

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

UPPFÖLJNING

Löneprocessen

Karlshamns kommun

2008-02-21

Nils Fredholm

Innehållsförteckning

1	Bakgrund.....	2
2	Rutiner för medarbetarsamtal och chefernas motiveringar vid lönesättning	2
3	Kunskapsöverföring vid chefsbyten.....	4
4	Enkäter till medarbetare	4
5	Lönepolicyn i kommunala bolag.....	5

1 Bakgrund

På uppdrag av kommunens revisorer granskade Komrev inom Öhrlings Pricewaterhouse Coopers i början av år 2007 hur Karlshamns kommuns löneprocess bedrevs utifrån den antagna lönepolicyn. Rapport överlämnades till kommunstyrelsen i mars 2007.

Svar erhöles från kommunstyrelsen genom beslut den 23 oktober 2007 efter att granskningen hade remitterats för yttrande till samtliga förvaltningar, fackliga organisationer samt personal- och organisationsutskottet. Alla förvaltningschefer och de fackförbund som intervjuades i granskningen yttrade sig.

Vi betraktar det som personal- och organisationsutskottet angivit i sitt svar som kommunstyrelsens svar till revisorerna. De fackliga organisationerna har i sina svar huvudsakligen upprepat de synpunkter som framfördes under granskningens intervjuer.

En uppföljande intervju har nu (februari 2008) gjorts med personalchefen. Denne har även överlämnat en aktuell utvärdering av 2007 års löneöversyn, som ägt rum efter vår granskning.

Varje avsnitt innehåller tre rubriker: sammanfattning av granskningen 2006, kommunstyrelsens svar och slutligen vår uppföljning i februari 2008 med åtföljande bedömning.

2 Rutiner för medarbetarsamtal och chefernas motiveringar vid lönesättning

Granskningens synpunkt

Rutinen för medarbetarsamtal och lönesamtal behöver kvalitetssäkras. Det kan ske genom att förvaltningarna tar med området som en del av den interna kontrollen. Det gäller inte minst för de enheter där cheferna har ansvaret för många medarbetare.

Motiven och informationen avseende den lön som sätts på medarbetaren behöver bli bättre från cheferna.

Kommunstyrelsens svar

Arbetsgivaren försöker genom olika typer av verktyg och utbildning få till stånd objektiva ställningstaganden i lönesättningen, men konstaterar att det ytterst handlar om subjektiva bedömningar. Förvaltningscheferna pekar på att deras enhetschefer ofta har alltför många medarbetare som de ska värdera och förhandla med.

För att öka tydligheten i lönesättningen ytterligare överväger arbetsgivaren att öka avstånden i löneökningintervallerna och överge 100-kronorsintervallen.

Uppföljningen av medarbetarsamtalen ska öka. Enheterna ska årligen till förvaltningarna och personalkontoret redovisa antalet genomförda samtal och motivera då sådana inte genomförts. Chefer svarar att det ska ske inom ramen för den interna kontrollen.

Uppföljning och bedömning

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inför löneöversynen år 2007 vidareutvecklade systemet för lönejusteringar enligt skalan 0 – 300 – 600 – 800 – 1000 kronor för att göra tydligare avtryck för den anställde. Den lönesättande chefen fick genom personalkontoret kriterier för hur nivåerna skulle användas enligt nedan. Personalkontorets sammanställning av utfallet framgår av högerkolumnerna.

Nivå	Kriterier	Kr	Utfall	
			Antal	%
1	Medarbetarens beteende och måluppfyllelse måste förbättras	300	18	2
2	Individen uppnår ett bra och förväntat resultat	600	616	70
3	Individen överträffar förväntat mål och förväntat beteende	800	210	24
4	Individen överträffar med råge målen och är en tydlig förebild för andra	1 000	32	4
			876	100

Eftersom Kommunalarbetarförbundet erhöll engångsbelopp 2007 ingår de inte i systemet detta år. Medarbetarna fick enhetliga engångsbelopp som utbetalades i juni och december. Denna överenskommelse, som till skillnad från de andra överenskommelserna inte var nivåhöjande, medförde en ökad lönekostnad för arbetsgivaren på ca 3,2 procent jämfört med 2006. Kommunals medlemmar ingår i samma nivåänk 2008. Denna översyn kommer att redovisas senare.

Utbildnings- och samhällsbyggnadsförvaltningen använde ett något högre krontal på grund av särskilda satsningar. Några personer, som inte finns med i utvärderingen, erhöll inget lönepåslag alls. Särskilda åtgärder vidtas i dessa fall.

Arbetsgivaren har som ambition att medarbetarens utbildning och tjänsteställning med mera ansvar ska avspeglas i lönesättningen. Vid nyanställningar görs lönesättsättningen utifrån förutsättningarna för den aktuella tjänsten. Därefter justeras lönen med hänsyn till individens prestationer.

Enligt vår mening behöver kriterierna och beloppsnivåer ytterligare justeras om den önskade lönespridningen ska kunna förverkligas. Ytterst handlar det om chefernas agerande i sammanhanget.

Åtgärden med systematisk uppföljning av medarbetar- och lönesamtal som nu genomförts är mycket bra. Facken har av naturliga skäl varit positiva. Samtliga förvaltningar har nu gjort denna uppföljning utom utbildningsförvaltningen som gör den inom ramen för en tidigare tillämpad rutin. Återrapporteringen utförs här i maj månad.

3 Kunskapsöverföring vid chefsbyten

Granskningens synpunkt

Överordnade chefer bör ha särskild uppmärksamhet på att kunskapsöverföring om den enskilde medarbetarens lönesituation och -utveckling sker på de enheter där chefsbyten äger rum. Det är viktigt för både medarbetaren och den tillträdande chefen.

Kommunstyrelsens svar

Om den anställde medger det, ska överföring av information få ske. Det blir stora problem om överordnade chefer ska hantera bedömningen av medarbetare längre ner i organisationen. Någon chef pekar på att den anställde är ansvarig för den samlade informationen om den egna löneutvecklingen och den individuella utvecklingsplanen.

Uppföljning och bedömning

Vi har förståelse för det svar som lämnats. I särskilda fall förutsätter vi att det finns en kunskapsöverföring via områdes- eller förvaltningschef rörande exempelvis särskilda kompetenser hos en enskild medarbetare.

4 Enkäter till medarbetare

Granskningens synpunkt

Överväg möjligheten att göra medarbetarenkäter med tätare mellanrum och med frågor om hur belönings- och lönefrågor hanteras.

Kommunstyrelsens svar

Sådana enkäter kommer att bli vanligare i framtiden. Redan nu har frekvensen ökat. Bristen på datorer i verksamheterna har hittills varit ett problem i sammanhanget, men fler datorer köps in.

Omsorgsförvaltningen har genomfört en stor enkät som också ska upprepas under 2008. Cheferna pekar på att enkäter inte ska genomföras med alltför täta mellanrum.

Uppföljning och bedömning

Kommunens samliga anställda har nu omfattas av en medarbetarenkät inom ramen för projektet "Sunt liv". Avsikten är att återkomma med enkät på samma sätt till alla anställda vartannat eller vart tredje år.

Vi bedömer det gemensamma greppet som positivt. Det är också tillräckligt att genomföra enkäten på denna nivå vartannat eller vart tredje år.

Om en enhet visar sig få mindre bra resultat i enkäten är det dock nödvändigt att enheten själv, efter vidtagna åtgärder, följer upp resultatet av dessa betydligt snabbare än efter tre år.

5 Lönepolicyn i kommunala bolag

Granskningens synpunkt

Lönepolicyn är koncerngemensam. Utvärdering av hur den fungerar i de kommunala bolagen görs inte på ett samlat sätt. Initiativ bör tas för att få en gemensam bild av hur frågorna ska styras och hanteras inom koncernen.

Kommunstyrelsens svar

Genom personal- och organisationsutskottet har kommunstyrelsen inlett en dialog med bolagen i personalfrågor. Man har våren 2007 börjat med jämställdhetsfrågorna. Ytterligare initiativ kommer att följa i enlighet med revisionsrapportens synpunkter.

Kommunchefen anger att ägardirektiven ska uppgraderas med bl.a. tydligare krav på samordning av lönebildningen.

Uppföljning och bedömning

Förutom jämställdhetsfrågorna har mångfaldsplaner uppmärksammats 2007. På VD-nivå och i viss mån ledet under VD finns en samordning.

För övriga personalkategorier har ännu inga ytterligare åtgärder vidtagits från kommunstyrelsens sida i enlighet med lönepolicyns skrivningar.

Bedömningen är att det finns anledning att följa upp hur de förändrade ägardirektiven kommer att medverka till en fördjupad samordning av lönebildningen.