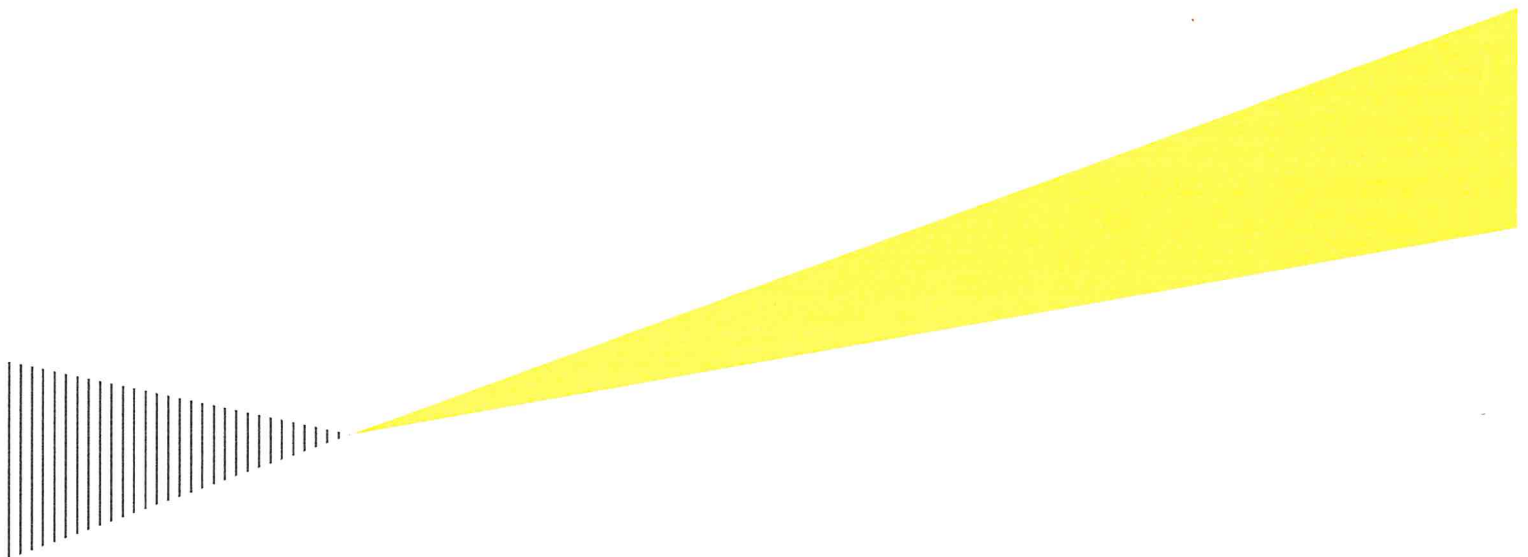


Östra Göinge kommun

Granskning av kommunens personal- och
lönepolitik



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund	3
2.2. Syfte och avgränsning	3
2.3. Revisionsfrågor	3
2.4. Revisionskriterier	4
2.5. Metod.....	4
3. Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer	4
3.1. Kommunövergripande fokusområden	4
3.2. Mångfaldspolicy	5
4. Lönesättningsprocessen	5
4.1. Roll- och ansvarsfördelning.....	5
4.2. Regler för lönesättning	6
4.3. Kriterier för lönesättning	7
4.4. Lönekartläggning	8
4.5. Behovsinventering - prioriteringar	9
4.6. Löneöversyn	9
4.7. Lönesättningsprocess	10
4.8. Lönesamtal	11
4.9. Uppföljning.....	11
5. Kompetens- och personalförsörjning	12
5.1. Behovs- och kompetensinventering	12
5.2. Nuvarande insatser.....	13
6. Sammanfattande bedömning	14
6.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna.....	14
6.2. Identifierade förbättringsområden/rekommendationer	16
Källförteckning	17
Bilaga 1	18

Bilagor:

Bilaga 1 Enkätresultat

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Östra Göinge kommun granskat kommunens personal- och lönepolitik. Syftet med granskningen har varit att bedöma kommunstyrelsens styrning, uppföljning och interna kontroll avseende personal- och lönepolitiken i Östra Göinge kommun. Därtill har en webenkät skickats till samtliga enhetschefer i kommunen i syfte att undersöka i vilken mån kommunens styrdokument på området är kända i verksamheten och om de tillämpas enhetligt.

Det finns en lång- och korsiktig strategi för kommunens lönebildning även om styrdokumentet inte beskriver det i dessa termer. Kommunens kortsiktiga prioriteringar tydliggörs genom de prioriteringar av särskilda grupper/befattningar som sker varje år efter beslut av ledningsutskottet. Framtagna regler för lönesättning (motsvarande lönepolicy) har reviderats under året och ger tydliga styrsignaler om inriktning och vilka regler som ska åtföljas. Utifrån intervjuer och genomförd enkät bedöms styrdokumentet vara förankrat och känt bland chefer och medarbetare.

HR-enheten arbetar för närvarande med att uppdatera befintlig arbetsvärdering för samtliga befattningar inom kommunen i syfte att bedöma svårighets- och kompetensgraden. Årligen genomförs en kartläggning för att utreda om det förekommer osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Genom arbetsvärderingen skapas bättre underlag att i lönekartläggningen tydliggöra om osakliga skillnader i löner förekommer mellan kvinnor och män och om det finns behov för justeringar inför kommande års löneöversyn. Av enkätsvaret förekommer dock att informationen kring vilka kartläggningar som görs och vilka åtgärder som vidtas om osakliga skillnader skulle uppstå tydligare bör kommuniceras till lönesättande chefer i förvaltningen.

Lönebildningen följs upp regelbundet på central nivå genom HR-enheten samt av de fackliga organisationerna. Processen för den årliga lönerrevisionen är tydlig och bedöms fungera väl. Inför varje löneöversyn tar HR-enheten fram anvisningar som tydliggör vilka riktlinjer och prioriteringar som ska åtföljas i förhållande till centrala avtal och kommunicerad tidsplan. Dock pekar enkätresultatet på att det förekommer variationer huruvida cheferna tycker det finns en tydlighet kring hur de olika delarna i lönekriterierna ska viktas vid lönesättningen. Av granskningen framgår vidare att det saknas kartläggning och strategier för att säkra personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Således är det av vikt att kommunstyrelsen tydliggör i en strategi inom vilka områden och befattningar det kommer krävas ökad eller ny kompetens.

Vi har utifrån granskningen identifierat följande förbättringsområden/rekommendationer:

- ▶ Kommunstyrelsen bör kartlägga behoven och ta fram strategier som tydliggör hur kommunens framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov ska tryggas framöver.
- ▶ Kommunstyrelsen bör säkerställa att det finns en förståelse och gemensam samsyn kring hur lönekriterierna ska viktas vid lönesättningen. Sambandet mellan verksamhetens mål och den enskilda medarbetarens mål i lönesättningsprocessen bör förtydligas.
- ▶ Kommunstyrelsen bör säkerställa att det kommunövergripande arbetet med arbetsvärdering färdigställs för att därigenom ge bättre underlag vid lönekartläggning och analys av osakliga löneskillnader.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Östra Göinge kommun står inför relativt stora pensionsavgångar de kommande åren och bara under 2012 ökade pensionsavgångarna med 56 procent jämfört med 2011. Lönepolitiken är ett strategiskt verktyg som förutom att bidra till att verksamheten är effektiv och når så långt som möjligt i måluppfyllelse även kan bidra till att trygga kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Idag grundas löneavtalen i hög grad på individuell och differentierad lönesättning och lönepolitiken ska ange långsiktiga riktlinjer för lönesättningen samt tydliggöra krav och förväntningar, d.v.s. vad som värderas vid lönebedömningen. För att kunna göra lönepolitiska prioriteringar fordras att verksamhetens resultat följs upp och att det finns god kännedom om rekryteringsbehovet. Härutöver ska lönepolitiken säkra att det inte finns osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män.

I Östra Göinge kommun är det kommunstyrelsen som ansvarar för lönepolitiken. Om lönen ska fungera som ett effektivt styrinstrument fordras ett aktivt arbete i organisationen där mål, krav och förväntningar kommuniceras och bryts ned för varje medarbetare liksom att lönekriterierna premierar prestationer som bidrar till måluppfyllelse. Verksamheten har också att förhålla sig till kommunens mångfaldspolicy som definierar de grundvärderingar som gäller vid olikheter beträffande kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, religiös trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning. Av policyn framgår bland annat att årliga mål ska formuleras i samband med verksamhetsplaneringen innefattande konkreta åtgärder inom områdena: *"Att inte diskriminera"*, *"Att värdesätta mångfald"* och *"Att hantera mångfald"*.

Revisorerna i Östra Göinge kommun har i sin risk- och väsentlighetsanalys identifierat kompetensförsörjningen som en framtida utmaning för kommunen. Revisorerna ser lönepolitiken som ett strategiskt viktigt verktyg för säkerställandet av kommunens kompetensförsörjning och har i sin revisionsplan beslutat att genomföra en granskning av kommunens personal- och lönepolitik.

2.2. Syfte och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma kommunstyrelsens styrning, uppföljning och interna kontroll avseende personal- och lönepolitiken i Östra Göinge kommun.

Granskningen avser kommunstyrelsen. Granskningen avgränsas till att belysa det kommunövergripande arbetet med strategiska personal- och lönefrågor.

2.3. Revisionsfrågor

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns i kommunen fastställd personal-, jämställdhets-, och lönepolicy?
- ▶ Har bedömningar och analyser gjorts beträffande kompetens- och personalförsörjningen på kort och lång sikt?

- ▶ Kartläggs, analyseras och åtgärdas ej jämställda arbetsförhållanden och jämn könsfördelning i kommunen?
- ▶ Genomförs lönesamtal?
- ▶ Är fastställda lönekriterier kända i verksamheten och tillämpas de?
- ▶ Finns uppföljningsrutiner som säkerställer en enhetlig tillämpning av riktlinjer i kommunen?

2.4. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallag
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer
- ▶ Kommunens personalpolitiska program/riktlinjer och andra styrdokument på området

2.5. Metod

Granskningen grundas på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har skett med kommunchef, tillika HR-chef, och produktionschef. Kompletterande uppgifter har inhämtats av HR-specialist på HR-enheten.

Därtill har en webenkät skickats till samtliga enhetschefer i kommunen i syfte att undersöka i vilken mån kommunens styrdokument på området är kända i verksamheten och om de tillämpas enhetligt. Enkäten har genomförts under perioden 31 januari-14 februari 2014. Totalt har enkäten omfattat 29 frågor vilka varit uppbyggda utifrån ett antal påståenden. Enkäten har skickats till totalt 28 personer varav 19 svar har erhållits. Av dessa avser 16 svar från Produktion, 1 svar från Samhällsbyggnad och 2 svar från Ledningsstöd och service. Detta ger en svarsfrekvens om 68%. Vår bedömning är att en svarsfrekvens om 68% ger en god indikation även om resultatet inte ska ses som heltäckande och utgöra grund för mer långtgående slutsatser. Det bör även tydliggöras att enkätsvaren bygger på enhetschefernas uppfattning av arbetet vilket ytterligare bör vägas in i enkätresultatet. Resultatet från enkäten har integrerats löpande i texten. För att se svaren i sin helhet se bilaga 1.

Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten.

3. Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer

3.1. Kommunövergripande fokusområden

Vid granskning av kommunens mål- och resultatplan 2013-2015 framgår att *"Arbete och företagande"* utgör ett fokusområde. Av målformuleringen framgår bland annat att genom gedigna utbildningsinsatser i samarbete med arbetsmarknadens olika parter skapas goda villkor för att säkerställa tillgången på välutbildad arbetskraft. Genom att ha riktade insatser inom olika utbildningsområden kan det leda till individuell kompetenshöjning, som därigenom kan stärka företagets konkurrenskraft och säkerställa en förbättrad kvalitet inom de offentliga verksamheterna. B.l.a. anges följande resultatmål:

- ▶ År 2015 är arbetskraftens kompetens förbättrad genom riktade insatser inom vuxenutbildningen.

3.2. Mångfaldspolicy

Kommunens mångfaldspolicy definierar de grundvärderingar som gäller vid olikheter beträffande kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, religiös trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning. Av policyn framgår att årliga mål ska formuleras i samband med verksamhetsplaneringen vilka ska innefatta konkreta åtgärder inom områdena nedan (ett urval av målen anges i nedanstående tabell). Av intervjuerna med HR-enheten anges att mångfaldspolicyn även inkluderar kommunens motsvarighet till jämställdhetspolicy.

Att inte diskriminera	Att värdesätta mångfald	Att hantera mångfald
Arbetsförhållandena ska lämpa sig för både kvinnor och män.	Det är värdefullt för den kommunala verksamheten i Östra Göinge kommun att ha en personal som representerar en bred mångfald avseende kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, religiös trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning.	Alla processer i den kommunala verksamheten ska anpassas för mångfald.
Likvärdiga arbetsvillkor (t.ex. anställnings-, utbildnings- och karriärmöjligheter) oavsett kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, religiös trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning.	Den mångfald av erfarenheter, kunskaper och förmågor som varje medarbetare medför är en tillgång för den kommunala servicen.	Eventuella hinder för mångfald ska undanröjas.
Eftersträva en jämnare fördelning av kvinnor och män i alla yrken.	Vid rekrytering och utbildning eftersträvas en ökad mångfald.	
Utjämna löneskillnader på grund av kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, religiös trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning.		

4. Lönesättningsprocessen

4.1. Roll- och ansvarsfördelning

Kommunstyrelsen ansvarar enligt reglementet¹ för att leda och samordna kommunens personalpolitik och är anställningsmyndighet för chefer och andra anställda. Kommunstyrelsens ledningsutskott som är organiserad under kommunstyrelsen ansvarar för personalfrågor, personalpolitik och lönepolitik.

Av kommunens regler för lönesättning² framgår att det är kommunstyrelsens ledningsutskott som har huvudansvaret för lönebildningen. I budgetbeslutet som kommunfullmäktige antar i juni fastställs vilken summa som ska avsättas för löneökningar nästkommande år. Chefer med rätt att sätta lön svarar för löneavtalets tillämpning samt för individuell lönesättning. HR-enheten ansvarar för att inför löneöversynen göra en analys av det befintliga löneläget. Utifrån genomförd analys tillsammans med behov och förutsättningar samt gällande avtal presenteras ett förslag till ledningsutskottet, vilka är de som tar ställning om eventuella

¹ KF 2012-05-24, § 45

² Regel för lönesättning, KS 2013/134.019

prioriteringar. Kommunchefen beslutar sedan hur stor del av denna summa som ska användas utifrån de avtal som tecknats och utifrån eventuella anpassningar och prioriteringar.

HR-enheten ansvarar inför varje löneöversyn om att informera chefer om vilka förutsättningar som gäller utifrån avtal, lokala prioriteringar samt tidsplan. Därtill är HR-enheten behjälplig och utgör stöd för cheferna i olika personal- och lönefrågor. Av HR-enhetens verksamhetsplan 2013-2014 framgår att följande områden kommer att prioriteras under året:

- ▶ Anställningsprocess – rekrytering, introduktion, anställning, mentorskap
- ▶ Lönepolitik – löneöversyn, lönekartläggning, arbetsvärdering, villkorsfrågor
- ▶ Arbetsgivarpolitik – arbetsrättsfrågor, kollektivavtalsfrågor, FAS 05³
- ▶ Kompetensutveckling – kompetensinventering, kompetenssystem/modul, chefsutveckling, chefsutbildning
- ▶ Övrigt – diskrimineringsfrågor, Employer Branding/ Marknadsföring

Av tidplanen och prioriteringslistan för HR-enheten 2014 framgår att enheten kommer att fokusera på löneprocessen, utbildning i arbetsrätt, diskriminering och kompetensinventering.

Inom Östra Göinge kommun finns vid granskningstillfället 28 enhetschefer, tre avdelningschefer och två verksamhetschefer (inom produktion). I chefsbefattningen åligger personal- och budgetansvar samt genomförande av arbetsmiljöuppgifter enligt delegation. För närvarande är kommunchefen även tillförordnad HR-chef.

4.2. Regler för lönesättning

Kommunstyrelsen har antagit regler för lönesättning vilka tydliggör de rutiner som ska åtföljas under lönesättningsprocessen och de lönekriterier som är styrande vid lönesättningen. Av intervjuerna framgår att reglerna motsvarar kommunens lönepolicy. Rutinerna har enligt intervjuerna reviderats i samband med löneöversynsprocessen i fjol. Av kommunchefen framgår att HR-enheten har arbetat aktivt med att se över processer och styrdokument i syfte att tydliggöra lönarbetet.

I styrdokumentet anges att löneöversynen ska omfatta alla tillsvidareanställda såväl fackligt organiserade som oorganiserade men även de medarbetare som är frånvarande, exempelvis föräldralediga, sjukskrivna och tjänstlediga. Lönesättningen ska utgå från vad den frånvarande personen har presterat tidigare. Vidare poängteras att lönen ska vara individuell och differentierad och ska utgöra ett verktyg och styrmedel för att möjliggöra så att Östra Göinge kommun kan rekrytera, utveckla och behålla medarbetare på ett framgångsrikt sätt. Således ska extra goda prestationer belönas genom större höjning av månadslönen inom ramen för tilldelat utrymme. Löneökningstrymmet ska därmed fördelas med stora skillnader istället för att "fördelas ut lika över alla" vilket ska borga för en ökad lönespridning.

Därtill har HR-enheten tagit fram styrdokument/mallar som har bäring på granskningsområdet. Exempelvis finns en mall för genomförande av medarbetarsamtal

³ FAS står för förnyelse, arbetsmiljö och samverkan. Det är ett centralt avtal (FAS 05) som slutits mellan Sveriges Kommuner och Landsting och centrala fackliga organisationer inom den kommunala sektorn.

inklusive mall för handlingsplan, uppdragsbeskrivning för olika chefsnivåer (finns motsvarande för enhetschef, verksamhetschef och avdelningschef), chefpolicy, rutinbeskrivning kring rekryteringsprocessen samt pensionspolicy.

Av enkätsvaret framgår att 63% instämmer helt och 32% instämmer delvis, att innehållet i kommunens regler för lönesättning är kända inom deras verksamhetsområde/enhet. Enkätresultatet indikerar även att cheferna årligen gör en genomgång av innehållet i reglerna inklusive lönekriterierna med alla medarbetare inom deras verksamhetsområde/enhet. I jämförelse instämmer endast 11% att innehållet i kommunens mångfaldspolicy är känd av medarbetarna, varav 68% instämmer delvis. Genomgång av styrdokumentet sker företrädesvis i samband med arbetsplatsträff och vid medarbetar- och lönesamtalen.

4.3. Kriterier för lönesättning

Östra Göinge kommun har tagit fram kriterier för lönesättningen vilka är uppdelade i två huvudgrupper – gemensamma lönekriterier samt verksamhetsspecifika mål. Lönekriterierna ska enligt reglerna för lönesättning vara kända av alla medarbetare och ska syfta till att tydliggöra de förväntningar som arbetsgivaren har på medarbetaren i förhållande till verksamhetens mål. Utöver en bedömning av kriterierna nedan ska närmsta chef även göra en bedömning av hur medarbetaren lever upp till de allmänna skyldigheter som ett anställningsförhållande innebär.

► Gemensamma lönekriterier för alla medarbetare

- Medarbetarens prestation
 - Förmåga till skicklighet i yrket
 - Förmåga att lösa problem/svårigheter självständigt eller i grupp
 - Förmåga till att ta eget ansvar för sina arbetsuppgifter
- Medarbetarskap
 - Förmåga att bemöta kunder/kollegor på ett professionellt sätt
 - Förmåga att bidra till en positiv stämning på arbetsplatsen
 - Förmåga att anpassa sig efter ändrade omständigheter. Kan snabbt ändra sitt synsätt och förhållningssätt. Ser möjligheter i förändringar.
- Aktivt förbättringsarbete
 - Förmåga att leverera rätt kvalitet i rätt tid
 - Förmåga att vara positivt inställd till nya idéer samt bidra aktivt med nya förslag i förbättringsarbete
 - Förmåga att ha ordning och reda inom sitt arbetsområde
- Ledarskap (endast chefer/ledare)
 - Genomför arbetsplatsträffar och samverkan
 - Genomför medarbetar- och lönesamtal
 - Aktivt Lean- och värdegrundsarbete
 - Utvecklar sin verksamhet och levererar resultat

► Verksamhetsspecifika mål

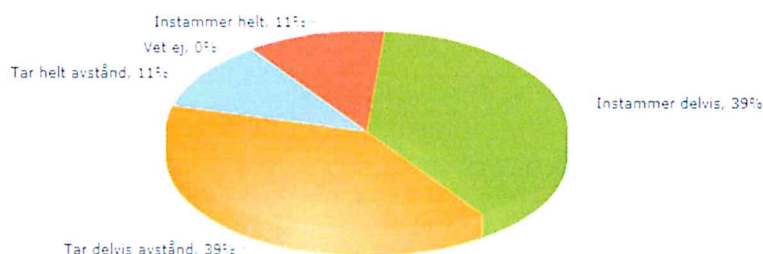
- Specifika mål för varje verksamhet/enhet kopplade till medarbetaren

HR-enheten har tagit fram en blankett/mall som ska utgöra stöd vid bedömningen och dokumentationen av uppfyllelsen av lönekriterierna. Bedömningsunderlaget är uppdelat på tre nivåer utifrån nivåerna minskat, oförändrat, utökat och mycket utökat.

Alla chefer har i december månad genomgått utbildning kring lönesamtal och hur kommunens lönekriterier ska tillämpas. Av kommunchefen anges att HR-enheten inte genomför någon intern uppföljning av hur cheferna tillämpat lönekriterierna i praktiken. Dock anges att HR-enheten gör en avstämning innan lönerna fastställs där avstämning sker att strukturen ser rimlig ut och att lönerna är i enlighet med fastställda kollektivavtal för att säkerställa att kommunen som arbetsgivare garanterar den nivå som fastställts i avtal.

Av enkätsvaret framgår att en övervägande del av svaren (83%) instämmer helt att kommunens lönekriterier och tillhörande blankett för bedömningsunderlag används och dokumenteras för respektive medarbetare i samband med lönesättningen. 17% instämmer delvis vilket indikerar att lönekriterierna är kända bland cheferna. Dock framgår av diagrammet nedan att det förekommer variationer huruvida cheferna tycker det är tydligt hur respektive del i lönekriterierna ska viktas vid lönesättningen.

Det är tydligt hur respektive del i lönekriterierna (befattningsdel, gemensamma lönekriterier och verksamhetsspecifika mål) ska viktas vid lönesättningen.



63% av cheferna instämmer att det finns framtagna verksamhetsspecifika mål för deras verksamhetsområde/enhet, varav 26% instämmer delvis. 53% instämmer helt att målen är kända av alla medarbetare inom sitt verksamhetsområde/enhet. Noterbart är att en person (5%) helt tar avstånd från påståendet att det finns framtagna verksamhetsspecifika mål för sitt verksamhetsområde/enhet.

4.4. Lönekartläggning

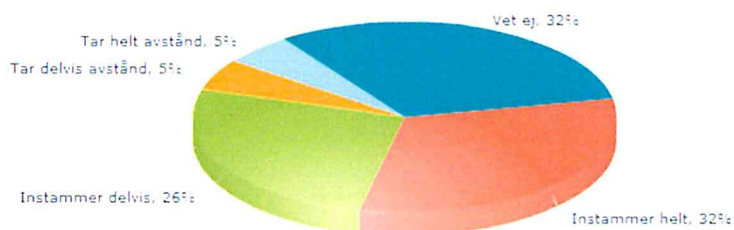
Årligen undersöker arbetsgivaren, Östra Göinge kommun, löneförhållandena i organisationen. Detta sker genom en lönekartläggning där förekomsten av osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor analyseras. I analysen ingår också att utreda om det förekommer löneskillnader mellan exempelvis olika befattningsgrupper och i förhållande till den omgivande marknaden. Kartläggningen görs genom att gruppering sker utifrån olika befattningar där en jämförelse och analys görs av hur lönestrukturen ser ut. Syftet är att belysa och utreda huruvida det förekommer strukturella skillnader mellan kvinnor och män. Även om skillnader kan förekomma ska de vara sakligt grundade. HR-enheten ansvarar för kartläggningen med stöd av verksamheterna varav en redogörelse presenteras för ledningsutskottet.

Av kommunchefen framgår att HR-enheten för närvarande arbetar med att kartlägga och göra en arbetsvärdering utifrån varje enskild befattning inom kommunen som ska inrymma både svårighetsgrad samt kompetenskrav. Arbetet förväntas vara färdigt under året. När

arbetsvärderingen är klar förväntas det finnas ett mer tillförlitligt underlag att genomföra den årliga lönekartläggningen. Den senaste arbetsvärderingen genomfördes i början av 2000-talet. Eftersom arbetsvärderingen inte uppdaterats kan det framöver finnas behov att göra justeringar om det framkommer att det finns obalans och strukturella skillnader som inte är befogade.

Av enkätsvaren framgår att det förekommer varierade svar huruvida enhetscheferna har kännedom kring vilken kartläggning och analys av ej jämställda arbetsförhållanden och ej jämställda löner som genomförs. Av enkätsvaren framgår att endast 21% instämmer helt och 21% instämmer delvis att det årligen genomförs en kartläggning och analys av ej jämställda arbetsförhållanden och ej jämn könsfördelning i kommunen. Motsvarande siffra är 26% respektive 32% avseende påståendet om ej jämställda löner årligen kartläggs och analyseras. Vid frågan avseende om lönediskriminering förekommer (oavsett kön) svarar 32% att de instämmer delvis, 21% tar delvis avstånd medan 32% ej vet om det förekommer lönediskriminering. Av sammanställningen nedan tydliggörs att 32% instämmer helt samt 26% instämmer delvis att åtgärder vidtas om strukturella skillnader i lönekartläggningen mellan kvinnor och män identifieras. Noterbart är att 32% ej vet om detta görs.

Åtgärder vidtas om strukturella skillnader i lönekartläggningen mellan kvinnor och män identifieras



Eftersom HR-enheten ansvarar för lönekartläggningen och analysen av ej jämställda löner/arbetsförhållanden kan det utgöra en förklaring till varför svaren bland enhetscheferna varierar.

4.5. Behovsinventering - prioriteringar

Kommunstyrelsens ledningsutskott beslutar om vilka grupper/befattningar som ska prioriteras vid löneöversynen. Det kan avse jämställdhetssatsningar, struktursatsningar etc. Om det inför den årliga löneöversynen har identifierats att det finns särskilda behov i en specifik verksamhet/enhet ska det i samband med att föregående löneöversyn avslutas meddelas HR-enheten. HR-enheten ansvarar sedan för att framföra redovisade behov till ledningsutskottet där beslut slutligen fattas av fullmäktige i samband med att budgeten fastställs.

4.6. Löneöversyn

Löneöversynsprocessen kan i korthet sammanfattas i följande steg:

	Steg i processen	Ansvar
1.	Analys, kartläggning och ställningstagande inför löneöversyn	Kommunstyrelsen/Verksamhet/HR-enheten
2.	Administrativa förberedelser	Verksamhet/HR-enheten
3.	Överläggningar med arbetstagarorganisationer	HR-enheten

4.	Avtalsgenomgång/information till lönesättande chefer	HR-enheten
5.	Lönesamtal och lönesättning	Lönesättande chef
6.	Besked om ny lön	Lönesättande chef
7.	Avstämning – avslut av löneöversyn	HR-enheten

För att tydliggöra processen har HR-enheten tagit fram ett dokument som beskriver kommunens löneöversynsprocess 2014⁴. Av dokumentet framgår att en löneöversyn genomförs årligen med hjälp av lönekartläggningen och inventering av behov och lönestruktur för olika yrkesgrupper. I löneavtalen (HÖK) finns grundläggande förutsättningar för lönesättningen.

4.6.1. Anvisningar inför löneöversyn 2014

I samband med årets löneöversyn har HR-enheten tagit fram anvisningar som tydliggör vilka riktlinjer som ska åtföljas. Av dem framgår tidplan för löneöversynen samt innehåll i centrala avtal. Enligt kommunstyrelsens beslut ska följande riktlinjer åtföljas inför 2014 års löneöversyn:

- ▶ Lönesamtal är en obligatorisk uppgift för såväl chefer som medarbetare.
- ▶ Lönesättning är ett verktyg för att styra verksamheten.
- ▶ Medarbetares extra goda prestationer ska belönas. Lärare, HSL-personal samt socialsekreterare ska särskilt uppmärksammas.
- ▶ Ökad lönespridning eftersträvas.
- ▶ Löneöversynen omfattar samtliga medarbetare, dvs. även de som inte är i tjänst (föräldralediga, tjänstlediga och sjukskrivna).
- ▶ Osakliga skillnader i lön mellan kvinnor och män utjämnas eller förhindras.

4.7. Lönesättningsprocess

Av processkartläggningen nedan ges en beskrivning av hur lönesättningsprocessen går till.



Processen startar med ett medarbetarsamtal där medarbetarens mål för det kommande året diskuteras. Detta sker med medarbetarens närmsta chef i syfte att tydliggöra de viktigaste målen för den enskilde medarbetaren. Hur väl målen har uppfyllts kommer sedermera ligga till grund i bedömningen för lönesättningen. Medarbetarsamtalet ska dokumenteras utifrån en framtagna mall där respektive chef ansvarar för att arbetet görs. Av enkätsvaren bekräftas av samtliga svar att medarbetarsamtal genomförs årligen. 50% av de svarande anger att mål årligen formuleras för den enskilde vilka utgår från de mål som finns för verksamheten. 39% instämmer delvis, varav 11% delvis tar avstånd från påståendet⁵.

⁴ Östra Göinge kommuns löneöversynsprocess 2014, 2013-08-28.

⁵ Fråga 14 i enkäten: Årligen formuleras mål för arbetet för den enskilde som utgår från de mål som finns för verksamheten.

Av reglerna framgår att lönesättningen ska främja goda arbetsinsatser och viljan/förmågan att ta på sig större bredd av och/eller mer krävande och ansvarsfulla arbetsuppgifter. Vidare framgår att det är individens arbetsresultat som ska utgöra den huvudsakliga grunden för löneutveckling. Genom ett attraktivt löneläge betonas att det finns möjlighet att attrahera och rekrytera personal.

Av kommunchefen betonas att lönen är till för att styra verksamheten där önskade insatser och goda resultat ska premieras för att därigenom bidra till en ökad lönespridning. Arbetet med att främja ökad individuell lönesättning har pågått under några år och kommunchefen anser att vissa förändringar skett men att det fortfarande finns utveckling för att i ökad utsträckning utgå från medarbetarens prestation istället för en traditionell lönedialog mellan de fackliga organisationerna och arbetsgivaren. Av enkätsvaret framgår att 83% av cheferna tillämpar individuell lönesättning, varav 17% instämmer delvis.

Inför varje lönerevision tilldelas varje chef en "ram" vilken de får disponera utifrån de riktlinjer som finns. Vissa mindre enheter slås samman för att få en större effekt.

4.8. Lönesamtal

Av styrdokumentet framgår att lönesamtalet syftar till att utvärdera medarbetarens arbetsprestation i jämförelse med senaste löneöversynstillfället. Medarbetaren ska i samtalet ha möjlighet att ge sin syn på sin prestation. Det poängteras att lönesamtalet inte är en förhandling utan snarare ett sätt för arbetsgivaren att inhämta information och tydliggöra bedömningen av medarbetarens prestation. Inför samtalet åligger det lönesättande chef att samla in fakta och fundera igenom erfarenheter av medarbetaren sedan föregående löneöversyn. Dessa ska utgå från medarbetarsamtalet och de mål som fastställts där. Det ska finnas en tydlig koppling mellan medarbetarsamtal, lönesamtal och lönemeddelande, då förslaget om ny lön inklusive motivering presenteras. Vidare betonas att det är av vikt att lönesättande chef dokumenterar vad som sägs både under medarbetarsamtalet samt under lönesamtalet. De medarbetare som har en svag eller ingen löneutveckling ska om behov finns erbjudas en handlingsplan i syfte att skapa förutsättningar för en sund löneutveckling framöver. Feedback ska ges till de medarbetare som vid föregående löneöversyn fick en handlingsplan.

Av enkätresultatet bekräftas att lönesamtal genomförs årligen (94%). Merparten av svaren, 78%, instämmer helt samt 22% instämmer delvis att en bedömning görs av medarbetarens prestation i förhållande till de lönekriterier som finns. Av enkäten framgår även att 78% instämmer helt att måluppföljning och uppnådda resultat diskuteras i samband med lönesamtalet. En svarande (6%) tar delvis avstånd ifrån att en diskussion kring medarbetarnas måluppföljning och resultat görs. I ett av enkätsvaren framgår att vissa lönekriterier är otydliga varav det kan förekomma svårigheter att tydliggöra hur medarbetaren har levt upp till kraven.

4.9. Uppföljning

Lönebildningen följs upp regelbundet på central nivå genom kommunstyrelsens ledningsutskott och HR-enheten samt av de fackliga organisationerna. Av intervjuer och enkätsvaret understöds att HR-enheten bedöms utgöra ett fungerande stöd i lönesättningsprocessen. Övervägande del av svaren 83% instämmer helt eller delvis att HR-enheten följer upp att kommunens regler för lönesättning efterlevs inom förvaltningen.

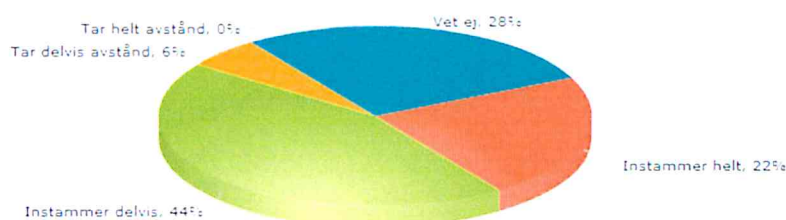
5. Kompetens- och personalförsörjning

5.1. Behovs- och kompetensinventering

Av styrdokumentet avseende rekryteringsprocessen⁶ framgår att syftet med behovs- och kompetensinventeringen är att kartlägga vilket behov som finns i verksamheten och hur det kommer att se ut framöver. Av styrdokumentet framgår att kartläggning ska ske vilken kompetens som behövs för verksamhetens uppdrag men att koppling även ska ske till målen för verksamheten i ett längre perspektiv, där ställning ska tas till hur verksamheten kommer se ut om ett antal år, vilka förändringar som är på gång, vilken personal som kommer gå i pension etc. Därtill arbetar kommunen med strategiska rekryteringar i de fall en särskild kompetensprofil efterfrågas.

Av kommunchefen framhålls att insatser görs men att arbetet kan utvecklas ytterligare. I dagsläget saknas en detaljerad kartläggning kring kommunens framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov och inom vilka områden. Av intervjuerna anges även att det behövs göra en analys av hur pensionsavgångarna kommer att förändras framöver och hur det kommer att påverka kommunens kompetens- och personalförsörjning. Av enkätsvaren bekräftas att det finns en otydlighet kring vilka bedömningar som gjorts beträffande kompetens- och personalförsörjningen på kort och lång sikt och om behoven har kartlagts och dokumenterats. Endast en svarande (6%) instämmer helt i påståendet att behoven har kartlagts och dokumenterats varav 39% ej vet om detta har gjorts.

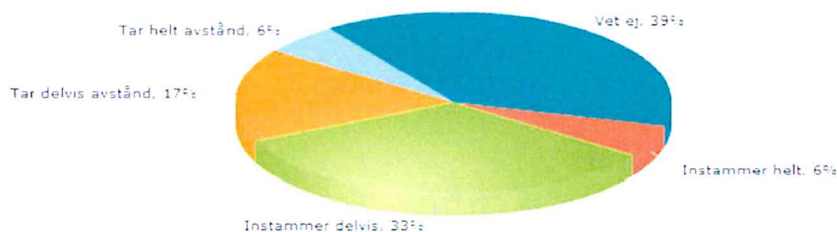
Bedömningar har gjorts beträffande kompetens- och personalförsörjningen på kort och lång sikt inom mitt verksamhetsområde/enhet



Vidare framgår i diagrammet nedan att 39% ej vet om kommunen fastställt strategier för att säkra den framtida kompetens- och personalförsörjningen inom kommunen. I jämförelse instämmer 33% delvis att detta har gjorts, varav endast 6% instämmer helt.

⁶ Rekryteringsprocessen i Östra Göinge kommun, skapad 2012-05-28, personalenheten

Strategier har fastställts för att säkra den framtida kompetens- och personalförsörjningen inom mitt verksamhetsområde/enhet



Enligt HR-enhetens verksamhetsplan för 2014 ingår kompetensutveckling som ett prioriterat område. Vid granskningstillfället bedöms personalstyrkan vara förhållandevis stabil. Tidigare fanns flera personalförändringar inom framförallt socialtjänsten. De arbetsgrupper där det bedöms finnas behov framöver är bland annat förskollärare samt undersköterskor inom vård och omsorg.

5.2. Nuvarande insatser

Det finns en stor inflyttning till kommunen och en positiv befolkningsutveckling vilket borgar för en god framtida personalförsörjning. I dagsläget finns en undersköterskeutbildning som anordnas vid Göinge utbildningscenter vilket enligt kommunchefen bör nyttjas i ökad utsträckning i syfte att skapa fler arbetstillfällen inom vård och omsorg. Ett annat utvecklingsområde är att kommunen tillsammans med arbetsförmedlingen kan utveckla ett koncept för svenskundervisning för nyanlända tillsammans med omsorgsundervisning i syfte att främja etablering i samhället och ökad arbetskraft.

Av intervjuerna framgår att det finns utrymme för att utveckla samarbetet med Kristianstad högskola. I dagsläget tar kommunen emot studenter för praktikplatser etc. Dock medges att arbetet kan systematiseras ytterligare. Samarbete finns därtill med Region Skåne där diskussioner pågår kring införandet av "super-bussar" som kommer skapa pendlingsmöjligheter från Östra Göinge till Älmhult där IKEA är en attraktiv arbetsgivare.

Ett annat viktigt område enligt kommunchefen är att jobba med Employer Branding i syfte att bli en attraktiv arbetsgivare. I arbetet betonas vikten av att fortsätta det arbete som påbörjats vad gäller att tydliggöra hur kommunens arbetsorganisation och ledningsfilosofi ser ut och vilka karriär- och utvecklingsmöjligheter som finns inom kommunen. Genom att skapa ett gott rykte bedöms det finnas goda möjligheter att attrahera ny personal.

6. Sammanfattande bedömning

6.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Finns i kommunen fastställd personal-, jämställdhets-, och lönepolicy?

Kommunstyrelsen har tagit fram regler för lönesättning vilket motsvarar kommunens lönepolicy. Reglerna tydliggör de principer som ska åtföljas vid lönesättningsprocessen och de lönekriterier som är styrande vid lönesättningen. Därtill har HR-enheten tagit fram styrdokument/mallar som har bäring på kommunens arbete med personal- och lönepolitiska frågor såsom chefspolicy, rutiner för rekryteringsprocessen, pensionspolicy etc.

I kommunens mångfaldspolicy, som även inkluderar kommunens jämställdhetspolicy, definieras de grundvärderingar som gäller vid olikheter beträffande kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, religiös trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning. Av policyn framgår att årliga mål ska formuleras i samband med verksamhetsplaneringen som b.l.a. ska omfatta konkreta åtgärder i syfte att arbetsförhållandena ska lämpa sig för både kvinnor och män och att löneskillnader på grund av kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, religiös trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning ska utjämnas.

Vår bedömning är att det finns en lång- och korsiktig strategi för kommunens lönebildning även om styrdokumentet inte beskriver det i dessa termer. Framtagna regler för lönesättning (motsvarande lönepolicy) har reviderats under året och ger tydliga styrsignaler om inriktning och vilka regler som ska åtföljas. Kommunens kortsiktiga prioriteringar tydliggörs genom de prioriteringar av särskilda grupper/befattningar som sker varje år efter beslut av ledningsutskottet. Utifrån intervjuer och genomförd enkät bedöms policyn vara förankrad och känd bland chefer och medarbetare. Merparten av de intervjuade instämmer att reglerna och lönekriterierna går igenom årligen med alla medarbetare inom deras verksamhetsområde/enhet. Dock instämmer endast 11% helt att kommunens mångfaldspolicy är känd av medarbetarna, varav 68% instämmer delvis. Detta indikerar att det finns behov av att tillse att policyn och de årliga målen för arbetet tas fram och förankras hos medarbetarna.

Har bedömningar och analyser gjorts beträffande kompetens- och personalförsörjningen på kort och lång sikt?

Vid granskningstillfället saknas en heltäckande analys och kartläggning kring kommunens framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov. Av kommunchefen anges att bedömningar och insatser görs men att arbetet kan systematiseras. Det finns en medvetenhet om att kommunen står inför stora pensionsavgångar och att kommunen kommer vara i behov av utbildad personal inom framförallt förskola, skola och vård och omsorg. Kompetens- och personalförsörjningen drivs i dagsläget utifrån HR-enheten och på en kommunövergripande nivå. Enligt HR-enhetens verksamhetsplan för 2014 ingår kompetensutveckling som ett prioriterat område där förhoppningen är att kommunen till 2015 har genomfört en kompetensinventering av framtida behov. I arbetet nämns även att kommunen bör systematisera arbetet med Employer Branding i syfte att marknadsföra kommunen som arbetsgivare och därigenom attrahera ny personal.

Vår bedömning är att den heltäckande behovsbilden saknas på kommunövergripande nivå och enhetsnivå vilket även enkätsvaren indikerar. I det fortsatta arbetet bör strategier tas fram som tydliggör hur kommunens framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov ska säkras framöver. I det avseendet finns även utveckling att tydligare kommunicera och uppmuntra medarbetarna om de utvecklings- och karriärmöjligheter som finns inom kommunen.

Kartläggs, analyseras och åtgärdas ej jämställda arbetsförhållanden och jämn könsfördelning i kommunen?

HR-enheten arbetar för närvarande med att uppdatera befintliga arbetsvärderingar för samtliga befattningar inom kommunen och bedöma svårighets- och kompetensgraden. Arbetsvärderingen kommer sedermera ligga till grund för den lönekartläggning som genomförs varje år.

Årligen genomför HR-enheten en kartläggning för att utreda om det förekommer osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Av enkätsvaret framkommer variationer i svaren huruvida cheferna har kännedom kring vilka kartläggningar som görs och vilka åtgärder som vidtas om osakliga löneskillnader skulle uppstå. Noterbart är även att 32% av de svarande instämmer delvis att lönediskriminering förekommer (oavsett kön). För att tydliggöra arbetet och vilka åtgärder som vidtas bör HR-enheten tydligare kommunicera resultatet av kartläggningen till lönesättande chefer i förvaltningen. Genom arbetsvärderingen skapas även bättre underlag att i kartläggningen tydliggöra om osakliga skillnader i löner förekommer mellan kvinnor och män och om det finns behov för justeringar inför kommande års löneöversyn.

Genomförs lönesamtal?

Lönesamtal genomförs årligen vilket även understöds av enkätsvaret. I enlighet med kommunens styrdokument och intentioner framgår att individuell lönetillsättning tillämpas vilket borgar för en ökad lönespridning.

Är fastställda lönekriterier kända i verksamheten och tillämpas de?

Det finns fastställda lönekriterier som är gemensamma för alla verksamheter. Kriterierna är uppdelade i två huvudgrupper – gemensamma lönekriterier samt verksamhetsspecifika mål. Som stöd i tillämpningen av kriterierna har HR-enheten tagit fram ett bedömningsunderlag som ska användas vid bedömningen i samband med lönesättningen.

Av enkätsvaret framgår att en övervägande del av svaren (83%) instämmer helt att kommunens lönekriterier och tillhörande blankett för bedömningsunderlag används och dokumenteras för respektive medarbetare i samband med lönesättningen. 17% instämmer delvis, vilket indikerar att lönekriterierna överlag är kända och tillämpas av cheferna. Det är även positivt att granskningen visar att samma rutiner och kriterier tillämpas för de medarbetare som är frånvarande exempelvis vid föräldraledighet, tjänstledighet och sjukdom. Dock pekar enkätresultatet på att det förekommer variationer huruvida cheferna tycker det finns en tydlighet kring hur de olika delarna i lönekriterierna ska viktas vid lönesättningen. I detta avseende framgår även att det finns utveckling för att tillse att alla medarbetare känner till de verksamhetsspecifika mål som finns för verksamheten vilket är en förutsättning för att därigenom kunna ta fram mål för den enskilde. Enkätresultatet visar att mål för den enskilde tas fram och att en bedömning av måluppföljning och uppnådda resultat diskuteras i samband med lönesamtalet.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen genom HR-enheten bör säkerställa att det finns en förståelse och gemensam samsyn kring hur lönekriterierna ska viktas vid lönesättningen. Det bör även säkerställas att det finns ett tydligt samband mellan verksamhetens mål och de mål som fastställs för den enskilde i syfte att fånga upp det som är väsentligt för verksamhetens måluppfyllelse och utveckling.

Finns uppföljningsrutiner som säkerställer en enhetlig tillämpning av riktlinjer i kommunen?

Processen för den årliga lönerrevisionen framgår tydligt i styrdokument och bedöms fungera väl. Inför varje löneöversyn tar HR-enheten fram anvisningar som kommuniceras till cheferna vilka tydliggör riktlinjer och prioriteringar som ska åtföljas i förhållande till centrala avtal och kommunicerad tidsplan. Lönebildningen följs upp regelbundet på central nivå genom kommunstyrelsens ledningsutskott och HR-enheten samt av de fackliga organisationerna.


Av intervjuer och enkätsvaret understöds att HR-enheten bedöms utgöra ett fungerande stöd i lönesättningsprocessen. Övervägande del av svaren (83%) instämmer helt eller delvis att HR-enheten följer upp att kommunens regler för lönesättning efterlevs inom förvaltningen.

6.2. Identifierade förbättringsområden/rekommendationer

Våra identifierade förbättringsområden/rekommendationer är enligt följande:

- ▶ Kommunstyrelsen bör kartlägga behoven och ta fram strategier som tydliggör hur kommunens framtida kompetens- och personalförsörjningsbehov ska tryggas framöver.
- ▶ Kommunstyrelsen bör säkerställa att det finns en förståelse och gemensam samsyn kring hur lönekriterierna ska viktas vid lönesättningen. Sambandet mellan verksamhetens mål och den enskilda medarbetarens mål i lönesättningsprocessen bör förtydligas.
- ▶ Kommunstyrelsen bör säkerställa att det kommunövergripande arbetet med arbetsvärdering färdigställs för att därigenom ge bättre underlag vid lönekartläggning och analys av osakliga löneskillnader.

Broby den 3 mars 2014



Ida Brorsson
EY

Källförteckning

Intervjuer:

- ▶ Jonas Rydberg, kommunchef, tillika tf HR-chef
- ▶ Katarina Brännlund, personalspecialist HR-enheten
- ▶ Bengt Gustafson, produktionschef

Dokument:

- ▶ Mål- och resultatplan 2013-2015
- ▶ Årsredovisning 2012
- ▶ Anvisningar inför löneöversyn 2014
- ▶ Regler för lönesättning, KS 2013/134.019
- ▶ Östra Göinge kommuns löneöversynsprocess 2014, 2013-08-28
- ▶ HR-enhetens verksamhetsplan 2013-2014
- ▶ Mall medarbetarsamtal, 2011-10-26
- ▶ Mångfaldspolicy
- ▶ Blankett, bedömningsunderlag vid lönesättning
- ▶ Mall, uppdragsbeskrivning, 2010-09-06
- ▶ Chefspolicy för Östra Göinge kommun, 2001
- ▶ Rekryteringsprocessen i Östra Göinge kommun, 2012-05-28
- ▶ Pensionspolicy för Östra Göinge kommun, antagen av KS 2009-08-12

Bilaga 1

Nedan presenteras resultatet från genomförd webbenkät. Enkäten har skickats ut till kommunens samtliga enhetschefer 28 stycken, varav 19 svar har erhållits. Perioden för enkätutskicket har varit mellan 31 januari-14 februari 2014.

1. Vilken av följande avdelningar tillhör du?		
	Antal svar	Svar i %
Produktion	16	84%
Samhällsbyggnad	1	5%
Ledningsstöd och service	2	11%
	19	

2. Hur många medarbetare har du personalansvar för?	
1. 16	
2. 3	
3. 38	
4. 15	
5. 30	
6. 14	
7. 33	
8. 15	
9. 100	
10. ca 50	
11. 37	
12. Strax över 50	
13. 35	
14. 32	
15. 53	
16. 26	
17. Ca 40	
18. ca 60	
19. 28	

3.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Innehållet i kommunens regler för lönesättning är kända inom mitt verksamhetsområde/enhet	0% (0)	5% (1)	32% (6)	63% (12)	0% (0)	19

4.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Årligen sker en genomgång av innehållet i lönepolicyn inklusive lönekriterierna med alla medarbetare inom mitt verksamhetsområde/enhet.	0% (0)	5% (1)	26% (5)	68% (13)	0% (0)	19

5. Om du instämmer, ange i vilket forum detta görs

1. Enskilda samtal resp APT
2. Tas upp i medarbetar- och lönesamtalen, men skulle kunna bli ännu tydligare.
3. Enhetsmöte - uppdatering i samband med lönesamtal
4. Medarbetaresamtalet
5. På chefsmöten, via HR-avd genom möte och mailkommunikation om vad som gäller.
6. Chefsdag
7. Lönesamtalet
8. Vid APT samt komplement infokanal via mejl.
9. APT, medarbetarsamtal, lönesamtal
10. Medarbetarsamtalet och till viss del på APT.
11. På personalmöte samt individuellt.
12. APT

6.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Det finns framtagna verksamhetspecifika mål för mitt verksamhetsområde/enhet	5% (1)	5% (1)	26% (5)	63% (12)	0% (0)	19

7.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Det verksamhetspecifika målen är kända av alla medarbetare inom mitt verksamhetsområde/enhet	5% (1)	5% (1)	37% (7)	53% (10)	0% (0)	19

8.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Innehållet i kommunens mångfaldspolicy är känd inom mitt verksamhetsområde/enhet	5% (1)	11% (2)	68% (13)	11% (2)	5% (1)	19

9.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Årligen sker en kartläggning och analys av ej jämställda arbetsförhållanden och ej jämn könsfördelning i kommunen	5% (1)	32% (6)	21% (4)	21% (4)	21% (4)	19

10.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Årligen kartläggs och analyseras ej jämställda löner	11% (2)	16% (3)	32% (6)	26% (5)	16% (3)	19

11.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Lönediskriminering förekommer (oavsett kön)	16% (3)	21% (4)	32% (6)	0% (0)	32% (6)	19

12.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Åtgärder vidtas om strukturella skillnader i lönekartläggningen mellan kvinnor och män identifieras	5% (1)	5% (1)	26% (5)	32% (6)	32% (6)	19

13.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Årligen genomförs medarbetarsamtal med alla medarbetare inom mitt verksamhetsområde/enhet	0% (0)	0% (0)	0% (0)	100% (18)	0% (0)	18

14.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Årligen formuleras mål för arbetet för den enskilde som utgår från de mål som finns för verksamheten	0% (0)	11% (2)	39% (7)	50% (9)	0% (0)	18

15.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Måluppföljning och uppnådda resultat diskuteras i samband med lönesamtal	0% (0)	6% (1)	17% (3)	78% (14)	0% (0)	18

16.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Information ges av HR-enheten inför respektive löneöversyn om vilka förutsättningar som gäller för lönesättningen utifrån avtal, lokala prioriteringar samt tidsplan	0% (0)	0% (0)	6% (1)	94% (17)	0% (0)	18

17.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Lönesamtal genomförs årligen	0% (0)	0% (0)	6% (1)	94% (17)	0% (0)	18

18.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
En bedömning görs av medarbetarens prestation i förhållande till de lönekriterier som finns	0% (0)	0% (0)	22% (4)	78% (14)	0% (0)	18

19. Om du instämmer, på vilket sätt görs detta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Genom utvärdering vid lönesamtal och vid medarbetarsamtal 2. Vid medarbetarsamtal och lönesamtal 3. Stämmer av mot lönekriterierna tillsammans med medarbetaren. Vissa kriterier är otydliga och svåra att veta hur man ska leva upp till dem så därför blir mitt svar "instämmer delvis". 4. Handlingsplanen i medarbetarsamtalet - lönekriterierna, i samband med lönesamtalet 5. I lönesamtalet före lönesättningen 6. Detta sker i lönesamtalet 7. Diskussion om uppnådda resultat i lönesamtalet och medarbetarsamtalet 8. Både chef och medarbetare gör en bedömning i förväg och sedan diskuterar vi skillnader och likheter vid det personliga mötet 9. Vi har en mall som bedömningsunderlag där jag fyller i min bedömning av medarbetarens prestation i förhållande till de olika kriterierna. Sedan diskuteras denna bedömning med medarbetaren i lönesamtalet och även i medarbetarsamtalet. 10. En samlad bedömning görs av enhetschef utifrån samtal med den enskilde. 11. Några lönekriterier är utformade på sådant sätt att de inte kan vara lönekriterier såsom ansvar. 12. Genom de mallar vi har som kopplas till verksamhetsmålen.

20.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Det är tydligt hur respektive del i lönekriterierna (befattningsdel, gemensamma lönekriterier och verksamhetsspecifika mål) ska viktas vid lönesättningen	11% (2)	39% (7)	39% (7)	11% (2)	0% (0)	18

21.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Framtagen blankett för bedömningsunderlag som anger lönekriterierna används och dokumenteras för respektive medarbetare inom mitt verksamhetsområde/enhet i samband med lönesättningen	0% (0)	0% (0)	17% (3)	83% (15)	0% (0)	18

22.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Individuell lönesättning tillämpas inom mitt verksamhetsområde/enhet	0% (0)	0% (0)	17% (3)	83% (15)	0% (0)	18

23.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Samma rutiner och kriterier för lönesättning tillämpas för de medarbetare som är frånvarande (vid föräldraledighet, tjänstledighet, sjukdom)	0% (0)	0% (0)	11% (2)	89% (16)	0% (0)	18

24.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Jag informerar HR-enheten om det finns särskilda behov inom mitt verksamhetsområde/enhet som ska prioriteras inför nästkommande löneöversyn	0% (0)	17% (3)	22% (4)	56% (10)	6% (1)	18

25. Om du instämmer, på vilket sätt kartläggs vilka grupper som ska prioriteras?						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mina medarbetare jobbar på ett sätt som inte går att jämföra med något annat yrke i kommunen. De är i huvudsak undersköterskor men jobbar tvärs över alla avdelningar inom kommunens flesta verksamhet. Genom att skapa en ny befattning - bemanningsteamare och värdera arbetsinnehållet efter vad de sysslar med, lägga till yrkeskåren i arbetsvärderingen så skapas förutsättningar för rätt lön för gruppen. 2. Genom HR på grundval av lämnade uppgifter från enhetschefer 3. Jämför med kringliggande kommuners och likvärdiga arbetens lönenivåer och hur tillgången på arbetskraft ser ut. 4. Det är inte känt för mig att detta kan göras, har gjort det vid något tillfälle men då har det handlat om enskild person (ex.snedsets) 5. Jämförelse sker med omvärlden samt med nyrekryterade 6. Genom en analys som görs av HR-enheten och en dialog med verksamhetschefen. 7. Min kartläggning eller den kommunövergripande? Otydlig fråga. 8. Jämförelse mellan uppdrag, resultat och lön mellan medarbetare 9. Det gör HR enheten baserat på de uppgifter de får fram och i samverkan skulle jag tro. 10. Lönesätter i stort sett endast en yrkeskategori. 						

26.						
	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
HR-enheten följer upp att kommunens regler för lönesättning efterlevs inom mitt verksamhetsområde/enhet	0% (0)	0% (0)	22% (4)	61% (11)	17% (3)	18

27.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Bedömningar har gjorts beträffande kompetens- och personalförsörjningen på kort och lång sikt inom mitt verksamhetsområde/enhet	0% (0)	6% (1)	44% (8)	22% (4)	28% (5)	18

28.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Behoven har kartlagts och dokumenterats	6% (1)	22% (4)	28% (5)	6% (1)	39% (7)	18

29.

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Instämmer delvis	Instämmer helt	Vet ej	Antal svar
Strategier har fastställts för att säkra den framtida kompetens- och personalförsörjningen inom mitt verksamhetsområde/enhet	6% (1)	17% (3)	33% (6)	6% (1)	39% (7)	18