

LÖNESYSTEMET OCH GRUNDLÖNEN FÖR DEN HÖGSTA LEDNINGEN

– anvisningar för församlingarna

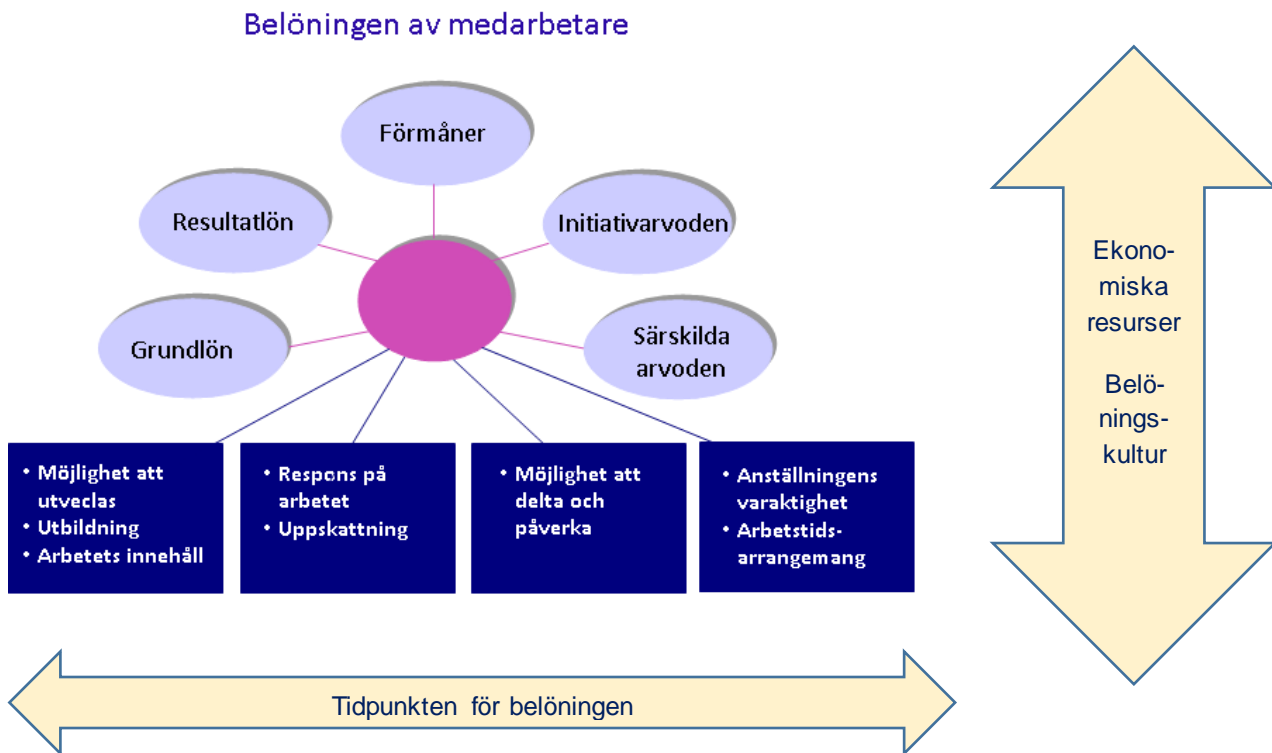
12.3.2018

INNEHÅLL

1	BAKGRUND TILL BELÖNINGEN	3
2	OM LÖNESYSTEMET	3
2.1	Tidigare lönesystem för ledningen	3
2.2	Reformen och dess tillämpningsområde	5
2.3	Allmänna principer för lönesystemet för den högsta ledningen	6
2.4	Särskilda ersättningar	7
3	BEREDNING OCH FÖREDRAGNING VID FASTSTÄLLANDE AV LÖNER	7
3.1	Beslutsfattare	7
3.2	Beredning och föredragning	7
3.3	Förhandlingsparter	8
4	TOTALLÖNENS STRUKTUR	8
4.1	Allmänt	8
4.2	Naturaförmåner i avlöningen	8
4.3	Fastställande av lönen vid anställning	8
4.4	Avdrag för avsaknad av behörighet	9
4.5	Platsannons	9
4.6	Justering av grundlönen under anställningsförhållandet	10
4.7	Engångsarvode	11
5	HUR LÖNEJUSTERINGAR I KyrkTAK INVERKAR PÅ GRUNDLÖNERNA OCH PÅ LÖNESÄTTNINGSGRUPPERNAS NEDRE OCH ÖVRE GRÄNSER	11
6	ANMÄLNINGAR TILL KYRKANS ARBETSMARKNADSVERK	11
7	FÖRSAMLINGARNAS RESPONS PÅ LÖNESYSTEMSFÖRSÖKET	12
8	MATERIAL SOM STÖD FÖR MÅLUPPSTÄLLNING	12

1 BAKGRUND TILL BELÖNINGEN

Personalens lön är en del av belöningen. Belöningen av personalen utgör en helhet, där arbetsgivaren kan använda sig av såväl immateriella som materiella belöningsformer. Ett fungerande belöningsystem motiverar personalen att arbeta i enlighet med målen och stöder en inspirerande organisationskultur.



Vid materiell belöning accentueras känslan av rättvis behandling, som uppstår när lönen för det egna arbetet jämförs med den lön som betalas till andra i motsvarande uppgifter. Arbetsgivaren kan påverka jämförelsen genom planeringen av bestämningsgrunderna för lönerna. Med öppenhet och kommunikation kan man undvika jämförelse som grundar sig på felaktig information och leder till missnöje.

2 OM LÖNESYSTEMET

2.1 Tidigare lönesystem för ledningen

Bakgrund Fram till slutet av juli 2014 tillämpades två olika lönesystem för församlingens högsta ledning. Kyrkoherdarnas löner fastställdes utgående från en särskild E-lönesättning och de centrala tjänstekollektivavtalen mellan huvudavtalsparterna. Lönerna för tjänsteinnehavarna inom ekonomi- och personalförvaltningen fastställdes av Kyrkans arbetsmarknadsverk (nedan KyA) på basis av det allmänna lönesystemet med stöd av avtalet om begränsning av tjänstekollektivavtalets bindande verkan.

Kyrkoherdar

Vid placeringen av kyrkoherdetjänsterna beaktades församlingens medlemsantal, församlingsformen och särskilda faktorer som inverkade på skötseln av tjänsten. Grundlönen för kyrkoherdetjänsten och dess innehavare avtalades också genom tjänstekollektivavtal. Här beaktades arbetsuppgifternas art, omfattning och ansvar. Till en tjänsteinnehavare betalades utöver grundlönen ett årstillägg angett som eurobelopp enligt tjänsteinnehavarens tid som ordinarie kyrkoherde samt eventuella övriga tillägg, bl.a. ordförandetillägg för gemensamma kyrkorådet. Till en kyrkoherde kunde dessutom betalas ett särskilt mötesarvode enligt bestämmelserna om mötesarvoden i KyrkTAK.

Församlingarna kunde göra en framställning om justering av kyrkoherdetjänstens och tjänsteinnehavarens lönesättningsgrupp och grundlön till KyA, som förhandlade och avtalade med kyrkans huvudavtalsorganisationer om en eventuell justering. Användningen av en eventuell justeringspott som ingick i kyrkans avtalslösningar för justering av kyrkoherdarnas löner avtalades också mellan kyrkans huvudavtalsparter.

Förvaltningschefer

Den ordinarie lönen till ledningen för ekonomi- och personalförvaltningen bestod av en uppgiftsrelaterad lönedel (grundlön) och en årsbunden individuell lönedel som beräknades procentuellt av grundlönen enligt tjänsteinnehavarens arbetserfarenhet. Den ledande tjänsten inom ekonomiförvaltningen placerades av KyA i den kravgrupp i lönesystemet som generellt bäst motsvarade befattningens svårighetsgrad. Tjänsteinnehavarens grundlön var högre än minilönen när befattningen uppvisade drag som motsvarade en högre kravgrupp och dess kriterier, när befattningen på grundval av kravkriterierna konstaterades vara mera krävande än andra befattningar som placerats i samma kravgrupp, eller när det fanns någon annan särskild befattningsrelaterad grund. De sistnämnda grunderna avsåg sådana speciella krav som arbetssorten eller verksamhetsmiljön kunde innebära och som inte beaktats i kriterierna för befattningens svårighetsgrad.

Vid beslut om kravgrupp och grundlön bildade arbetsmarknadsverket sig en uppfattning om de olika församlingarnas/kyrkliga samfälligheternas inbördes kravnivå för befattningarna i den ekonomiska ledningen. Befattningsbeskrivningarna som gjorts upp i församlingarna/samfälligheterna utgjorde ett centralt verktyg för detta. I beslutet beaktades också faktorer i anslutning till bland annat församlingens medlemsantal/storlek, ekonomi och struktur.

Om församlingen/samfälligheten beslöt att ändra befattningen för den ekonomiska ledningen så att befattningens svårighetsgrad väsentligt ändrades, kunde framställan göras till KyA om justering av grundlönen eller förnyat fastställande av grundlönen till följd av förändringar i församlingsstrukturen. Arbetsmarknadsverket gjorde därefter en bedömning av förutsättningarna för justering av grundlönen. Alla förändringar påverkade inte lönen, och ju mera krävande befattningen var desto större förändringar krävdes för justering av lönen. KyA kunde också justera lönen på eget initiativ bland annat i samband med förändringar i församlingsstrukturen.

Församlingen/samfälligheten fastställde tiden som berättigade till den årsbundna lönedelen och fattade beslut om den årsbundna lönedelen för den ekonomiska ledningen.

Kritik

De tidigare lönesystemen kritiserades för att vara för toppstyrda. Kritikerna ansåg att beslutsfattandet i ett centraliserat system inte kan beakta de lokala faktorerna, och att lönesättningen därför inte fungerar som ett verktyg för ledning och belöning. Man ansåg även att tillfälliga ökning i kravnivån och arbetsmängden inte beaktades i tillräcklig utsträckning.

2.2 Reformen och dess tillämpningsområde

Från början av augusti 2014 inleddes försök med ett totallönesystem för kyrkoherden och innehavaren av den ledande tjänsten inom ekonomi- och personalförvaltningen.

Lönesystemet för den högsta ledningen omfattar dels församlingens kyrkoherde, dels den ledande tjänsten inom ekonomi- och personalförvaltningen och dess innehavare som representerar arbetsgivaren, t.ex. förvaltningsdirektören, ekonomidirektören eller economichefen. Den ledande tjänsten inom ekonomi- och personalförvaltningen och dess innehavare som är arbetsgivarrepresentant benämns i dessa anvisningar förvaltningschef. Lönen för eventuella övriga tjänsteinnehavare som betraktas som representanter för arbetsgivaren bestäms enligt kyrkans allmänna lönesystem.

Lönesystemsreformen genomfördes så att KyA placerade kyrkoherdetjänsterna i varje församling i lönesättningsgrupp K och den ledande tjänsten inom ekonomi- och personalförvaltningen i lönesättningsgrupp J. Därefter överförde församlingarna lönerna för sina tjänsteinnehavare till systemet i enlighet med försöksavtalet.

Vid uppbyggnaden av lönesystemet eftersträvades kostnadsneutralitet, dvs. reformen fick inte höja församlingarnas kostnader. Trots målsättningarna orsakade reformen i vissa församlingar tilläggskostnader för förvaltningschefens del då den årsbundna delen slopades. Även om största delen av förvaltningscheferna hade uppnått 15 års tjänstgöringstid för den årsbundna lönedelen, orsakade överföringen av lönedelen till grundlönen en höjning av kostnaderna i de församlingar där förvaltningsdirektören ännu inte hade tjänat in fulla anställningsår. För att jämna ut kostnaderna gavs församlingarna möjlighet att betala ut den årsbundna lönedelen i flera delar.

Vid övergången till totallönesystemet avtalades också om att det årstillägg som en kyrkoherde som sköter en befattning med totallön var berättigad till skulle bevaras oförändrat som en del av totallönen (KyrkTAK bilaga 7, § 4 mom. 1). Likaså skulle ordförandetillägget för gemensamma kyrkorådet beaktas i grundlönen under ordförandeskapstiden. Det lönar sig att anteckna eventuella separata tillägg i löneräkningssystemet eller på något annat sätt, eftersom uppgiften kan behövas om personen senare lämnar den tjänst som omfattas av totallönesystemet eller om en ny person rekryteras till befattningen.

Observera: I en befattning som hör till lönesystemet för den högsta ledningen



representerar den högsta ledningen arbetsgivaren



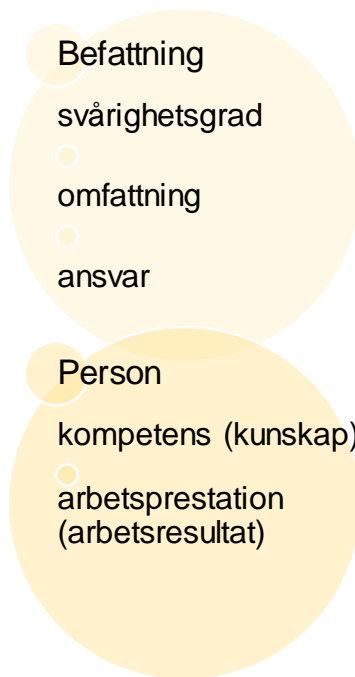
finns ingen bestämd arbetstid

- Totallönen för en ledningsbefattning inkluderar allt arbete som ska utföras. Inga särskilda ersättningar, t.ex. övertidsersättningar, betalas ut, med undantag av vissa arvoden.
- I praktiken har de små församlingarna hanterat economichefsbefattningen som en befattning med arbetstid.

2.3 Allmänna principer för lönesystemet för den högsta ledningen

Lönesystemet för den högsta ledningen innebär en totallön, där befattningarnas svårighetsgrad, omfattning och ansvar samt tjänsteinnehavarens kompetens och arbetsprestation tas i beaktande. Nedan beskrivs termerna kompetens och arbetsprestation även med termerna kunskande och arbetsresultat.

Beskrivning av de faktorer som påverkar grundlönen för den högsta ledningen



Observera: Om en person som hör till ett annat lönesystem tillfälligt sköter en befattning som hör till totallönesystemet ska personen beviljas tjänst-/arbetsledighet från sin befattning och förordnas att sköta tjänsten med totallön för viss tid, varvid lönen för motsvarande tid fastställs enligt totallönesystemet.

Observera: Om domkapitlet förordnar en kyrkoherde att vid sidan av sin egen tjänst sköta kyrkoherdens uppgifter i en annan församling, kan den andra församlingen betala kyrkoherden en rimlig ersättning för skötseln av uppgifterna vid sidan av den egna tjänsten (KyrkTAK § 27 § mom. 2).

Eftersom lönen för tjänsten är en totallön beskriver den nedre gränsen för tjänstens lönesättningsgrupp en befattning med normal svårighetsgrad och normalt ansvar samt en god nivå på tjänsteinnehavarens arbetsprestation. Om arbetet är svårare och mera ansvarsfullt än normalt och/eller kompetensen och arbetsresultatet är utöver det normala fastställs lönen högre än den nedre gränsen för lönesättningsgruppen. I synnerligen krävande befattningar och/eller med synnerligen hög kompetens och goda arbetsresultat kan skalans övre gräns överskridas.

Församlingen/den kyrkliga samfälligheten fastställer genom eget beslut grundlönen för en ny kyrkoherde eller innehavare av den ledande tjänsten inom ekonomi- och personalförvaltningen enligt den skala i lönesättningsgrupp K/J som KyA har fastställt för tjänsten.

Församlingen/samfälligheten justerar tjänsteinnehavarens grundlön under anställningsförhållandet om det bedöms att tjänstens svårighetsgrad eller tjänsteinnehavarens kompetens har ändrats i så väsentlig grad att en justering av grundlönen är motiverad. Ändringarna anmäls till KyA.

Med en normalgod prestationsnivå uppfylls i regel målen som beräknat, resultaten är goda och visar på utveckling och personens prestationsförmåga är god. Personens måluppställning och utvecklingsåtgärder är systematiska och personen stöder utvecklandet av nya verksamhetsmodeller, även i processer som överskrider organisations- och verksamhetsgränserna.

Församlingen/samfälligheten kan inte genom eget beslut ändra lönesättningsgrupp K/J för en tjänst. Beslutet fattas av Kyrkans arbetsmarknadsverk. Lönesättningsgrupperna kan i första hand justeras då församlingsstrukturen ändras eller då nya tjänster av någon annan orsak inrättas.

2.4 Särskilda ersättningar

Särskilt månadsarvode

Även om totallönen för ledningsuppgifterna inkluderar allt arbete, betalas enligt KyrkTAK del II § 43 ur kyrkans centralfonds medel ett särskilt månadsarvode till kontraktsprosten, prästassessor och domprosten utöver den totallön som fastställts enligt bilaga 7.

Observera: även om ett särskilt månadsarvode betalas till domprosten, har domprostens uppgifter dessutom beaktats vid fastställandet av lönesättningsgrupp för domprosten.

För möten kan ett särskilt mötesarvode betalas enligt KyrkTAK del II § 42.

3 BEREDNING OCH FÖREDRAGNING VID FASTSTÄLLANDE AV LÖNER

3.1 Beslutsfattare

Beslut om totallönen för de befattningar som hör till lönesystemet för den högsta ledningen fattas av kyrkorådet eller i kyrkliga samfälligheter av det gemensamma kyrkorådet eller ett annat behörigt organ.

3.2 Beredning och föredragning

Löneärenden kan beredas av ett särskilt organ av förtroendevalda, som till exempel en beredningsgrupp eller lönegrupp som tillsatts av kyrkorådet. Berednings- eller lönegruppen kan ha 3–4 medlemmar och bestå av till exempel rådets vice ordförande, övriga råds- eller fullmäktigemedlemmar och/eller andra förtroendevalda som har insikter i lönesättning, och som inte representerar arbetstagare. Gruppen för diskussioner med kyrkoherden och förvaltningschefen, och rapporterar till det beslutande organet.

Bestämmelser om föredragningen av ärenden finns i reglementet. Kyrkorådets beslut fattas i allmänhet på föredragning av en tjänsteinnehavare. Dessutom/alternativt kan i reglementet föreskrivas att även kyrkorådets vice ordförande har föredragningsrätt eller att kyrkorådet har rätt

att behandla ett ärende på basis av vice ordförandes redogörelse i stället för en tjänsteinnehavares föredragning. Det sistnämnda förfaringssättet används bland annat inom den kommunala förvaltningen.

3.3 Förhandlingsparter

De förtroendevalda beslutsfattarna har befogenheter och ansvar att tillämpa lönesystemet för den högsta ledningen i församlingen. På grund av ärendets natur förs förhandlingarna om lönen direkt med den högsta ledningen i stället för med huvudavtalsorganisationens representant/förtroendeman. Förhandlingarna kan till exempel föras av den ovannämnda berednings- eller lönegruppen.

4 TOTALLÖNENS STRUKTUR

4.1 Allmänt

Totallönen innefattar alla lönedelar, även de delar som baserar sig på personlig prestation och arbetsresultat.

4.2 Naturaförmåner i avlöningen

Om ledningen beviljas rätt exempelvis till telefon- eller bostadsförmån, utgörs den sammanlagda grundlönen (totallönen) av månadslönen i euro och värdet av telefon- och/eller bostadsförmånen.

4.3 Fastställande av lönen vid anställning

När en befattning som kyrkoherde eller förvaltningschef blir vakant fastställs dess innehåll och uppgifternas kravnivå innan åtgärder vidtas för att tillsätta tjänsten. Man tar då bland annat ställning till om befattningens innehåll till alla delar motsvarar företrädarens eller om den har förändrats på något sätt. Därefter fastställs lönen för befattningen och vid behov en snävare löneskala, om denna bättre beskriver den gaffel inom vilken lönen för tjänsteinnehavaren fastställs. Om församlingen vill ändra lönesättningsgruppen för tjänsten görs en framställning om saken till KyA, som fattar beslut om lönesättningsgruppen.

I tillämpningsanvisningen i KyrkTAK bilaga 7 § 3 mom. 2 konstateras att grundlönen kan anges i form av en snävare skala som bygger på skalan i lönesättningsgruppen. Detta innebär att uppgifternas svårighetsgrad och ansvar bedöms, varvid den nedre gränsen beskriver tjänsteinnehavarens minimilön, och dessutom fastställs en övre gräns för lönen.

Lönen för en tjänsteinnehavare bör vara fastställd innan skötseln av tjänsten inleds. Det är därför ändamålsenligt att senast vid intervjun föra en diskussion om de potentiella tjänsteinnehavarnas löneönskemål, lönenivån och grunderna för hur lönen bestäms.

Lönen för en ny tjänsteinnehavare som hör till den högsta ledningen fastställs som lägst till den nedre gränsen på löneskalan. Om uppgifternas svårighetsgrad är väsentligt högre bestäms en i motsvarande grad högre totallön inom ramen för löneskalan. Lönebestämningen påverkas dessutom av kompetensen och arbetsresultaten – lönen kan vara högre än den nedre gränsen till exempel på basis av lång arbetserfarenhet och tidigare uppvisade resultat.

Eftersom man vid valet av en tjänsteinnehavare inte har kännedom om personens kompetens och arbetsresultat är det skäl att bedöma grundlönen för en ny tjänsteinnehavare på nytt efter sex månaders arbete, eller senare om en längre bedömningsperiod är mer ändamålsenlig.

På KyA:s webbplats finns uppgifter om hurdana [grundlöner](#) som betalats för den högsta ledningen. De här uppgifterna kan användas till exempel för jämförelse med lönen i församlingar av samma storlek eller typ.

Enligt KyA:s utredning om löneförsoket för den högsta ledningen har arbetsgivaren vid fastställandet av lönen beaktat bland annat lång erfarenhet och goda meriter från den föregående uppgiften som en faktor som har höjt grundlönen, men även som sänkande faktor när en tjänst har skötts av en vikarie med kortare erfarenhet.

Exempel 1 a

Den pensionerade kyrkoherden har fått årstillägg enligt KyrkTAK bilaga 7 § 4 mom. 1 som gällde t.o.m. 31.7.2014. Till ny kyrkoherde väljs en person som i sin tidigare kyrkoherdetjänst har fått årstillägg. Eftersom årstillägg inte längre finns, kan det inte betalas till den nyvalda. Arbetsgivaren gör en bedömning av vilken inverkan de prestationer som personen har uppvisat i sin tidigare verksamhet – inklusive kyrkoherdetjänsten – har på den helhetslön som nu fastställs.

Exempel 1 b

Den pensionerade kyrkoherden har fått årstillägg enligt KyrkTAK bilaga 7 § 4 mom. 1 som gällde t.o.m. 31.7.2014. Till ny kyrkoherde väljs en person som i sin tidigare kyrkoherdetjänst inte har fått årstillägg. Eftersom årstillägg inte längre finns gör arbetsgivaren en bedömning av vilken inverkan de prestationer som personen har uppvisat i sin tidigare verksamhet har på den totallön som nu fastställs.

4.4 Avdrag för avsaknad av behörighet

Till tjänsteinnehavare för viss tid kan man i den mån bestämmelserna tillåter det välja en person som saknar behörighet för tjänsten. Grundlönen för tjänsteinnehavaren fastställs då enligt en löneskala vars nedre och övre gräns är 12 procent lägre än lönesättningsgruppens nedre och övre gräns.

Exempel

Lönesättningsgruppens nedre gräns är 2 616,36 €/månad och övre gräns 3 620,36 €/månad, och skalan korrigerad med avdraget för avsaknad av behörighet blir då 2 302,40–3 185,92 €/månad.

4.5 Platsannons

I platsannonsen kan den justerade löneskalan för befattningens lönesättningsgrupp uppges, samt att den slutliga grundlönen (totallönen) fastställs enligt uppgifter och erfarenhet (kompetens och prestationer). Annonsen kan också publiceras med begäran om löneanspråk.

Beskrivning av fastställandet av lönen i urvalsprocessen



4.6 Justering av grundlönen under anställningsförhållandet

Det är ändamålsenligt att arbetsgivaren då och då bedömer om de fastställda uppgifterna och personens arbetsprestation har förändrats i så väsentlig grad att en justering av grundlönen är motiverad. Lönen kan justeras såväl uppåt som nedåt. En tidsbestämd justering av lönen är också möjlig. Enligt KyA:s utredning om lönen till den högsta ledningen har tidsbestämd lönejustering tillämpats till exempel vid grundande av en ny mottagningscentral för asylsökande, vid etablering av ett nytt verksamhetsområde, i ett framgångsrikt utvecklingsprojekt för gudstjänstlivet och vid strukturförändringar i församlingarna.

Om den justerade lönen som betalas tillsvidare är lägre än tidigare, betalas den ut tre månader efter beslutet.

Bedömningen av befattningen och arbetsprestationen kan kopplas till exempel till förverkligandet av en strategi så att målen fastställs för en mandatperiod, och måluppfyllelsen bedöms en eller två gånger under mandatperioden eller årligen i samband med att man gör upp verksamhetsplanen och verksamhetsberättelsen. De strategibaserade målen kan även utnyttjas i platsannonserna. I avsnitt 8 i denna anvisning finns en sammanställning av material som kan utnyttjas vid målformuleringen.

4.7 Engångsarvode

Från början av april 2018 kan ett engångsarvode betalas till församlingens/den kyrkliga samfundlighetens högsta ledare, trots att de hör till totallönesystemet. Engångsarvodet är som namnet antyder en snabb belöningsform som betalas ut en gång enligt arbetsgivarens övervägande. Arvodet gör det möjligt att uppmärksamma ett framgångsrikt arbete även ekonomiskt utan att grundlönen behöver ändras. Arbetsgivaren bestämmer hur stort arvodet är och enligt vilka principer det betalas. Engångsarvodet hör inte till den ordinarie lönen.

Engångsarvodet kan användas för att belöna särskilt goda resultat i utmanande uppgifter, som t.ex.

- förändringar i organisationer och verksamhetsmodeller
- genomförande av strategiska projekt
- utvecklande av processer som överskrider verksamhets-/team- o.d. gränser
- produktivt arbete
- andra särskilt krävande ledningssituationer.

5 HUR LÖNEJUSTERINGAR I KYRK TAK INVERKAR PÅ GRUNDLÖNERNA OCH PÅ LÖNESÄTTNINGSGRUPPERNAS NEDRE OCH ÖVRE GRÄNSER

Lönesättningsgruppernas nedre och övre gränser samt de personliga totallönerna justeras enligt vad som överenskommit av avtalsparterna i KyrkTAK. Om särskilda månadsarvoden (t.ex. KyrkTAK del II § 43) fattas separata beslut.

Om avtalsparterna i KyrkTAK kommer överens om en justeringspott som ska användas till lönen för den högsta ledningen beräknas eurobeloppet på lönesumman för dem som hör till totallönesystemet, dvs. kyrkoherden och förvaltningschefen. Potten kan fördelas antingen på basis av kommande eller genomförda ändringar i befattningen eller på basis av den personliga arbetsprestationen. Den kan användas för att justera lönen för alla som hör till systemet eller endast någon eller några personers löner.

6 ANMÄLNINGAR TILL KYRKANS ARBETSMARKNADSVÄRK

Kyrkans arbetsmarknadsverk följer tillämpningen av lönesystemet för den högsta ledningen. Församlingen ska därför skicka besluten om justering av grundlönen till KyA (KyrkTAK bilaga 7 § 3 mom. 4 tillämpningsanvisning).

Om församlingen anser att en befattnings svårighetsgrad och ansvar har förändrats i så väsentlig grad att lönesättningsgruppen borde ändras görs en motiverad framställning om detta till KyA, som fattar beslut om lönesättningsgruppen för tjänsten. Framställningen görs av församlingens kyrkoråd eller den kyrkliga samfundlighetens gemensamma kyrkoråd. Framställningen bör göras i god tid innan ändringen är tänkt att träda i kraft. KyA beslutar om det finns grunder för en ändring av lönesättningsgruppen.

Rådets beslut om justering av grundlönen samt motiverade framställningar om ändring av lönesättningsgruppen skickas per e-post till adressen kit@evl.fi.

7 FÖRSAMLINGARNAS RESPONS PÅ LÖNESYSTEMSFÖRSÖKET

Kyrkans arbetsmarknadsverk utredde år 2016 församlingarnas syn på lönesystems-försöket med hjälp av ett urval. Enkäten besvarades av 50 personer varav 44 procent var ledande tjänsteinnehavare inom ekonomi- och personalförvaltningen, 36 procent kyrkoherdar och 20 procent förtroendevalda. Enligt enkäten ansåg 60 procent av de svarande att försökets system fungerar bättre än det tidigare lönesystemet.

Även om de svarande i huvudsak var nöjda med försöket framfördes också en del utvecklingsönskemål. De svarande önskade att kyrkorådet skulle bedöma befattningarnas svårighetsgrad och de ledande tjänsteinnehavarnas arbetsprestationer på mera regelbunden basis än i nuläget. Det framfördes dock misstankar om att de förtroendevalda beslutsfattarna inte är helt förtrogna med att bedöma församlingens verksamhet och den högsta ledningens arbete. Bedömningen av kyrkoherdens arbete ansågs som speciellt svår, eftersom övervakningen av prästerna och församlingen hör till domkapitlet. Även om det andliga ledarskapet inte ankommer på de förtroendevalda beslutsfattarna kan de ändå dra upp riktlinjer och sätta upp mål för verksamheten, förvaltningen, ekonomin och personalledningen, och även bedöma resultaten inom dessa helheter. Exempelvis kan kyrkorådet tillsätta en lönegrupp för den högst ledningen med 3–4 medlemmar, som tillsammans med den högsta ledaren bedömer måluppfyllelsen och arbetsprestationen. Huvudpunkterna i bedömningen rapporteras till kyrkorådet.

Andra frågor som lyftes fram var avsaknaden av jämförelsegrunder för lönesättningen i synnerhet i små församlingar, den högsta ledningens ovana vid att marknadsföra sin egen kompetens, bristen på kompetens och inställningen i lönefrågor bland de förtroendevalda samt avsaknaden av spelregler för lönesättningen vid rekryteringar och under tjänsteförhållandet. En del kritiserade löneskalorna för att vara för vida och andra ansåg i sin tur att de är för snäva. I små församlingar sågs även bristen på sökande och kyrkoherdens knappa lön i förhållande till kaplanens lön som ett problem vid rekryteringen. De svarande önskade också att avtalsparterna i KyrkTAK skulle rikta finansiering till justeringspotter, så att dessa lokalt kunde styras till den högsta ledningens lön.

Enligt de lönejusteringsbeslut som har skickat till Kyrkans arbetsmarknadsverk har lönerna justerats enligt följande sedan år 2014:

- av förvaltningschefernas löner cirka 36 procent
- av kyrkoherdarnas löner cirka 40 procent.

I grundlönerna för tjänsterna har ändringar gjorts i lönesättningsgrupp J från – 690 till + 1 360 euro/månad och i lönesättningsgrupp K från – 450 till + 1 060 euro/månad. Största antalet lönejusteringar gjordes i lönesättningsgrupperna J10–J30 och K10–K30.

Flest förändringar gjordes i början av försöket, vilket vittnar om det tryck som fanns att ändra det tidigare systemet.

8 MATERIAL SOM STÖD FÖR MÅLUPPSTÄLLNING

I detta avsnitt har vi samlat faktorer som kan hjälpa beslutsfattarna i församlingen/den kyrkliga samfälligheten att ställa upp mål för den högsta ledningen och bedöma resultatet av arbetet. Det är frivilligt att använda dem.

Syftet med bedömningen av arbetsprestationen är att stöda ledarens utveckling som ledare och ge respons på framgångar i arbetet. På samma gång skapas ett enhetligt diskussionsverktyg för bedömningen av den högsta ledningens arbetsprestation.

Den högsta ledningens personliga arbetsprestation kan bedömas utifrån hur väl de centrala målen uppfylls och utifrån hur väl ledarskapet och interaktionen fungerar.

Som mål ställer man upp 1–3 mål som är centrala ur organisationens synvinkel. När man väljer mål ska man beakta att det måste vara möjligt att konstatera ledarens insats för huruvida målen uppfylls. Målen och bedömningsgrunderna för ledarskapet gäller personalen, utvecklandet av verksamheten samt ledarskapets och ledningens utveckling.

Bedömningen görs utgående från de faktiska resultaten inom bestämda delområden och från utvecklingsåtgärderna. Vid bedömningen av resultaten kan man använda sig av de resultatmätare som också annars används för uppföljning av strategin och vid budgetering och verksamhetsplanering. Bedömningen fokuserar då på resultatuppfyllelsen och resultatutvecklingen under de senaste åren.

Utöver resultaten bedöms de ledarskapsåtgärder som stöder utvecklingen av verksamheten och förbinder personalen att arbeta mot de strategiska målen. Här bedöms den strategibase-
rade utvecklingen och den övriga utvecklingsverksamheten.

Arbetsprestationen kan bedömas till exempel per mandatperiod, två gånger per mandatperiod eller årligen i samband med att man gör upp verksamhetsplan och verksamhetsberättelse. Mål- och bedömningsdiskussionen med den högsta ledningen – kyrkoherden och förvaltningschefen – kan föras av en särskild löne- eller beredningsgrupp som rapporterar till kyrkorådet/gemensamma kyrkorådet.

Bedömningen av arbetsresultaten är till sin natur en helhetsbedömning, där inga poäng räknas. Den ger bedömnarna verktyg att identifiera ett gott ledarskap och motiveringar för en sporrande belöning.

Ledaren svarar för att de mål som ligger på hans eller hennes ansvar uppfylls. Ledaren ser till att människors arbetsinsats och resurser styrs och utnyttjas effektivt för att de uppställda målen ska uppfyllas. Ambitionen är att få olika slags individer, personer i olika positioner och med olika slags inflytande att fungera i organisationens vardag, eftersom samarbete krävs för att de gemensamma målen ska uppfyllas. Till ledarskapet hör bland annat att sköta ärenden som är nödvändiga för verksamheten som till exempel fördelning av arbetsuppgifter, organisering av arbetsprocesser, val av arbetstagare, hantering av maktstrukturerna på arbetsplatsen samt olika slags uppmuntran och belöning. I grund och botten handlar det om att organisera arbetet rätt, dvs. leda arbetstagarna och ordna arbetsuppgifterna på bästa möjliga sätt. Sett ur relationsperspektiv hör det till ledarens uppgifter att öka samarbetet och interaktionen på arbetsplatserna samt att balansera förhållandet mellan arbetslaget och arbetstagarna.

Det finns många slags teorier om ledarskap. De siktar alltid mot samma mål, men de bakomliggande problemen gestaltas på olika sätt. En del av teorierna utgår från att produktiviteten förbättras genom att arbetet rationaliseras och slöseriet och oordningen fås under kontroll. I vissa teorier försöker man förbättra produktiviteten genom att stärka arbetsmoralen och minska monotonin i arbetet samt genom att identifiera och åtgärda de bakomliggande orsakerna till snabb personalomsättning och frånvaro. Strukturteorierna strävar efter att förbättra produktiviteten genom att förändra strukturerna i växelverkan med verksamhetsomgivningen. Kulturteo-

rierna eftersträvar bättre produktivitet genom att försöka knyta en professionell personal till organisationens värden och huvudmål, medan innovationsteorierna menar att produktiviteten förbättras genom kontinuerlig förnyelse.

Exempel på mål och mått

Mål

- Beskriver resultat eller situationer (inte handlingar, åtgärder eller ambitioner)
- Härledda från organisationens eller verksamhetshelhetens grundläggande uppgifter eller kopplat till dessa (inte tillfälliga, enskilda)
- Strategiska och väsentliga med stort inflytande på verksamheten
- Tydliga, förståeliga för alla
- Konkreta, operationella (praktiska med tanke på uppföljningen)
- Bedömningsbara, mätbara, tidsbundna
- Gärna jämförbara (tidsmässigt och mellan liknande enheter)
- Organisationen kan påverka dem genom sin egen verksamhet
- Realistiska, men utmanande
- Godtagbara (gemensamt formulerade och överenskomna)
- Täcker så stor del av verksamheten som möjligt, men visar å andra sidan på prioriteringar och sätter frågor i viktighetsordning

Mått

- Beskriver vad verksamheten åstadkommit eller resulterat i (inte vad som gjorts)
- Mäter något som är kopplat till de grundläggande målen och strategierna för verksamheten, varvid uppföljningen har betydelse för ledningen och styrningen av verksamheten
- Beskriver uttryckligen något som man vill uppnå eller som är centralt för att verksamheten ska bli framgångsrik
- Det går att ställa upp mål för mätvärdena
- Mätinstrumentet kan användas relativt etablerat (även om det också kan finjusteras då och då) och jämförelser kan göras över tid
- Mätvärdet kan påverkas genom organisationens egna åtgärder
- Mätuppgifterna kan tas fram med relativt liten ansträngning

Exempel på församlingens mål och mått

- Mål: Församlingsmedlemmarnas möjlighet att påverka tjänsterna.
 - Metod: En enkät görs bland församlingsmedlemmar, t.ex. i samband med ett evenemang inom verksamhetsområdet, om vilka församlingstjänster de använder och varför. Om de inte använder församlingstjänster, vilka andra orsaker att höra till församlingen ses som viktiga?
 - Mått: Enkäten gjord. Dess inverkan på församlingens verksamhet, beslutsfattande och/eller arbetstagarnas arbete.
- Mål: Församlingsmedlemmarnas möjlighet att delta i församlingens verksamhet.
 - Metod: Verksamhet som församlingsmedlemmarnas tas med i och på vilket sätt.
 - Mått: Arrangerad verksamhet. Insamlad respons från deltagarna och dess inverkan på församlingens verksamhet, beslutsfattande och/eller arbetstagarnas arbete.
- Mål: Församlingen övergår till samservice för ämbetsbevisen.

- Metod: Församlingen digitaliserar informationen som ligger till grund för ämbetsbevisen och/eller granskar materialet, vilket gör det möjligt för församlingsmedlemmarna att få ämbetsbevis tjänster via en samservice.
- Mått: Digitaliseringen och/eller granskningen av materialet har slutförts.
- Mål: Ekonomin är under kontroll.
 - Metod: Budgeten håller, kostnaderna fördelar sig på de olika funktionerna på ett ändamålsenligt sätt.
 - Mått: Verksamhetens produktivitet och lönsamhet. Produktiviteten erhålls genom att avkastningen divideras med insatsen, där insatsen kan vara pengar, arbetstimmar etc. Avkastningen är olika slags tjänster som t.ex. förrättningar, läger, kurser och hur de utvecklats. Insatsen är antalet årsverken som använts för avkastningen och hur detta förhållande utvecklats. Här beaktas innovationer och utvecklingsverksamhet för att nå målen.
- Mål: Arbetstillfredsställelsen på en god nivå, sjukfrånvaron på nivå x.
 - Metod: Styrkortet i bruk, utvecklings- och måldiskussioner förda utgående från styrkortet, modellen för tidigt ingripande i bruk.
 - Mått: Styrkortet är uppgjorda, modellen för tidigt ingripande i bruk, utvecklings- och målsamtalen har förts, målen för personalnöjdheten har uppfyllts (personalundersökning/arbetshälsoenkät och utvecklingsplan), 360-utvärderingen har utnyttjats (resultat och utvecklingsåtgärder) och sjukfrånvaron uppfyller målen.

Ledarens mål härleds från församlingens mål. Ledarens uppgift är att se till att arbetsinsatsen och resurserna från de människor ledaren ansvarar för styrs och utnyttjas effektivt för att de uppställda målen ska uppfyllas.

När målen ställs upp är det viktigt att komma ihåg att belöning inte bara handlar om mål och mätinstrument, prestationer och pengar, utan också om att ledaren får stöd i sitt ledarskap på ett sätt som gör det möjligt att lyckas som ledare. Pengar är oftast en kortsiktig motivationsfaktor, och det mesta tyder på att andra faktorer har större betydelse. De förtroendevaldas roll i att stöda och uppmuntra ledaren i arbetet kan framhävas. Det centrala är att hitta balansen mellan de ansträngningar som arbetet kräver och belöningen. Belöning kan också ges i form av möjligheter att utveckla den egna kompetensen eller arbetshälsan, genom visad uppskattning och genom möjligheter till återhämtning.

Exempel på hur församlingens mål, metoder och mått kan se ut överförda till ett styrkort enligt Nurmijärvi församlings Framgångsplan

STYRKORT 20XX			
Nurmijärvi församling			
	Mål – Vart	Metod – Hur ska målen uppfyllas	Nyckelmått
	Naturligt möte	- Vi söker efter metoder att nå barn, ungdomar och äldre genom att föra ut verksamheten bland människor. Ungdomarna nås via Saapas-verksamheten.	Saapas-verksamheten har funnits där ungdomarna festar.
		- Vi hittar nya och ändamålsenliga kanaler för information och marknadsföring. Vi satsar på sociala medier som informationskanal.	Personalresurser har riktats till sociala medier xx.
		- Vi deltar aktivt i evenemang som ordnas i Nurmijärvitrakten (lista över evenemang)	Informationsbord vid evenemanget x och servering av kaffe och saft till besökarna osv.
		- Vi utnyttjar församlingens lokaler genom att öppna upp dem som samlingsplats för församlingsmedlemmarna.	Pensionärsföreningar och scouter har använt församlingens lokaler för verksamheten.
	Frimodig kallelse	- Vi talar öppet om en barmhärtig Gud på människors eget språk.	Predikningarna har hållits på ett modernt språk om Guds oföränderliga nåd.
		- Vi tar hand om vår nästa enligt Jesu exempel.	Resurser (xx €) för ekonomisk hjälp.
		- Vi betonar en kristen fostran på ett naturligt sätt i all vår verksamhet. Vi ordnar möten, morgonsamlingar, julkyrka, klubbverksamhet, lektioner (etik som tema) och erbjuder utbildning för lärare.	Aktivt samarbete (metoder) med skolor och den kommunala småbarnspedagogiken.
		- Vi visar exempel genom att skydda skapelsen.	Ansökt om och/eller erhållit miljödiplom.
	Omtyckt arbetsplats	- Vi utvecklar ledarskapet, medarbetarfärdigheterna och arbetshälsan.	Arbetshälsoundersökning har gjorts, positiv utveckling av utvecklingsområdena sedan föregående undersökning.
		- Vi utvecklar samarbetet mellan olika distrikt och arbetsområden.	Gudstjänsterna har genomförts multiprofessionellt.
		- Vi satsar på personalutbildning. Arbetsuppgifternas kompetensbehov sammanställs i en utbildningsplan.	Utbildningsplanen har gjorts upp och personalens kompetens har utvecklats enligt den.
	Inspirerande gemenskap	- Vi söker efter nya sätt för församlingsmedlemmarna att delta i församlingens verksamhet.	Frivilliga musikgrupper har startats.
		- Vi skapar en glädjefylld gemenskap för församlingsmedlemmarna. Vi genomför en påskvandring.	Påskvandringen har genomförts så att församlingsmedlemmar rekryterades till olika roller + respons från deltagarna.
		- Vi tar allas gåvor i bruk fullt ut.	Mångsidiga frivilliguppgifter har erbjudits till kunniga inom olika sektorer.

KÄLLOR:

Mari Pahkala: Asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys palkitsemiseen ja oppimiseen, JYK, 2016

Sitra, Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön, 2013

Belöningssakkunniga Johanna Maaniemi och Kiisa Hulkko-Nyman vid livförsäkringsbolaget Mandatum Lifes dotterbolag Innova, Talouselämä Puheenvuoro, 6.10.2016

Kommunförbundet, Kuntajohtajan johtajasopimus – puitteet ja pelisäännöt johtamistyölle, 2016

Kommunförbundet, Johtamissopimus kuntajohtamisen välineenä, 2008

Finansministeriet, Anvisning om utarbetande av ledningsavtal, bilaga till blanketten för ledningsavtal, 2017

Hannele Seeck, Johtamisopit ja niiden leviäminen