

Granskning av lönesättning

Strömsunds kommun



Innehåll

1.	Sammanfattning.....	2
2.	Inledning.....	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Syfte och revisionsfrågor	3
2.3	Avgränsning.....	3
2.4	Genomförande	3
2.5	Revisionskriterier	3
2.5.1	Kommunallagen och reglemente	4
2.5.2	Diskrimineringslag.....	4
2.5.3	Kollektivavtal.....	4
3.	Granskningsresultat.....	5
3.1	Strategisk lönesättning	5
3.1.1	Personalpolitiskt program.....	5
3.1.2	Lönepolicy (avsnitt i det personalpolitiska programmet).....	5
3.1.3	Dokumenterade lönesättningsprinciper saknas	5
3.1.4	Bedömning.....	6
3.2	Lönekriterier	6
3.2.1	Bedömning.....	8
3.3	Dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare	8
3.3.1	Resultat- och utvecklingssamtal	8
3.3.2	Lönesamtal	10
3.3.3	Bedömning.....	11
3.4	Uppföljning och kontroll.....	11
3.4.1	Rapport inför löneöversyn 2021	12
3.4.2	Lönkartläggning	12
3.4.3	Bedömning.....	13
4.	Sammanfattande bedömning	14
	Bilaga 1: Källförteckning.....	16

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer granskat hur kommunstyrelsen har säkerställt att arbetet med lönesättning av kommunens medarbetare sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt att arbetet med lönesättning av kommunens medarbetare sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Bland annat grundar vi vår bedömning på att det finns en policy med målbild för kommunens lönesättning i form av det personalpolitiska programmet, dock saknas de lönesättningsprinciper som programmet hänvisar till. Vidare visar vår enkätundersökning att gällande lönekriterier inte är helt kända ute i verksamheten och en relativt stor andel upplever att deras lön inte är satt utifrån kriterierna. Även lönesättande chefer upplever att kriterierna inte är fullt anpassade för respektive verksamhet/tjänst och det finns svårigheter att motivera medarbetare med lön.

Lönesamtal erbjuds i en lägre omfattning då endast 56% blivit erbjudna ett lönesamtal enligt genomförd enkät. Det är flertalet som upplever att de vid lönesamtalet inte får en tydlig motivering till föreslagen lön, vilket innebär att det inte skapas ett positivt samband mellan lön, motivation och resultat. Vidare förekommer det att lön inte meddelas på ett sätt som kännetecknas av god dialog mellan chef och medarbetare, t.ex. på post-it lapp.

I övrigt genomförs en årlig lönekartläggning i syfte att analysera och åtgärda osakliga löneskillnader.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- ▶ Det saknas dokumenterade lönesättningsprinciper/riktlinjer.
- ▶ Hög chefsomsättning och bristfällig dokumentation av RUS skapar svårigheter i lönesättning då tillförlitligt underlag för att bedöma medarbetarens arbetsinsats saknas.
- ▶ 49% av medarbetarna har svarat instämmer inte alls eller till viss del på frågan om att lönekriterierna är anpassade efter deras tjänst.
- ▶ RUS genomförs i en relativt stor omfattning men enligt enkät finns viss utvecklingspotential i genomförandet för att uppnå intentionerna med RUS.
- ▶ Den slutliga lönen meddelas inte alltid på avsett vis i dialog med medarbetare.
- ▶ Endast 56% har blivit erbjudna lönesamtal under år 2020 eller 2021.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Enligt fullmäktiges budgetdokument för 2021 ska Strömsunds kommun vara en attraktiv arbetsgivare som kan erbjuda jämställda och konkurrenskraftiga löner. Invånare och anställda ska uppfatta kommunen som en arbetsplats med rättvisa villkor.

Offentlig statistik visar dock att löneskillnaderna mellan kvinnor och män har ökat i Strömsunds kommun under de senaste åren.

Kommunstyrelsen har enligt reglemente arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret för alla anställda i de kommunala verksamheterna. Det är väsentligt att arbetet med lönesättning sker på ett ändamålsenligt sätt då det annars finns en risk att fullmäktiges vision om jämställda och rättvisa villkor inte uppnås.

Revisorerna har mot bakgrund av ovanstående bedömning av risk och väsentlighet beslutat att granska hur kommunen arbetar med en rättvis, jämställd och konkurrenskraftig lönesättning.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt att arbetet med lönesättning av kommunens medarbetare sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns ändamålsenliga policys och riktlinjer för lönesättning?
- ▶ Finns tydliga lönekriterier? Är de i så fall kända i verksamheten och tillämpas de?
- ▶ Sker lönekartläggning där osakliga löneskillnader analyseras och åtgärdas?
- ▶ Genomförs RUS- och lönesamtal på avsett vis? Meddelas den slutliga lönen till medarbetaren på avsett vis.
- ▶ Sker tillräcklig uppföljning och kontroll av lönesättningen?

2.3 Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsen. Granskningens fokus har också avgränsats till verksamhetens rutiner för lönesättning och lönesamtal snarare än den strategiska lönesättningen.

2.4 Genomförande

Granskningen har genomförts med hjälp av granskning av dokumentation samt kompletterande intervjuer. Därutöver har ett stickprov (på RUS- och lönesamtal och lönesättning) genomförts. Vidare har en enkät skickats till chefer och medarbetare. Se vidare bilaga 1; Källförteckning.

Granskningen är genomförd maj - juni 2021. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktakontrollera rapporten.

2.5 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policys beslutade av fullmäktige. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
 - ▶ Särskilt 6 kap. om styrelsen och nämndernas uppgifter.
- ▶ Diskrimineringslag (2008:567)
 - ▶ 3 kap. 8-10 § om arbetsgivarens arbete med lönekartläggning

- ▶ Kommunstyrelsens reglemente (KF juni 2018).
- ▶ Personalpolitiskt program (KF september 2016).

2.5.1 Kommunallagen och reglemente

Det är enligt kommunallagen kommunstyrelsen och nämnderna som har ansvar för förvaltningen och den löpande verksamheten. Det innebär även ett arbetsgivaransvar och ansvar för arbetsmiljön. I Strömsunds kommun har Kommunstyrelsen enligt reglemente det huvudsakliga arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret för alla anställda i de kommunala verksamheterna.

2.5.2 Diskrimineringslag

Kommunen som arbetsgivare ska i enlighet med diskrimineringslagen årligen genomföra en lönekartläggning i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Kommunen ska analysera om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön. Analysen ska särskilt avse skillnader mellan;

1. kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika,
2. en grupp med arbetstagare som utför arbete som är eller brukar anses vara kvinnodominerat och en grupp med arbetstagare som utför arbete som är att betrakta som likvärdigt med sådant arbete men inte är eller brukar anses vara kvinnodominerat, och
3. en grupp med arbetstagare som utför arbete som är eller brukar anses vara kvinnodominerat och en grupp med arbetstagare som utför arbete som inte är eller brukar anses vara kvinnodominerat men ger högre lön trots att kraven i arbetet bedömts vara lägre.

Ett arbete är att betrakta som likvärdigt med ett annat arbete om det utifrån en sammantagen bedömning av de krav arbetet ställer och dess natur kan anses ha lika värde som det andra arbetet. Bedömningen av de krav arbetet ställer ska göras med beaktande av kriterier som kunskap och färdigheter samt ansvar och ansträngning. Vid bedömningen av arbetets natur ska särskilt arbetsförhållandena beaktas.

2.5.3 Kollektivavtal

I Sverige finns ingen särskild lag som reglerar lägsta lön eller rätten till lönesamtal. Detta regleras istället genom avtal mellan arbetsgivare och arbetstagare. I Strömsunds kommun har ett kollektivavtal tecknats mellan kommunen som arbetsgivare och fackliga organisationer.

I de centrala löneavtalen beskrivs att individuell lönesättning förutsätter att samtal förs mellan arbetstagare och arbetsgivare om uppställda mål samt arbetsresultat med koppling till lön. Det förutsätter att arbetsgivaren tydliggör krav, förutsättningar, uppsatta mål och följer upp resultatet. I samtal ska chef och medarbetare formulera individuella mål, krav och förväntningar från båda sidor. Utifrån detta ska en uppföljning genomföras så att kopplingen till lön kan göras.

Vidare framgår av löneavtalen att en i löneöversyn enligt modellen chef-medarbetare är det av särskild betydelse att tydlighet finns om det samtalstillfälle där arbetsgivaren lämnar förslag till ny lön. En individuell lönesättning kräver chefer med tydlighet såväl i målbeskrivningen som sitt sätt att sätta lön.

3. Granskningsresultat

3.1 Strategisk lönesättning

Lönebildningen är ett av kommunens strategiska verktyg för att utveckla verksamheten mot uppsatta mål och säkra kompetensförsörjningen. Det är därför av största vikt att kommunen har ändamålsenliga policys och riktlinjer för att lönesättningen ska stödja verksamhetsprioriteringar och kompetensbehovet. I nedan avsnitt presenterar vi våra iakttagelser kring kommunens policy och riktlinjer för lönesättning. Det är Kommunstyrelsen som enligt reglemente har arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret för alla anställda i de kommunala verksamheterna.

3.1.1 Personalpolitiskt program

I inledningen till kommunens personalpolitiska program¹ beskrivs att programmet ger en samlad bild av kommunens syn på personalpolitik samt utgör en grund för ett gemensamt förhållningssätt och värderingar på alla nivåer inom alla verksamheter. Programmet syftar bl.a. till att fungera som ett hjälpmedel för chefer att kunna tillförsäkra en god personalpolitik för både kvinnor och män samt att skapa en tydlighet i ansvaret rörande personalfrågor i Strömsunds kommun.

Strömsunds kommuns vision är enligt det personalpolitiska programmet:

- Strömsunds kommun är en attraktiv arbetsgivare med goda hälsofrämjande arbetsplatser som kännetecknas av arbetsglädje och bra resultat.

Det personalpolitiska programmet innehåller ett antal policys som ska bidra till att uppnå målbilden i visionen, bl.a. arbetsmiljö, ledarskap, personal och kompetensförsörjning, jämställdhet och lön. I denna granskning avgränsar vi oss till lönepolicyn, vilken beskrivs i nedan avsnitt.

3.1.2 Lönepolicy (avsnitt i det personalpolitiska programmet)

I avsnitt 2.9 i det personalpolitiska programmet beskrivs kommunens lönepolicy. Enligt policyn är inriktningsmålet gällande lön följande:

- ▶ Lönesättningen är konsekvent utifrån klara och tydliga lönesättningsprinciper.

Policyn anger att lönepolitiken är ett styrmedel för att stärka arbetsgivarens möjligheter att behålla, utveckla och rekrytera kompetenta medarbetare. Lönepolitiken ska stimulera befintliga och nya medarbetare till ett gott arbete, engagemang och bidra till en effektiv verksamhet. Lönebildningen i kommunen ska vara enhetlig.

3.1.3 Dokumenterade lönesättningsprinciper saknas

Kommunstyrelsens lönepolitiska mål är att lönesättningen ska vara konsekvent utifrån klara och tydliga lönesättningsprinciper. Det finns dock inga dokumenterade principer bortsett från de lönekriterier som beskrivs längre ned i denna rapport. I rapport inför löneöversyn 2021 föreslår HR att utvecklingen av lönesättningsprinciper ska utgöra en lönepolitisk riktlinje under år 2021. Kommunstyrelsen beslutade i februari 2021 att ta del av och anta rapporten inför löneöversyn år 2021. Styrelsen fattade inte beslut om att utveckla lönesättningsprinciperna. Enligt intervju med HR-specialist pågår dock ett arbete i förvaltningen med att utveckla dessa.

¹ Personalpolitiskt program: (berett av KS i juni 2016 och fastställt av KF i september 2016)

I dagsläget skickar HR ut ett mail till lönesättande chefer med riktlinjer och tidsplan inför varje löneöversyn.

3.1.4 Bedömning

Vi bedömer att det finns en ändamålsenlig policy för lönesättning i form av det personalpolitiska programmet som beskriver målbild och syfte med lönepolitiken. Dock hänvisar policyn till lönesättningsprinciper som inte finns. Vi bedömer därför att det sammantaget inte finns ändamålsenliga (heltäckande) riktlinjer för lönesättning. Det pågår dock ett arbete med att utveckla dessa principer på förvaltningsnivå.

3.2 Lönekriterier

Strömsunds kommuns lönekriterier återfinns i framtaget stödmaterial för genomförande av resultat- och utvecklingsamtalet (RUS). Lönekriterierna är inte beslutade av kommunstyrelsen.

Lönekriterierna i mallen är övergripande med ett tomt anteckningsfält bredvid varje kriterium. Avsikten är att respektive verksamhet ska förtydliga vad kriteriet innebär på deras arbetsplats.

Övergripande lönekriterier för alla medarbetare:

- ▶ **Arbetsresultat**
 1. Visar yrkeskompetens
 2. Arbetar effektivt och rationellt
 3. Ansvarstagande i arbetet
- ▶ **Samarbete och service**
 4. Arbetar för en fungerande grupp/arbetsplats
 5. Har ett professionellt bemötande
- ▶ **Utvecklingsförmåga**
 6. Tar ansvar för egen utveckling
 7. Arbetar för verksamhetsutveckling

För varje kriterium finns en kriterienyckel som hjälpmedel för bedömning av medarbetarens arbetsinsats. Utifrån varje kriterium ska medarbetaren bedömas efter skalan:

"Behöver utveckla" - "Bra" - "Mycket bra"

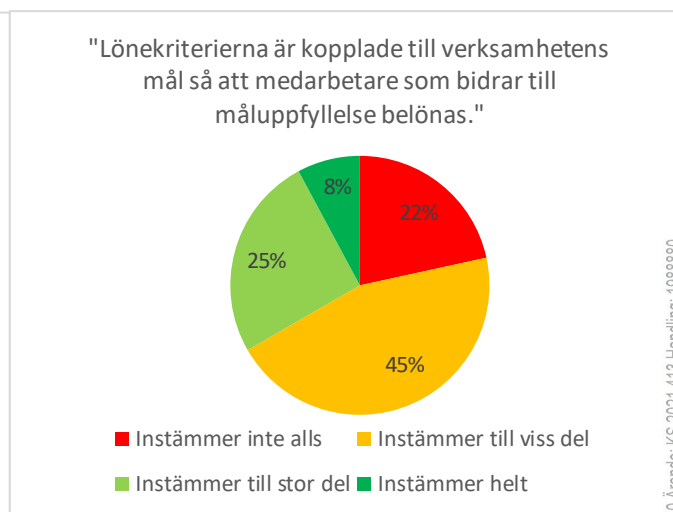
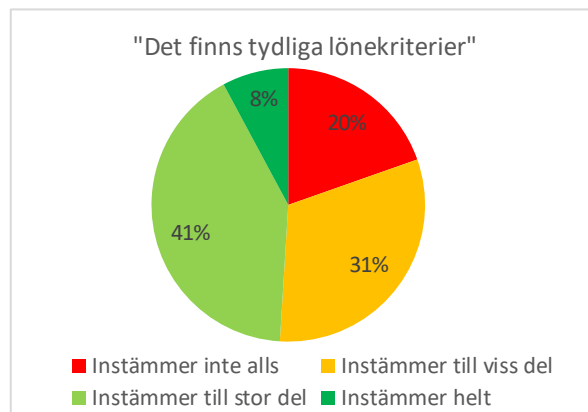
För respektive kriterium exemplifierar kriterienyckeln beteenden/förmågor som motiverar hur medarbetaren ska bedömas efter skalan. Se nedan exempel för yrkeskompetens:

	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra	
Visar yrkeskompetens	<ul style="list-style-type: none"> • Visar på bristande kunskaper i yrkesrollen. • Uppträder osäkerhet – måste ofta handledas. • Har svårt att anpassa arbetssätt. • Visar ointresse för arbetsresultatet – följer sällan upp. 		<ul style="list-style-type: none"> • Besitter goda kunskaper inom yrkesområdet. • Omsätter kunskaper och erfarenheter. • Anpassar arbetssätt efter olika förutsättningar. • Visar intresse för arbetsresultatet, följer upp och reflekterar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar på en bredd, och ett djup, av kunskaper som klart överträffar normer och förväntningar – kunskapsmässigt ledande i yrkesrollen. • Skicklig yrkesutövare som rådfrågas och handleder. • Utvecklar arbetssätt efter olika förutsättningar. • Följer upp och reflekterar i arbetet på ett aktivt sätt – återkopplar och utvecklar.

Enkätresultat - lönekriterier

I vår enkät framkommer att lönesättande chefer har en delad syn på lönekriteriernas tydlighet. Totalt upplever 49% av cheferna att lönekriterierna helt eller till stor del är tydliga och 51% upplever att kriterierna till viss del eller inte alls är tydliga. Det är 20 % som svarat "instämmer inte alls" på påståendet att lönekriterier är tydliga, vilket kan jämföras med 8% som svarat "instämmer helt". Se diagram till höger.

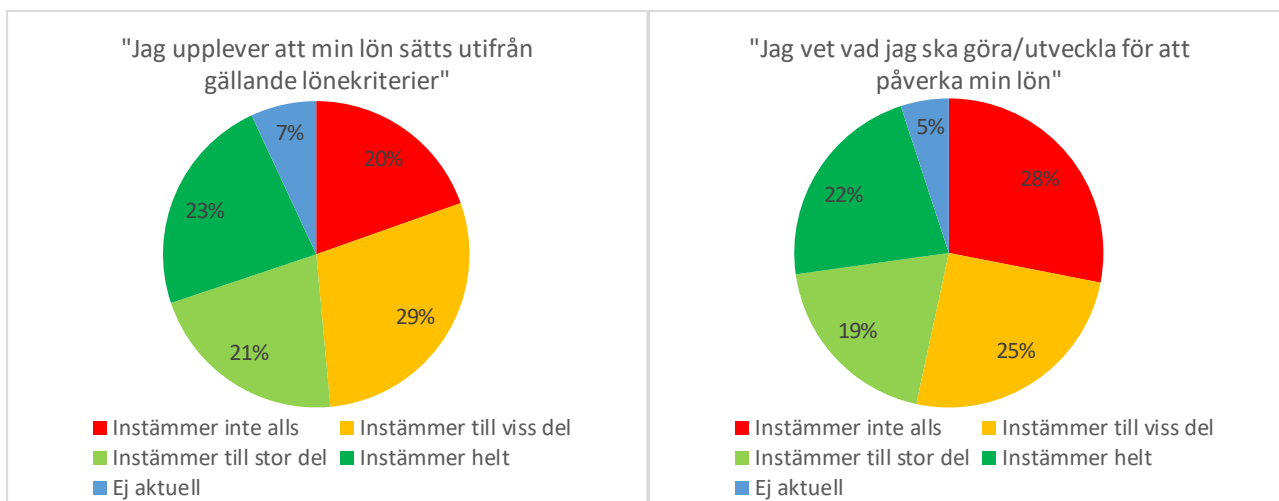
När det gäller hur anpassade lönekriterierna är för verksamheten samt om de är kopplade till verksamhetens mål så är det en överhängande andel av lönesättande chefer som har svarat negativt, dvs instämmer inte alls eller instämmer till viss del. Se nedanstående diagram.



Bland kommentarerna som lämnats i enkäten kan nämnas att verksamhetens mål inte syns i lönekriterierna, exempelvis målen i läroplanen. Vidare att alla verksamheter har samma lönekriterier och att de kan vara krångliga att applicera då det saknas tydliga instruktioner samt att RUS-materialet är generellt för att passa alla kommunens verksamheter. En respondent har svarat att denne har utvecklat egna kriterier som tillägg till de befintliga kriterierna.

Lönesättande chefer och medarbetare har i stort en samsyn när det gäller lönekriterierna. I vår enkät uppger 50 % av medarbetarna (inkl. lönesättande chefer) att de instämmer helt eller till stor del på frågan om de är medvetna om gällande lönekriterier. Vidare är det 49% av medarbetarna som svarat instämmer inte alls eller till viss del på frågan om att lönekriterierna är anpassade efter deras tjänst.

Det är 49% som upplever att deras lön inte till fullo sätts utifrån gällande lönekriterier, vidare är det 53% som svarat instämmer inte alls eller till viss del på frågan om de vet hur de kan påverka löneutvecklingen. Se nedan diagram.



I enkätens kommentarsfält uppger flera medarbetare att de upplever att det inte går att påverka lönen. Medarbetare uppger att lönesättande chef inte är tillräcklig verksamhetsnära för att bedöma arbetsinsatsen under året. En annan anledning som nämns är att lönesättande chef inte kan bedöma arbetsinsatsen på grund av hög chefsomsättning. Detta påpekar även representant från fackförbundet Kommunal vid vår intervju. Vid intervjun beskrivs att hög chefsomsättning och bristfällig dokumentation från tidigare RUS gör att nya chefer saknar tillförlitligt underlag för att lönesätta medarbetare.

Det är även en stor andel lönesättande chefer som svarat att de inte kan använda lönen för att motivera medarbetare till ett gott arbete och engagemang (61% som svarat instämmer inte alls eller till viss del).

3.2.1 Bedömning

Vi bedömer att det delvis finns tydliga lönekriterier som är kända och tillämpas i verksamheten.

Det finns övergripande lönekriterier som förtydligas i kriterienyckel i mall för RUS. Vår enkätundersökning tyder dock på att lönekriterier endast delvis är kända och upplevs inte alltid som tydliga i verksamheten. Vidare är det en stor andel som upplever att deras lön inte till fullo är satt utifrån gällande lönekriterier och att det inte går att påverka lönen.

3.3 Dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare

Kommunstyrelsen som arbetsgivarnämnd har ansvar för att dialogen mellan kommunen som arbetsgivare och arbetstagare är god. I centrala löneavtal uppges att det är av stor vikt att dialog förs mellan chef och medarbetare om mål, förväntningar, krav, uppnådda resultat och lön. Syftet är att knyta samman arbetstagarens resultat och löneutveckling för att skapa ett positivt samband mellan lön, motivation och resultat. I nedan avsnitt presenterar vi våra iakttagelser kring medarbetardialogen.

3.3.1 Resultat- och utvecklingssamtal

Lokalt kollektivavtal för samverkan och arbetsmiljö

I kommunens lokala riktlinjer för samverkan och arbetsmiljö (lokalt avtal mellan kommun och fack utifrån det centrala samverkansavtalet) regleras olika former och forum för samverkan och medbestämmande. Ett av dessa samverkansforum är resultat- och utvecklingssamtal (RUS). Enligt avtalet ska RUS hållas årligen med respektive medarbetare i syfte att utveckla medarbetare, chef och verksamhet. RUS ska präglas av ett hälsofrämjande synsätt som bidrar till utveckling samt åskådliggör medarbetarens insats som viktig för verksamheten. RUS ska enligt avtalet utgå från ett underlag med kriterier som ska vara kända i hela verksamheten.

Mall för genomförande av RUS

Som stöd för genomförande och dokumentation av RUS finns en på tjänstepersonnivå framtagen mall. I mallen beskrivs innehåll (bl.a. arbetsuppgifter, arbetsklimat och kompetensutveckling) och förhållningssätt för samtal. Strukturen för mallen kan sammanfattas i fem steg:

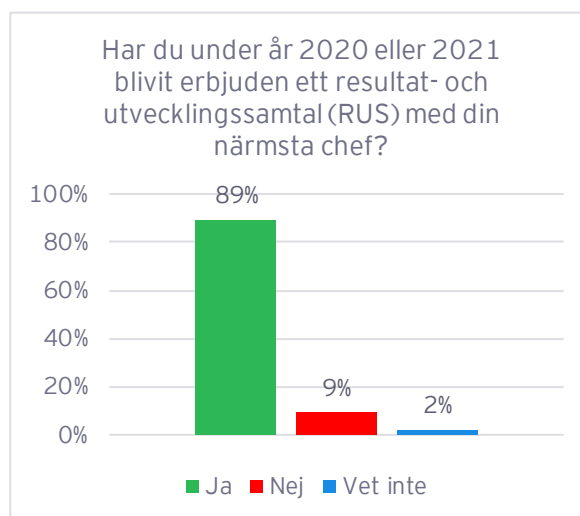
1. Samtalet inleds med en uppföljning av medarbetarens arbetsinsats under året kopplat mot verksamhetsmålen, kompetensutveckling och allmänt om arbetssituation.
2. Utvärdera medarbetarens arbete under året mot lönekriterierna samt diskutera nuläge och framtid.
3. Upprätta en utvecklingsplan baserat på diskussionen från steg 1 och 2. I utvecklingsplanen ska konkreta målsättningar för medarbetaren formuleras.
4. Medarbetaren ger återkoppling på chefens ledarskap.
5. Utvärdering av genomfört RUS.

Resultat från enkät

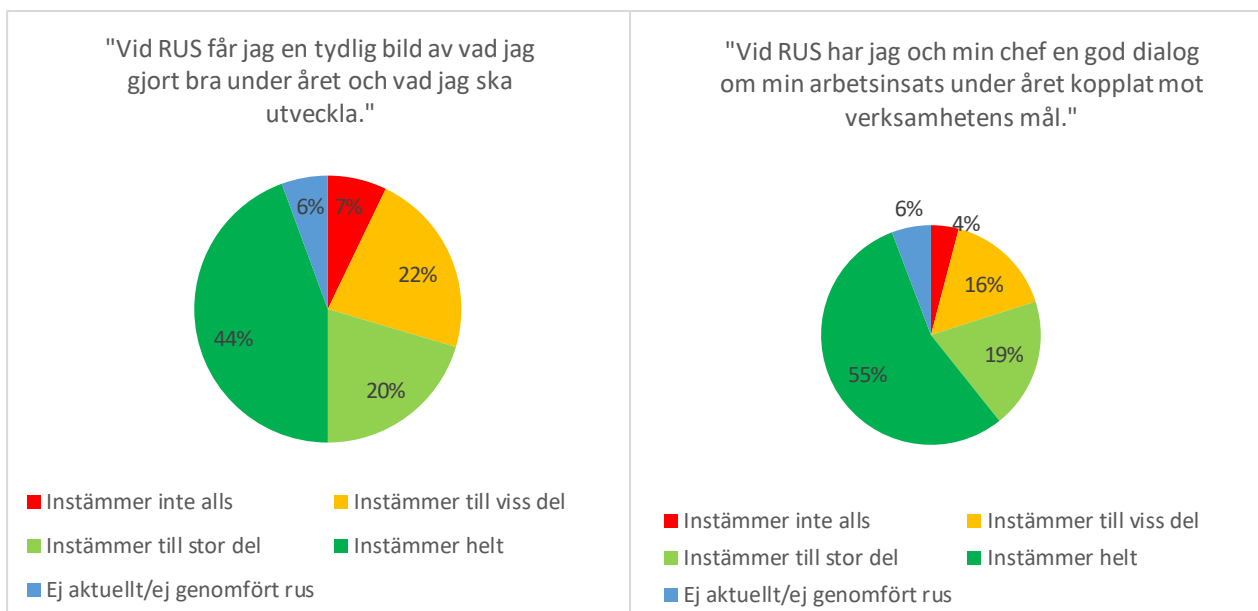
I vår enkät har 89% av medarbetarna svarat att de blivit erbjudna ett RUS under år 2020 eller år 2021. Se diagram till höger. Det ser i stort likadant ut över samtliga förvaltningar. Vård- och socialförvaltningen har lägst andel på 85% och miljö- och bygg har högst andel på 100%.

Av de medarbetare som genomfört RUS så uppger 50% att de har en dokumenterad utvecklingsplan utifrån samtalet. 30% har svarat att de inte har dokumenterad utvecklingsplan och 19% vet inte.

Av de som har en dokumenterad utvecklingsplan uppger 85% att planen innehåller konkreta målsättningar för medarbetarens utveckling.



30% av medarbetarna har svarat negativt (instämmer inte eller instämmer till viss del) på påståendet om att de vid RUS får en tydlig bild av vad de gjort bra under året och vad som ska utvecklas. Vidare är det 20% som svarat negativt på påståendet om att RUS kännetecknas av en god dialog om medarbetarens arbetsinsats kopplat mot verksamhetens mål. Se nedan diagram.

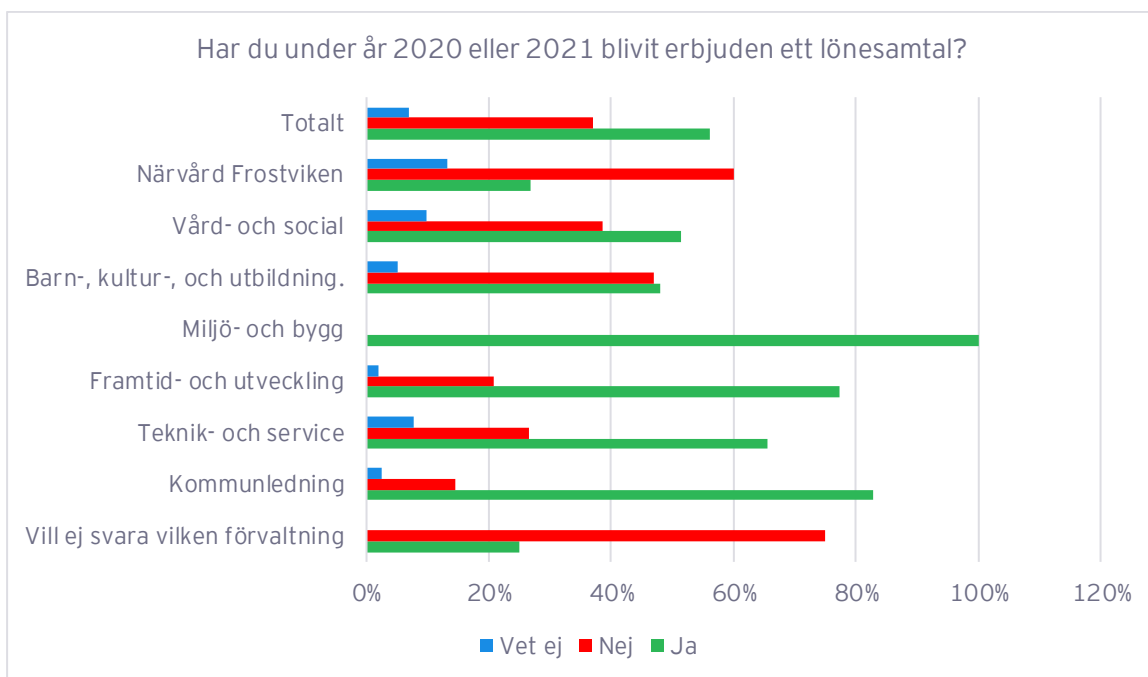


Vid en analys av korstabeller för att jämföra förvaltningar framgår att det inte är några markanta skillnader mellan förvaltningarna kring frågorna om RUS.

3.3.2 Lönesamtal

Det finns i kommunen ingen mall som stöd för genomförandet av lönesamtal. Vid intervju med HR-specialist uppges att detta inte ses som nödvändigt då chefer vid lönesamtal ska ha utformat individuella motiveringar för föreslagen lön till respektive medarbetare utifrån lönekriterierna.

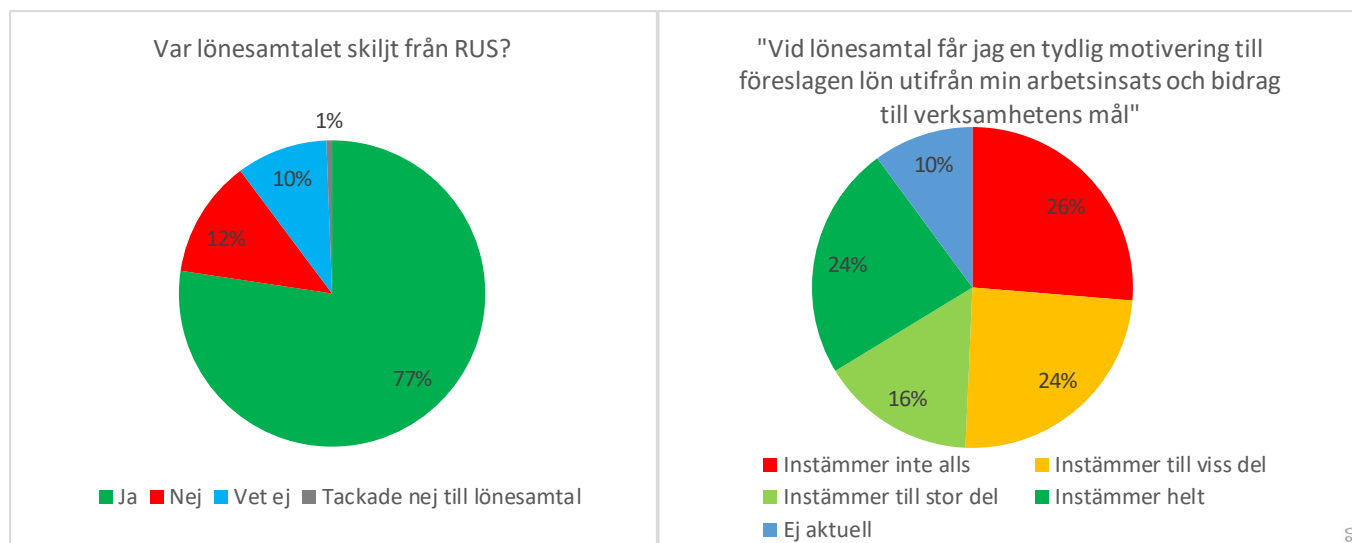
I enkäten har 56% av medarbetarna svarat att de blivit erbjudna ett lönesamtal under år 2020 eller 2021. Se diagram nedan.



I ovan diagram framgår att det skiljer sig mellan förvaltningarna om medarbetare har blivit erbjuden ett lönesamtal. Till exempel har 100% av de som är anställda på miljö- och bygg svarat att de blivit erbjudna ett lönesamtal medan motsvarande andel på närvård Frostviken samt barn-, kultur- och

utbildning är 27% respektive 48%. Av de som ej velat svara på vilken förvaltning som de är anställd på har endast 25% svarat att de blivit erbjuden ett lönesamtal.

I enkäten har 77% svarat att lönesamtalet varit särskilt från RUS och det är totalt 40% som instämmer helt eller till stor del i att de får en tydlig motivering till föreslagen lön utifrån arbetsinsats och bidrag till verksamhetens mål. Se nedan diagram.



I enkäten har 34% svarat att de blir meddelade sin nya lön vid lönesamtalet och 25% har blivit meddelade via telefonsamtal. Övriga sätt som lönen har meddelats på är sms (3%), e-post (4%) och skriftligt (6%). Vidare är det 25% som anger att lönen meddelats på olika sätt, t.ex. på en post-it lapp, läst nya lönen på lönespecifikation eller fått besked vid RUS.

3.3.3 Bedömning

Vi bedömer att RUS och lönesamtal delvis genomförs på avsett vis. Vidare bedömer vi att det är en relativt stor andel som inte blir meddelade om sin nya lön på avsett vis i samtal (främst lönesamtal och telefonsamtal).

Mall för RUS följer de intentioner och former som är överenskommet i lokalt kollektivavtal. Mallen lägger fokus på att utveckla medarbetare med en utvärdering av arbetsinsatsen mot uppställda lönekriterier, vilket möjliggör en dialog för kopplingen mellan arbetsinsats och lön. Enkäten visar att en stor andel (89%) av medarbetare har blivit erbjudna ett RUS, dock tyder enkätsvaren på att det fortfarande finns viss utvecklingspotential i genomförandet och det är inte alltid en utvecklingsplan upprättas efter samtal.

Lönesamtal erbjuds dock i en lägre omfattning då endast 56% blivit erbjudna ett lönesamtal enligt genomförd enkät. Det skiljer sig dock ganska markant mellan förvaltningarna. Det är flertalet som upplever att de vid lönesamtalet inte får en tydlig motivering till föreslagen lön, vilket innebär att det inte skapas ett positivt samband mellan lön, motivation och resultat. Vidare förekommer det att den nya lönen meddelas på sätt som inte präglas av en god dialog mellan chef och medarbetare, t.ex. post-it lappar.

3.4 Uppföljning och kontroll

För att kunna göra rätt prioriteringar och hålla en samlad lönebild är det viktigt att följa upp lönesättningen. Utifrån diskrimineringslagen är kommunen skyldig att årligen genomföra och dokumentera en lönekartläggning i syfte upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. I nedan avsnitt presenterar vi våra iakttagelser kring uppföljning och kontroll.

3.4.1 Rapport inför löneöversyn 2021

Kommunstyrelsen har följt upp lönebildningen i "Rapport inför löneöversyn 2021" vid sitt sammanträde i februari 2021. I rapporten redovisas kortfattat utfallet av handlingsplan från föregående års lönekartläggning, läget om pågående avtalsrörelser, bristyrken och konkurrensutsatta grupper.

I rapporten beskrivs att i princip alla yrkesgrupper är svårrekryterade på dagens arbetsmarknad. Det är dock främst legitimerade yrken så som lärare, distriktssköterska och sjuksköterskor men även socionomer och handläggare inom bygg och miljö som är svårrekryterade. I rapporten beskrivs att det är viktigt att Strömsunds kommun fortsatt arbetar aktivt med att stärka sin position som en attraktiv arbetsgivare.

3.4.2 Lönekartläggning

Rapport inför löneöversyn 2021 innehåller resultatet av genomförd lönekartläggning 2020. Det är kommunens HR-specialist som utför lönekartläggningen och dokumenterar resultatet i rapporten. Vid intervju beskriver HR-specialist tillvägagångssättet. För att genomföra kartläggningen används systemet AON-bas och 2hr i kombination med AID-koder². Grupperingen av arbetsuppgifter sker med AID-koderna medan systemstödet AON-bas används vid värdering av arbetsuppgifter och systemstödet AON-2hr för den analyserande delen vid kartläggningen. Med hjälp av systemstöden analyseras kommunens lönebild mot de tre delar som diskrimineringslagen ställer krav på (se revisionskriterier i avsnitt 2.5.2).

Eftersom kommunen har fler än 10 medarbetare kräver diskrimineringslagen att lönekartläggningen dokumenteras. Nedan redovisar vi hur dokumentationskravet uppfylls.

Dokumentationskrav enligt diskrimineringslagen	Uppfyllt?	Kommentar
Redovisning och utvärdering av hur föregående års planerade åtgärder har genomförts	✓	Rapport innehåller en uppföljning av föregående års handlingsplan.
Redovisning av resultatet av kartläggningen och analysen	✓	Resultatet redovisas i rapporten. Inga osakliga löneskillnader har upptäckts vid analys, dock finns indikationer på att manliga fordonsförare och vaktmästare tenderar till att nylönesättas högre än kvinnodominerande befattningar som vårdbiträde, barnskötare och undersköterskor. De kategorierna av manliga yrken är få till antalet innehavare men i rapporten beskrivs att om lönen ökar i samma takt så blir det en osaklig löneskillnad om ett par år. Samtidigt har kvinnor totalt en medianlön som är 2% högre än männens.
Redovisning av vilka lönejusteringar och andra åtgärder som behöver genomföras för att åtgärda löneskillnader som har direkt eller indirekt samband med kön	Ej aktuell	Inga osakliga löneskillnader har identifierats i kartläggningen. Dock finns en risk för detta framgent enligt rapporten.
Beräkning av kostnader och en tidsplanering utifrån målsättningen att de lönejusteringar som behövs ska genomföras så snart som möjligt och senast inom tre år	Ej aktuell	Se ovan.

I ovan tabell framgår att kommunstyrelsen uppfyller tillämpliga delar av dokumentationskravet för lönekartläggning utifrån diskrimineringslagen. Lönekartläggningen har inte uppmärksammat några befintliga osakliga löneskillnader men lyfter fram vissa riskområden att bevaka.

² Arbetsidentifikation - ett centralt klassificeringssystem som ska identifiera rimligt homogena arbetsuppgifter för jämförelser inom kommunala och landstingskommunala avtalsområden. Det är avsett att användas för att kunna analysera lönebildningen på central och lokal nivå samt för viss planering.
Källa: SKRs handbok för kodning (AID), 2020-03-20.

3.4.3 Bedömning

Det sker en årlig lönekartläggning i syfte att analysera och åtgärda osakliga löneskillnader. Det har i den senaste lönekartläggningen för år 2020 inte identifierats några osakliga löneskillnader som behöver åtgärdas omedelbart. Kartläggningen har dock identifierat risker som kommunstyrelsen behöver bevaka för att osakliga löneskillnader inte ska uppstå. Kartläggningen uppfyller dokumentationskraven i diskrimineringslagen.

Vi bedömer att Kommunstyrelsen i stort har en tillräcklig uppföljning och kontroll av lönesättningen. Vi grundar bedömningen på att kommunstyrelsen i en rapport inför löneöversyn har följt upp resultat av lönekartläggning, utfallet av handlingsplan från föregående års lönekartläggning, läget om pågående avtalsrörelser, bristyrken och konkurrensutsatta grupper.

4. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställt att arbetet med lönesättning av kommunens medarbetare sker på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Se vår bedömning utifrån respektive revisionsfråga nedan.

Revisionsfråga	Bedömning
Finns ändamålsenliga policys och riktlinjer för lönesättning?	Vi bedömer att det finns en ändamålsenlig policy för lönesättning i form av det personalpolitiska programmet som beskriver målbild och syfte med lönepolitiken. Dock hänvisar policyn till lönesättningsprinciper som inte finns. Vi bedömer därför att det inte finns ändamålsenliga (heltäckande) riktlinjer för lönesättning. Det pågår dock ett arbete med att utveckla dessa principer på förvaltningsnivå.
Finns tydliga lönekriterier? Är de i så fall kända i verksamheten och tillämpas de?	Vi bedömer att det delvis finns tydliga lönekriterier som är kända och tillämpas i verksamheten. Det finns övergripande lönekriterier som förtydligas i kriterienyckel i mall för RUS. Vår enkätundersökning tyder dock på att lönekriterier endast delvis är kända och upplevs inte alltid som tydliga i verksamheten. Vidare är det en stor andel som upplever att deras lön inte till fullo är satt utifrån gällande lönekriterier och att det inte går att påverka lönen.
Genomförs RUS- och lönesamtal på avsett vis? Meddelas den slutliga lönen till medarbetaren på avsett vis.	Vi bedömer att RUS och lönesamtal delvis genomförs på avsett vis. Vidare bedömer vi att det är en relativt stor andel som inte blir meddelade om sin nya lön på avsett vis i samtal (främst lönesamtal och vid behov telefonsamtal). Mall för RUS följer de intentioner och former som är överenskommet i lokalt kollektivavtal. Mallen lägger fokus på att utveckla medarbetare med en utvärdering av arbetsinsatsen mot uppställda lönekriterier, vilket möjliggör en dialog för kopplingen mellan arbetsinsats och lön. Enkäten visar att en stor andel (89%) av medarbetare har blivit erbjudna ett RUS, dock tyder enkätsvaren på att det fortfarande finns viss utvecklingspotential i genomförandet och det är inte alltid en utvecklingsplan upprättas efter samtal. Lönesamtal erbjuds dock i en lägre omfattning då endast 56% blivit erbjudna ett lönesamtal enligt genomförd enkät. Det skiljer dig dock ganska markant mellan förvaltningarna. Det är flertalet som upplever att de vid lönesamtalet inte får en tydlig motivering till föreslagen lön, vilket innebär att det inte skapas ett positivt samband mellan lön, motivation och resultat. Vidare förekommer det att den nya lönen meddelas på sätt som inte präglas av en god dialog mellan chef och medarbetare, t.ex. post-it lappar.
Skär lönekartläggning där osakliga löneskillnader analyseras och åtgärdas? Skär tillräcklig uppföljning och kontroll av lönesättningen?	Det sker en årlig lönekartläggning i syfte att analysera och åtgärda osakliga löneskillnader. Det har i senaste lönekartläggning för år 2020 inte identifierats några osakliga löneskillnader som behöver åtgärdas omedelbart. Kartläggningen har dock identifierat risker som kommunstyrelsen behöver bevaka för att osakliga löneskillnader inte ska uppstå. Kartläggningen uppfyller dokumentationskraven i diskrimineringslagen.

Revisionsfråga	Bedömning
	Vi bedömer att Kommunstyrelsen i stort har en tillräcklig uppföljning och kontroll av lönesättningen. Vi grundar bedömningen på att kommunstyrelsen i en rapport inför löneöversyn har följt upp resultat av lönekartläggning, utfallet av handlingsplan från föregående års lönekartläggning, läget om pågående avtalsrörelser, bristyrken och konkurrensutsatta grupper.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Genomför en informationsinsats gällande lönekriterierna och hur de ska förtydligas för att vara anpassade efter respektive tjänst.
- ▶ Ta fram dokumenterade lönesättningsprinciper.
- ▶ Säkerställ att lönesamtal genomförs och att lön meddelas på avsett vis i dialog.

Skellefteå den 10 september 2021

David Larsson
Verksamhetsrevisor, EY

PerÅke Brunström
Certifierad kommunal yrkesrevisor, EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ HR-specialist
- ▶ Facklig representant, Kommunal

Dokument

- ▶ Personalpolitiskt program (KF 2016-19-14)
- ▶ Mall för resultat- och utvecklingssamtal (innehåller även lönekriterier)
- ▶ Kompetensförsörjningsplan 2018-2021 (KF 2018-09-19)
- ▶ Samverkansavtal mellan kommun och fack om samverkan och arbetsmiljö
- ▶ Kommunstyrelsens beslut om att godkänna rapport för löneöversyn (KS 20121-02-23, §27)
- ▶ Rapport inför löneöversyn 2021, innehållande lönekartläggning 2020
- ▶ Tjänsteskrivelse för rapport inför löneöversyn 2021