



Kommunrevisorerna granskar

Lönepolitik och lönebildning

2019-12-12

Angående granskningen

Revisionsuppdraget är ett kommunalt förtroendeuppdrag och revisorerna är direkt ansvariga inför kommunfullmäktige och därmed indirekt inför medborgarna genom den representativa demokratin. Revisionen har uppdrag att granska de verksamheter som styrelser, nämnder och kommunala bolag bedriver.

I formell mening är varje revisor en egen myndighet, men i det praktiska revisionsarbetet sker arbetet gemensamt.

Ytterst syftar revisionen till att undersöka om verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål och på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Revisorernas uppdrag regleras i kommunallag, aktiebolagslag, god revisionssed, ägardirektiv och reglemente.

Revision ska utföras på ett oberoende sätt.

Revisorerna genomför grundläggande granskning, granskning av delårsrapport och årsredovisning och fördjupade granskningar.

Revisorerna ska därför objektivt, opartiskt och sakligt, självständigt granska den verksamhet som styrelse, nämnder och beredningar bedriver. Revisorerna ska också bedöma om de förtroendevalda ledamöterna i nämnder och styrelser har tillräcklig styrning och kontroll över verksamhetens ekonomi, prestationer och kvalitet.

Revisorernas uttalanden och bedömningar finns i revisionsberättelser och granskningsrapporter. En ambition i revisorernas arbete är att deras rekommendationer i samband med granskning ska kunna användas av verksamheterna för att åstadkomma effekter i deras förbättringsprocess.

Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag
kommunrevisionen@umea.se

Om innehållet i denna granskning
Anneth Nyqvist
anneth.nyqvist@kpmg.se

Ordförande i kommunrevisionen
Ewa Miller, ordförande
ewa.miller@umea.se

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	4
2	Inledning/bakgrund	6
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	7
2.3	Metod	7
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Organisation	8
3.2	Styrdokument	8
3.2.1	Delegationsordning i personal och organisationsfrågor	8
3.2.2	Umeå kommuns lönepolitik	9
3.2.3	Lönekritier	9
3.2.4	Bedömning	10
3.3	Lönebildning och kompetensförsörjning	10
3.3.1	Bedömning	12
3.4	Process för lönervisionsarbetet	12
3.4.1	Bedömning	14
3.5	Lönekartläggning	15
3.5.1	Bedömning	15
4	Slutsats och rekommendationer	16
4.1	Slutsats	16
4.2	Rekommendationer	16

1 Sammanfattning

Vi har av Umeå kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens lönepolitik och lönebildning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Syftet med granskningen är att bedöma om personalnämnden säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av kommunens lönepolitik och lönebildning samt att bedöma hur nämnder och styrelser säkerställt att övergripande mål, strategier och övriga styrdokument avseende löner och lönesättning efterlevs.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att personalnämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av kommunens lönepolitik och lönebildning. När det gäller nämndernas ansvar ser vi en viss problematik då kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och har det övergripande ansvaret för personalpolitiken. Anställnings- och lönefrågor har delegerats till chefer inom kommunen. Nämnderna har därmed inte något inflytande gällande lönefrågor trots att de har budgetansvaret och löneutvecklingen ska rymmas i nämndens budget.

Utifrån granskningen har vi inte noterat att det skulle finnas några större brister i efterlevnaden av styrdokumenterna men vi ser positivt på att det finns planer på att göra mer uppföljningar på förvaltningsnivå.

Bedömningarna grundar sig på följande iakttagelser och bedömningar:

- Det finns tillräckliga styrdokument inom området. **”Umeå kommuns lönepolitik”** är från 1998 och även om innehållet inte är föråldrat menar vi att det kan finnas anledning att se över och förnya detta dokument.
- Ansvaret gällande lönesättning har förtydligats i den nya delegationsordningen som antogs av kommunstyrelsen i oktober 2019.
- Det finns gemensamma lönekriterier för kommunen som används vid lönesamtal.
- Det finns en tydlig struktur gällande lönebildning som följer styrdokumenterna. Den är även kopplad till kommande behov av kompetensförsörjning.
- Det finns en medvetenhet kring och det görs analyser avseende svårrekryterade grupper.
- Det finns krav på att dialog ska genomföras vid höga löner men det finns inget formellt krav på dialog vid lönesättning utanför lönebox.
- Det finns en tydlig process för löneöversyn och det finns en koppling till den totala budgetprocessen.
- Det görs analyser av löneskillnader och åtgärder har vidtagits i form av att lönen har höjts för vissa grupper medan det för andra grupper finns en tidsatt plan för när löneöversyn ska göras.



Umeå kommun

Granskning av lönepolitik och lönebildning

2019-12-12

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och granskade nämnder att:

- Säkerställa att nämndernas roll i lönepolitik och löneöversyn förtydligas.
- Säkerställa att rutiner förtydligas avseende uppföljning av löneprocessen och den genomförda löneöversynen.
- Säkerställa att rutiner utarbetas för uppföljning av efterlevnad av ovan nämnda rutiner.
- Säkerställa att krav på dialog vid lönesättning utanför lönebox formaliseras.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Umeå kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens lönepolitik och lönebildning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

I kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan framhålls att kompetenta och engagerade medarbetare är Umeå kommuns viktigaste resurs och kompetensförsörjningen är en av kommunens och övriga arbetsgivares största utmaningar de närmaste åren. För att hantera denna utmaning är lönebildningen en angelägen fråga för att rekrytera och behålla medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare.

Lönebildning är ett strategiskt styrmedel för verksamheten. Lönen ska vara individuell och differentierad utifrån ansvar, resultat och måluppfyllelse och goda prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spurras och bidra till att verksamheten utvecklas.

I den övergripande kompetensförsörjningsplanen framgår att Umeå kommun behöver fortsätta att utveckla arbetet med lönebildning för att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna konkurrera om den framtida arbetskraften. Ansvaret för arbetet är fördelat mellan personalnämnden och övriga nämnder. Personalnämnden svarar för att det finns en enhetlig och sammanhållen lönepolitik i kommunen. Personalnämnden beslutar även i strategiska arbetsgivarfrågor, dvs. personalpolitik och lönebildning. Respektive nämnd ansvarar i sin tur för sin förvaltning, dess organisation och arbetsmiljö samt kompetensförsörjning medan förvaltningen har det operativa personalansvaret.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens lönepolitik och lönebildning behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om personalnämnden säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av kommunens lönepolitik och lönebildning.

Granskningen syftar även till att bedöma hur nämnder och styrelse säkerställt att övergripande mål, strategier och övriga styrdokument avseende löner och lönesättning efterlevs.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Vilka styrande- och stödjande dokument finns avseende lönebildning och lönepolitik?
- Hur säkerställs att nämnderna förhåller sig till och arbetar efter de beslutade styrande dokumenten?
- Hur arbetar nämnderna med lönebildning och dess koppling till kompetensförsörjning?
- Finns det en ändamålsenlig och effektiv process för lönerevisionsarbetet?
- Hur säkerställs att processen för lönerevisionsarbetet efterlevs?

— Hur identifieras och analyseras oskäliga löneskillnader? I vilken utsträckning åtgärdas oskäliga löneskillnader?

Granskningen avgränsas till att omfatta personalnämnden, kommunstyrelsen, tekniska nämnden samt för- och grundskolenämnden.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Gällande lagar och rekommendationer avseende
- Tillämpbara interna regelverk och policys

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av styrande och stödjande dokument
 - Lönepolitiskt program
 - Strategisk plan 2016–2018
 - Delegationsordning

- Intervjuer med
 - Personaldirektör
 - Förhandlingschef
 - Utbildningsdirektör
 - Teknik- och fastighetschef
 - Personalchef teknik- och fastighetsförvaltningen
 - Personalchef utbildningsförvaltningen
 - Ordförande personalnämnden
 - Vice ordförande personalnämnden
 - Rektorer inom grundskola och gymnasieskola

Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktagranska rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation

Den politiska organisationen avseende arbetsgivarfrågor består av kommunstyrelsen och personalnämnden. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal i Umeå kommun och har därmed det yttersta arbetsgivaransvaret. Förvaltningarna har det operativa ansvaret för personalfrågor. Personalnämnden är kommunens organ för personalstrategiska frågor. Det finns en ambition att ordförande för de mer personal-intensiva nämnderna ska ingå i personalnämnden.

Förvaltningsorganisationen består av åtta förvaltningar; stadsledningskontor, fritid, kultur, samhällsbyggnad, stöd och omsorg, teknik och fastighet, utbildning och äldreomsorg. Då antalet förvaltningar är färre än antalet nämnder innebär det att en förvaltning kan arbeta mot flera nämnder, exempelvis arbetar utbildningsförvaltningen mot både för- och grundskolenämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.

Personalfrågor har tidigare varit organiserat under en central personalfunktion men under 2019 har det skett ett arbete för att decentralisera delar av personalfunktionen. Beslut har fattats av kommunfullmäktige i november 2019 och decentraliseringen börjar gälla from 1 januari 2020. Vid intervjuer framförs dock att det även fortsättningsvis anses viktigt att hålla ihop personalfrågor för hela kommunen.

3.2 Styrdokument

3.2.1 Delegationsordning i personal och organisationsfrågor

Förutom delegationsordningen (KS 2019-10-15 § 168) regleras kommunstyrelsens och personalnämndens uppgifter och befogenheter i dokumentet.

I kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna bland annat personalpolitiken. Kommunstyrelsen ska vidare uppmärksamt följa att den kommunala organisationen verkar för att jämställdhet mellan kvinnor och män främjas.

Personalnämnden ska:

- Verka och svara för utveckling i personalpolitiska frågor samt däri ge råd och biträde till övriga nämnder och styrelser.
- Svara för en enhetlig och sammanhållen lönepolitik.
- Samordna det systematiska arbetsmiljöarbetet och se till att verksamheten drivs enligt arbetsmiljölagen och dess föreskrifter samt kommunens policy för hälsa, arbetsmiljö och rehabilitering.
- Samordna kompetensförsörjning och omställning.
- Svara för uppföljning av fullmäktiges personalpolitiska mål och uppdrag samt tillämpningen av arbetsrättsliga lagar och avtal.
- Utveckla arbetet med mångfald och integration i kommunens verksamheter.

Personalnämnden beslutar om strategiska arbetsgivarfrågor, dvs personalpolitik, lönebildning och pensioner samt samordning och utveckling av kommunorganisationen.

Närmaste chef har delegation på anställning av personal utifrån gällande kollektivavtal och även för lönesättning vid nyanställning. Om lönenivån är över 60 000 kronor per månad ska dialog ske med förvaltningschef. Även beslut om ändring av lön i samband med löneöversyn avseende all personal har delegerats till närmaste chef. Däremot är det personalchef som beslutar om lönetillägg. Vidare framgår att förhandlingschef/-förhandlare fastställer ingångslöner.

3.2.2 Umeå kommuns lönepolitik

Kommunens övergripande principer för lönebildning och lönepolitik regleras i ”**Umeå kommuns lönepolitik**” som fastställdes av kommunstyrelsen 1998-11-30 § 189. Där framgår att mål och utgångspunkter för Umeå kommun är att kommunen ska ha en samlad och gemensam lönepolitik för alla kommunens anställda – ”vara en arbetsgivare”. Dokumentet anger också att utvecklingen mot en decentraliserad organisation kräver en tydlig policy i lönefrågor.

Vidare framgår att lönepolitiken:

- Är en del av Umeå kommuns personalpolitik.
- Ska utformas så att den stimulerar medarbetarna till kvalitets-, produktivets- och effektivitetsförbättringar i verksamheten.
- Ska möjliggöra att kommunen kan rekrytera, utveckla och behålla goda medarbetare.
- Ska öka förutsättningar för att nå det positiva sambandet mellan motivation, resultat och lön.
- Ska stimulera den anställdes engagemang och vilja att utveckla kompetens för arbetet.
- Ska medverka till jämställdhet mellan kvinnor och män.
- Ska bidra till en lönestruktur med en ändamålsenlig lönedifferentiering mellan medarbetarna.
- Ska vara väl känd för medarbetarna och ha legitimitet i organisationen.

I ovanstående dokument förtydligas även definitionen av lön, rutiner för lönesättning, lönesamtal, utvecklingssamtal, lönekriterier m.m.

Under 2019 har det påbörjats ett arbete för att revidera lönepolicyn. Förhandling och arbetsrätt, som sorterar under den centrala personalfunktionen, har haft ett antal lönestrategiska seminarier med såväl arbetsgivarföreträdare som fackliga organisationer. Vid intervjuerna framgick att beslut om ny lönepolicy planerades att fastställas av personalnämnden i december 2019. Vi har noterat att ärendet inte fanns med på personalnämndens dagordning i december.

3.2.3 Lönekriterier

Av ”**Mall lönebeskedssamtal**” framgår gemensamma lönekriterier:

- Har uppfyllt mål och aktiviteter i utvecklingsplanen
- Har bidragit till verksamhetens utveckling och framgång

- Har arbetat aktivt med förbättringsarbete
- Har fokus på uppdraget och de vi är till för
- Yrkesskicklighet som omsätts i arbetet
- Har utövat gott medarbetarskap och engagemang för helheten

Vid intervjuer framkommer att mallen används och att lönekriterierna är väl kända.

Övriga styrdokument inom området:

Ledarpolicy, kommunstyrelsens personalutskott 2017-04-25.

I ledarpolicyn förtydligas chefernas ansvar, bl.a. att ledarskapet handlar om att se varje enskild medarbetare och dennes prestation och det gemensamma resultatet i arbetslaget.

Medarbetarpolicyn tydliggör hur Umeå kommun vill utveckla medarbetarskapet för att man som medarbetare ska kunna göra ett bra jobb, få möjlighet till utveckling och känna sig stolt över att arbeta i Umeå kommun. Den innehåller även en värdegrund och vilka förväntningar som finns på medarbetarskapet.

Medarbetarpolicyn finns i ett litet häfte och intervjuade chefer anser att detta är ett bra hjälpmedel vid utvecklings- och lönesamtal.

3.2.4 Bedömning

Vi bedömer att det finns tillräckliga styrdokument inom området. **”Umeå kommuns lönepolitik”** är från 1998 och även om innehållet inte är föråldrat, anser vi att det kan finnas anledning att se över och förnya detta dokument då det nästan är 20 år gammalt. En översyn har gjorts och planerades att fastställas av personalnämnden under 2019. Detta är dock inte genomfört vid tidpunkten för vår granskning. När det gäller delegationsordning menar vi att det är positivt att ansvaret gällande lönesättning har förtydligats i den nya delegationsordning som antogs av kommunstyrelsen i oktober 2019. Det finns även gemensamma lönekriterier för kommunen som används vid lönesamtal.

Som framgår under både avsnitt 3.1 och 3.2 är kommunstyrelsen anställningsmyndighet och har det övergripande ansvaret för personalpolitiken. Lönefrågor har delegerats till chefer inom kommunen. Nämnderna har därmed inte något inflytande gällande lönefrågor trots att de har budgetansvaret och löneutvecklingen ska rymmas i nämndens budget.

3.3 Lönebildning och kompetensförsörjning

Av dokumentet **”Lönebildning och prioriteringar 2016–2019”** framgår att arbetskraftsbristen fortsatt kommer vara stor inom vård, omsorg och utbildning. Även vissa hantverkargrupper som elektriker, VVS-personal och målare identifieras som bristyrken. Vidare framgår att det är mycket viktigt att använda de kommande löneutrymmena för att kunna rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens i kommunen. Dokumentet innehåller en genomgång av yrkesgrupper med goda rekryteringsmöjligheter respektive bristyrken de kommande åren.

2019-12-12

Kommunen har en kompetensförsörjningsplan som ska uppdateras inför 2020. Varje nämnd har även en egen kompetensförsörjningsplan. Samtliga utgår från SKL:s (numera SKR) nio strategier för att lyckas med kompetensförsörjning. Den största utmaningen anses vara att kunna konkurrera med näringslivet om medarbetarna. Konkurrensen från närliggande kommuner ses inte som stor. Istället är konkurrensen större med andra större kommuner i hela landet samt med regionen avseende sjuksköterskor och undersköterskor. Kommunen har höjt lönerna i paritet med regionen när det gäller sjuksköterskor (4,5 % år 2019) och avser att göra en liknande satsning 2020 för att möta konkurrensen. Vidare har en löneflyttssatsning för sommarvikarierande sjuksköterskor genomförts för att täcka semesterbehovet.

Vid intervjuer framgår att vid nyrekrytering finns löneboxar för olika befattningar. Varje lönebox har ett lönespann som cheferna ska förhålla sig till. Om någon chef vill erbjuda en lön utanför löneboxen ska motiv till detta anges och en dialog föras med personalchef på respektive förvaltning. Dessutom måste chefen vara beredd att försvara den högre lönen inför personalgruppen. Det förekommer att chefer inte kan erbjuda en lön som motsvarar krav från sökande, både utifrån befintliga löner i personalgruppen men även utifrån risken att driva upp lönenivån. Vid intervjuer har det framkommit att det har inneburit att mindre kvalificerade sökande har anställts. Värdering av tidigare erfarenhet har vid flera intervjuer lyfts som en problematik.

Löneavdelningen kan signalera till förhandlingschef om de ser att någon medarbetare har fått en hög ingångslön. Annars fångas en hög lön upp först vid nästa löneöversyn då en kartläggning över alla löner genomförs.

Vid intervjuer framförs att det finns många grupper som det kan finnas behov av att prioritera. Samtidigt betonas att det inte går att prioritera alla samtidigt. En utmaning är att yrkesgrupper med ett fåtal medarbetare behöver prioriteras. Inom vissa yrkesgrupper kan det finnas totalt 4-5 medarbetare i kommunen totalt jämfört med flera tusen i andra yrkesgrupper.

I de analyser som kommunen har gjort framgår att lärarna i Umeå kommuns skolor har en lägre lönenivå än riksgenomsnittet. Samtidigt råder stor brist på lärare och hård konkurrens från andra aktörer. Framförallt från friskolorna i kommunen men även från andra större kommuner. Det har därför varit uttalat att lärlöner ska prioriteras och stora satsningar har gjorts. Det finns även risker för intern konkurrens mellan olika skolor och rektorsområden. Förvaltningen har arbetat med att motarbeta detta, men samtidigt upplevs det vara omöjligt att förhindra helt.

En annan problematik gällande lärare är de statliga medel som delvis har finansierat "lärlönelyftet". De statliga medlen har bidragit till att lönenivån har höjts totalt sett för lärarna.

Inom teknik- och fastighetsförvaltningen är det främst kockar, teknisk personal och olika IT-tjänster som är svårrekryterade. Konkurrensen kommer i första hand från näringslivet i kommunen och det gäller att matcha löner för att tjänsterna ska bli attraktiva i förhållande till marknaden. Inom måltidsservice har det pågått ett arbete med validering för att uppfylla kraven på kockutbildning.

Inom vissa personalgrupper har kommunen använt en lönetrappa för att både underlätta vid rekrytering och för att behålla medarbetare. Lönetrappan innebär att

medarbetare ska få en tydligare bild av löne- och karriärutveckling och har använts för bl.a. socialsekreterare och lönekonsulter.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en tydlig struktur gällande lönebildning som följer styr-dokumenterna och även är kopplad till kommande behov av kompetensförsörjning. Det finns en medvetenhet kring och det görs analyser avseende svårrekryterade grupper.

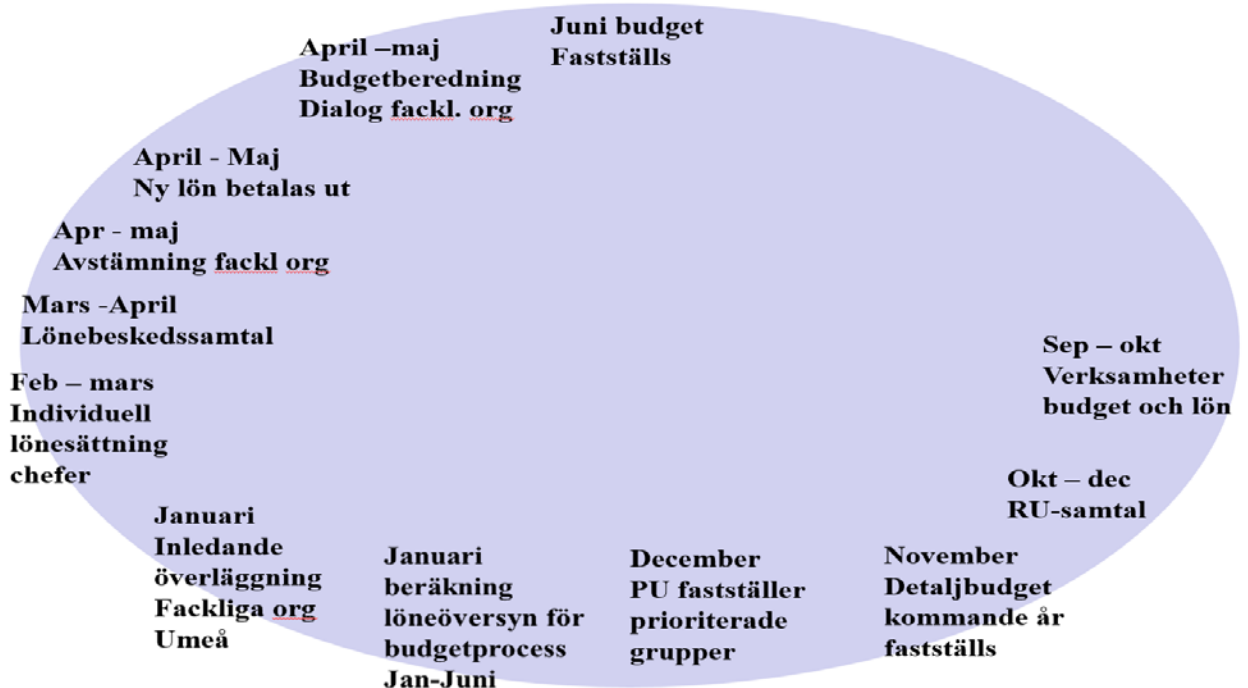
Vid intervjuer framgår att chefer ska föra dialog om de går utanför löneboxar vid nyanställning men i delegationsordningen är det endast reglerat att dialog ska föras vid löner över 60 000 kronor per månad. Vi menar att det även borde regleras formellt att en dialog ska föras när lönesättning sker utanför lönebox. Vidare anser vi att det bör göras löpande kontroller av att lönesättning sker inom löneboxarnas ramar.

3.4 Process för lönervisionsarbetet

Kommunen har tagit fram följande årshjul för lönebildning:



Årshjul lönebildning – normalår generellt



Det finns även en beskrivning över process löneöversyn med aktiviteter och datum för när aktiviteten ska påbörjas och vara avslutad samt vem som är ansvarig.

Nedan följer en kort sammanfattning:

1. Behovsinventering och prioriteringar genomförs.
2. Behovsinventering och prioriteringar presenteras för personalnämnden.
3. Utifrån personalnämndens förslag görs beräkningar som presenteras för budgetberedningen.
4. Budgetberedningen fastställer utrymmet för löneöversynen.
5. Utrymmet fastställs av fullmäktige i juni.
6. Under hösten gör förhandlingschefen ett schema och tidplan för löneöversynsprocessen.
7. Resultat och utvecklingssamtal ska genomföras mellan oktober och december. Det finns en mall framtagen för lönebeskedssamtal med bedömningsformulär som cheferna ska använda för att motivera ny lön.
8. Inledande förhandling med de fackliga organisationerna genomförs i december.
9. Förhandlingschef skriver direktiv till personalcheferna.
10. Förhandlingscheferna kompletterar med lokala direktiv.
11. Respektive chef lägger förslag om ny lön i februari och registrerar direkt i förhandlingsmodulen.
12. Personalfunktionen och förhandlings- och arbetsrätt följer upp och stämmer av om löneutrymmet använts enligt direktiv och utifrån Huvudöverenskommelse, HÖK, med löneavtal. Lönerna fastställs med respektive facklig organisation i Förhandlingsprotokoll avstämning löneöversyn 2019.
13. De centrala avtalen ska följas totalt för kommunen, det kan bli avvikelser på enskilda förvaltningar, avdelningar och enheter.
14. Ny lön utbetalas, kan variera i tid beroende på hur de centrala avtalen ser ut.

Anm. Budgetberedningen fastställer ett totalt utrymme för löneöversyn. I detta ska inrymmas både årlig löneöversyn och struktursatsningar.

Nämnder och verksamheter tar utifrån den övergripande processen och direktiven fram egna direktiv som exempelvis:

- Direktiv löneöversyn 2018 Äldreomsorg, Stöd och Omsorg
- Direktiv löneöversyn 2018 Utbildning
- Direktiv löneöversyn 2018 Stadsledning, Samhällsbyggnad, Kultur, Fritid, Teknik- och Fastighet

Genomgångar och avstämningar på förvaltningarna görs i ledningsgrupper på olika nivåer under hela löneöversynsprocessen. Det görs jämförelser och förs diskussioner mellan enheterna. Däremot görs inte omfördelningar av löneutrymmet mellan olika enheter utan varje chef använder oftast tilldelat löneutrymme.

Utbildningskontoret har tagit fram ett eget årshjul för löneprocessen och det pågår ett arbete med att ta fram en processkarta för hela löneprocessen. Vid intervjuer framförs att det finns ett behov av att ta fram ett årshjul även för teknik- och fastighet.

Chefer erbjuds utbildningar i löneöversyn och det finns även webbaserade utbildningar där man kan få råd och tips inför lönebeskedssamtalen.

Vid intervjuer framförs att verksamheten har haft möjlighet att komma med synpunkter och inspel i genomförd översyn.

Respektive förvaltning arbetar aktivt med att bryta ner de övergripande lönekriterierna och utvecklingen har gått från detaljerade lönekriterier till att bli mer allmänt hållna. Lönespridning är reglerat i avtal samtidigt som det inte alltid är lika accepterat i verksamheten. Även en mindre årlig lönespridning innebär efter ett antal år att lönespridningen mellan två medarbetare kan bli stor, vilket i och för sig är syftet med lönespridning men kan bli känsligt i personalgrupperna.

Ett av kommunfullmäktiges personalpolitiska mål är att riktvärdet för antal medarbetare per chef ska vara 30, vilket bl.a. ska förbättra chefernas möjligheter att arbeta med lönesamtal, lönekriterier och lönespridning på ett mer individuellt plan. Vid intervjuer har lyfts att för att kunna arbeta aktivt med individuella löner och lönespridning krävs det en viss kontinuitet bland cheferna. En ny chef har inte samma möjlighet att bedöma individuella prestationer innan man känner verksamheten och individerna ordentligt.

Det upplevs finnas bra verktyg för löneöversynen. Chefer har i det system som används möjlighet att se varje medarbetares löneutveckling för de senaste fyra åren.

Uppföljning

Samtliga intervjuade anser att processen för löneöversyn är tydlig och känd i organisationen. Både den centrala personalfunktionen och personalfunktionerna på respektive förvaltning har ett ansvar för att processen följs. Förhandlingschef har träffar med personalchefer från förvaltningarna varje månad vilket är ett sätt att samordna processer och få en bild av hur processen fungerar.

Förhandling gör en uppföljning av löneöversynen. Dock har det vid intervjuer framförts att det skulle behöva göras mer uppföljningar på förvaltningsnivå, vilket förväntas underlättas med en decentraliserad personalfunktion.

Personalnämnden har för avsikt att begära in en uppföljning av genomförd löneöversyn per förvaltning. Nämnden får löpande information om löneprocessen och andra uppföljningar, både utifrån initiativ från personalfunktionen och från nämnden.

Den återkoppling som görs till respektive nämnd är om löneutvecklingen ryms inom budgetram. Vid intervjuer har det inte framkommit att processen inte efterlevs.

3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en tydlig process för löneöversyn och att det finns en koppling till den totala budgetprocessen. Vid intervjuer har det inte framkommit att det skulle finnas några större brister i efterlevnaden av löneprocessen men vi ser positivt på att det finns planer på att göra mer uppföljningar på förvaltningsnivå. Det är därför viktigt att nämnder och förvaltningar säkerställer att denna uppföljning prioriteras. Vi har tidigare belyst problematiken med att nämnderna hamnar utanför löneprocessen, punkt

3.2.4, och vi menar att det är viktigt att förtydliga nämndernas roll och ansvar i lönebildningsprocessen.

3.5 Lönekartläggning

Under 2018 gjordes en analys av "likvärdiga arbeten". Några exempel från analysen är att arkitekter jämförts med IT-system-/nättekniker. Specialister inom ekonomi samt sjuksköterskor jämförs med högskoleingenjörer, IT-system/nättekniker och lärare gymnasium. Vårdbiträde jämförs med fordonsförare, park-/idrottsplats-/anläggningsarbetare samt vaktmästare.

I analysen finns det kommentarer per yrkesgrupp. De yrkesgrupper som har störst löneskillnad har lyfts in i **handlingsplan för jämställda löner 2018–2021**. I denna finns en tidsatt plan för när de olika yrkesgrupperna ska åtgärdas eller ses över. För drifttekniker har det framkommit att kvinnor har en lägre lön än män och där ska en höjning göras för kvinnor till motsvarande mäns lönenivå med likvärdig erfarenhet.

Undersköterskor och enhetschefer har prioriterats i löneöversyn 2019. När det gäller arbetsterapeuter, fysioterapeuter och kuratorer framgår det att löneläget ses över och att en höjning görs 2019 men att en uppföljning ska göras 2020–2021. För yrkesgruppen socialsekreterare ska lönenivån ses över under kommande treårsperiod.

Inom vissa grupper ska det göras fördjupade jämförelser med andra lönegrupper. Psykologer ska ses över i relation till specialistekonomer. Sjuksköterskor ska ses över i relation till arbetsledare och lärare i estetiska ämnen.

Årlig kartläggning görs enligt diskrimineringslagen.

Vidare har ingångslöner fastställts för ett antal yrkesgrupper:

- Ingångslön för sjuksköterskor 2019 (se delegationsbeslut förhandlingschef 2018-01-23)
- Lägsta lön för tjänstemän fr o m 2019-01-01 (se delegationsbeslut förhandlingschef 2019-01-04)
- Lägsta lön för arbetstagare under 19 år (se delegationsbeslut förhandlingschef 2018-06-19)
- Ingångslöner Kommunals avtalsområde från 2019-01-01, kock, kokerska, undersköterska, vaktmästare (se delegationsbeslut förhandlingschef 2019-01-24)

I huvudöverenskommelser har det fastställts att medarbetare över 50 år särskilt ska beaktas.

3.5.1 Bedömning

Vi bedömer att det görs analyser av löneskillnader och åtgärder har vidtagits i form av att lönen har höjts för vissa grupper medan det för andra grupper finns en tidsatt plan för när löneöversyn ska göras.

4 Slutsats och rekommendationer

4.1 Slutsats

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att personalnämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av kommunens lönepolitik och lönebildning. När det gäller nämndernas ansvar ser vi en viss problematik då kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och har det övergripande ansvaret för personalpolitiken. Anställnings- och lönefrågor har delegerats till chefer inom kommunen vilket innebär att nämnderna inte har något inflytande gällande lönefrågor trots att de har budgetansvaret och löneutvecklingen ska rymmas i nämndens budget. Utifrån granskningen har vi inte noterat att det skulle finnas några större brister i efterlevnaden av styrdokumentet men vi ser positivt på att det finns planer på att göra mer uppföljningar på förvaltningsnivå.

4.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och granskade nämnder att:

- Säkerställa att nämndernas roll i lönepolitik och löneöversyn förtydligas.
- Säkerställa att rutiner förtydligas avseende uppföljning av löneprocessen och den genomförda löneöversynen.
- Säkerställa att rutiner utarbetas för uppföljning av efterlevnad av ovan nämnda rutiner.
- Säkerställa att krav på dialog vid lönesättning utanför lönebox formaliseras.

Datum som ovan

KPMG AB

Anneth Nyqvist
Certifierad kommunal revisor

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.