

Revisionsrapport

Dnr 18REK1
2018-04-12

Kommunfullmäktige

Gunilla Beckman Ljung
Telefon 026-17 94 92
gunilla.beckman-ljung@gavle.se

Granskning av lönebildning och organisationsförändringar

Bakgrund

Gävle kommuns revisorer har beslutat att granska tillsättande och lönesättning av biträdande kommundirektör samt lönesättning VD.

Den 2017-06-27 beslutades att utse ny biträdande kommundirektör i Gävle kommun, en helt ny tjänst och chefsnivå i organisationen. Tämligen omedelbart kom beslutet att kritiskt granskas av lokal media (tidningar, TV); likaså anmäldes kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören till Förvaltningsrätten vilken beslutade att ta upp händelsen för juridisk prövning; även i kommunstyrelsen avsatte beslutet och dess följder spår. Därmed blev beslutet föremål för såväl en medial granskning, juridisk prövning samt politisk diskussion i kommunens ledande organ. Kommunrevisionen gjorde tidigt bedömningen att utöver dessa granskningar och prövningar, också en revisionell granskning kunde bidra till öka inte minst kommunfullmäktiges förståelse för det inträffade men också andra intressenter. Kommunrevisionen beslöt således 2017-09-26 om att genomföra en granskning.

Oklarheterna och otydligheterna samt den stora negativa uppmärksamheten gav inledningsvis intryck av att det i Gävle kommun antingen saknas tillräckliga system och ansvarsförhållanden för ärenden som dessa alternativt att system och ansvarsförhållanden är för handen men att avsteg gjorts.

Betydelsen av säkra och robusta system för beslutsfattande, mandat och ansvar är förutsättningar för god effektivitet och service men också för rättsäkerhet, likabehandling och förutsägbarhet. I förlängningen handlar det om förutsättning för legitimitet och rättvisa. Medborgarna (liksom deras valda ombud) ska veta att tillräckliga system finns på plats för att säkerställa detta; alternativt göras medvetna om när sådana system överträds av ansvariga befattningshavare.

Löner och då särskilt löner för ledande tjänstemän är en förtroende-känslig fråga. Att denna fråga hanteras på ett strukturerat och opartiskt sätt är viktigt för medborgarnas förtroende för kommunen. Med de ledande tjänstemännen avses kommundirektör, biträdande kommundirektör, förvaltningschefer och VD-ar i de helägda kommunala bolagen.

Organisatoriska förändringar ska också processas inför beslut.

Syftet är att kartlägga hur lönebildningsprocessen är tänkt att fungera samt ställa detta mot hanteringen av tillsättande och lönesättning av den biträdande kommundirektören samt övriga ledande tjänstemän. Syftet är också att kartlägga hur organisatoriska förändringar är tänkta att processas och hur samverkan med facket är reglerad.

Revisionsfrågorna i denna granskning är:

Revisionsfrågor

- Finns centrala styrdokument beslutade på Kommunfullmäktigenivå eller Kommunstyrelsenivå?
- Finns frågan reglerad i Kommunstyrelsen (KS) reglemente och delegationsordning?
- Vilken funktion har personalutskottet i Kommunstyrelsen i lönebildningsprocessen?
- Finns processen för organisationsförändringar och tillsättande av tjänster reglerad?
- Finns samverkan med fackföreningarna reglerad?
- Finns särskilda regelverk för gruppen kommundirektör/ förvaltningschefer/VD-ar?
- Används SKL's avdelning för arbetsgivarfrågor som stöd?
- I vilka avseenden har tillsättandet av biträdande kommundirektör och lönesättningen respektive VD-löner följt/inte följt gällande regelverk?

Granskningsresultat

Svaren på revisionsfrågorna i denna granskning är:

- Finns centrala styrdokument beslutade på Kommunfullmäktigenivå eller Kommunstyrelsenivå?
- Finns frågan reglerad i Kommunstyrelsens (KS) reglemente och delegationsordning?

Det finns ett antal styrdokument som ska tillämpas för att kommunens hantering av löneöversyner och tillsättande av nya tjänster ska fungera på ett sätt som stärker förtroendet för kommunen som arbetsgivare.

Det som är otydligt är om riktlinjerna för lönebildning avser även bolagen och i vilken omfattning dessa tillämpas för de högsta tjänstemännen. Riktlinjer antogs i fullmäktige 2011 och har sedan uppdaterats 2013 på tjänstemannanivå inom Kommunledningskontoret. Det ursprungliga fullmäktigebeslutet gav möjlighet till redaktionella förändringar av Kommunledningskontoret. Förändringarna mellan de två dokumenten är större än enbart redaktionella. För att riktlinjer eller andra policys ska bli gällande för bolagen ska de beslutas av fullmäktige och anges vara ägardirektiv alternativt finnas uppräknade i företagspolicyn.

Arbetsgivaransvaret är tydliggjort i KS reglemente. Delegationsordningen från 2015 är väl genomarbetad och tydlig gällande till vem ansvaret för olika frågor rörande arbetsgivarrollen har delegerats.

- Vilken funktion har personalutskottet i Kommunstyrelsen i lönebildningsprocessen?

Enbart en beredande för beslut i Kommunstyrelsen och inte någon roll när det gäller lönesättning av enskilda tjänstemän.

- Finns processen för organisationsförändringar och tillsättande av tjänster reglerad?

När det gäller tillsättande av cheftjänster ska detta samverkas med fackförbunden.

- Finns samverkan med fackföreningarna reglerad?

Ja samverkansavtal finns med fackföreningarna.

- Finns särskilda regelverk för gruppen kommundirektör/ förvaltningschefer/VD-ar?

Vem som har rätt att besluta om löner, villkor, förlängningar av förordnanden och till- och avsättning finns reglerat i delegationsordningen för kommunstyrelsen och i de operativa beslutsordningarna samt delegationsordningarna för bolagen.

När det kommer till riktlinjerna för lönebildning är det mera oklart. Där sägs att det är i tillämpliga delar, t ex vilka kriterier som gäller för individuell lönesättning. Förhandlingschefen har en roll i de löneriktlinjer som finns beslutade 2011 och uppdaterade, men inte beslutade av kommunfullmäktige, 2013. Däremot involveras denne inte i lönebildningen för förvaltningschefer och VD-ar.

Det finns en tydlig process för tjänstemän neråt i organisationerna. Däremot för de högsta tjänstemännen är det politiker som löneförhandlar och förlänger förordnanden, där får man gå till delegationsordningen och den operativa beslutsordningen i GSAB-bolagen. Denna process har i Kommunstyrelsen lämnats till ordförande utan krav på något samråd. I bolagen har ordförande fått beslutanderätten delegerad från styrelsen, men ska samråda med GSAB's styrelse i form av ordförande och VD.

- Används SKL's avdelning för arbetsgivarfrågor som stöd?

Nej, SKL arbetar endast med övergripande frågor.

- I vilka avseenden har tillsättandet av biträdande kommundirektör och lönesättningen respektive VD-löner följt/inte följt gällande regelverk?

Det som kan konstateras är att:

- ✓ Riktlinjerna för lönebildningsprocessen har åsidosatts, när det gäller att inte höja löner mellan ordinarie löneöversyner både gällande den biträdande kommundirektören och gällande en VD.
- ✓ Kommunstyrelsens delegationsordning har åsidosatts när det gäller samråd, vilket har resulterat i ett flertal yrkanden och protokollsanteckningar när delegationsbeslutet skulle anmälas till kommunstyrelsen och en diskussion om möjligheterna att riva upp delegationsbeslutet.
- ✓ Samverkansavtalet med fackföreningarna har åsidosatts, vilket resulterat i tvisteförhandlingar. Utfallet av tvisteförhandlingarna blev olika utbildningsinsatser för stora grupper chefer och arbetsplatsombud. Kommunen får ta kostnaden för detta.

Sammanfattningsvis blir bilden att de beslut och regelverk som är avsedda att skapa ett förtroende för kommunen som arbetsgivare inte har följts.

Revisorernas slutsatser av granskningen

Revisorerna bedömer resultatet av genomförda granskningar utifrån de åtta grunderna för kritik enligt God revisionsred:

- Bristande måluppfyllelse, ohörsamhet till mål och riktlinjer fastlagda av fullmäktige eller i föreskrifter.
- Bristande styrning, ledning, uppföljning och kontroll.
- Förtroendeskada eller annan immateriell skada.
- Ekonomisk skada.
- Obehörigt beslutsfattande.
- Icke lagenlig verksamhet, brottslig gärning.
- Otillräcklig beredning av ärenden.
- Ej rättvisande redovisning.

Av avgörande vikt för revisorernas bedömning i ärendet, ligger granskning av berörda befattningshavares regelefterlevnad enligt ovan. Policy, riktlinjer och regelverk upprättas av åtminstone två syften. För det första bidrar de med effektivitet i organisationen. För det andra bidrar de med att fördela ansvar och mandat bland offentliga befattningshavare liksom de därmed ska leda till rättsäkerhet och förtroende - anställda och medborgare i kommunen ska veta att ärenden och skattemedel hanteras med rätt mandat, med möjlighet till tydligt och transparent ansvarsutkrävande. Regelverken uttrycker därmed också de värden/värderingar en organisation (kommunen) vill stå för internt och externt. I Gävle kommuns värdegrund uttrycks relationerna mellan effektivitetsvärden, rättsäkerhets- och legitimitetsvärden liksom värdegrund väl:

”För att göra rätt saker och agera klokt i vår vardag är det viktigt att vi utgår från gemensamt uttalade värderingar. Värderingar som uttrycker vår väg för att på bästa sätt tillgodose våra medborgares och kunders gemensamma intressen.”

”Kvalitet för oss är att med medborgaren och kunden i fokus ständigt arbeta med att förbättra verksamheten. Vi är professionella och bedriver en rättssäker myndighetsutövning i enlighet med gällande lagar och avtal.”

Regelverk syftar till att bygga och upprätthålla förtroende för att organisationens verksamhet svarar mot de värden organisationen beslutat om och söker förkroppsliga. Den yttersta ledningens agerande är helt centralt i även detta avseende. De sätter normer för vad som är acceptabelt beteende i hela organisationen. Den yttersta ledningen bör agera som föredömen och utgöra förebilder i kraft av sitt eget personliga exempel.

Tillsättandet av biträdande kommundirektör har hanterats av kommunstyrelsens dåvarande ordförande med kommundirektören som fördragande.

Kommunstyrelsens ordförande har gjort avsteg från vad som krävs av ett samråd: ingen beredning av ärendet och ingen dagordning utsänd innan. Samtliga som enligt delegationsordningen skulle kallas till samråd var inte kallade. Dokumentation av vad som överenskoms saknas. Avsteget synes ha skett i full medvetenhet. *)

Riktlinjerna för lönebildningsprocessen säger att man ska kontakta förhandlingschefen vid löneförändringar mellan ordinarie löneöversyner. Syftet med detta är att hindra löneglidning och få en ytterligare spärr mot alltför hastigt fattade beslut. Detta har kommunstyrelsens ordförande och kommundirektör gjort avsteg ifrån. Avsteget har tillsynes skett i full medvetenhet.

Revisorerna vill särskilt uppmärksamma att förvaltningarna hanterat detta på avsett sätt. Kommunledningskontorets ledning däremot har inte gjort det.

Utöver avsteg från såväl kraven på samråd som kraven för en trygg och rättsäker löneprocess inom ramen för riktlinjer för lönebildningsprocess, har avsteg likaså gjorts från avtal om samverkan med företrädare för de fackliga organisationerna. Eftersom kraven på sådan samverkan finns inom ramen för uppdraget som ordförande för kommunstyrelsen liksom inom ramen för kommundirektörens uppdrag, synes det uppenbart att även denna regel överskridits i full medvetenhet.

Revisorerna kan inte se att själva inrättandet av den nya befattningen tillika en helt ny chefsnivå har föregåtts av en verklig behovsanalys i Kommunstyrelsen. En sådan förändring bör diskuteras i styrelsen och beslutas eller som minst informeras därstädes.

Inte heller kan revisorerna se att den nya befattningsbeskrivningen för biträdande kommundirektör på något avgörande sätt skiljer sig från befattningsbeskrivningen för chef för kommunledningskontoret.

Av allt att döma har beslut om ändrad titel och kraftigt höjd lön fattats enligt ett beslutsunderlag som presenterats vid sittande möte (ej berett) från tjänstemannasidan. Revisorerna finner att vid beslutsmötet närvarande tjänstemän i kraft av sina tjänsteställningar och egna anställningsavtal varit införstådda med att beslutet stod i strid med fastställda

*) Skeendet med samrådsmöte och beslutsmöte beskrivs utförligt i granskningsrapporten sid 22.

riktlinjer. Revisorerna konstaterar också att en av tjänstemännen kraftigt gynnades av beslutet.

Härmed riskerar den nyinrättade funktionen att brista i legitimitet, inför såväl uppdragsgivare (medborgarnas förtroendevalda ombud) som anställda liksom potentiella nyrekryteringar.

I och med inrättandet av den nya befattningen uppstod för 2018 en extra lönekostnad för kommunen och skattebetalarna om drygt 660 000 kronor. Den extra lönekostnaden beror på en höjning av lön från 90 000 kronor till 130 000 kronor eller drygt 44 procent. I ordinarie löneöversyn hade redan lönen höjts med drygt 10%, totalt höjdes lönen samma år med 59,5 %. Givet ovan brister (avsteg från gällande regelverk, avsaknad av behovsanalys, ev gynnande av enskild, bristande beredning) är en sådan höjning anmärkningsvärd. Härtill hör att revisorerna saknar svar på hur den extra lönekostnaden för 2018 finansieras (ej bokförs). Vad som anges är att den extra lönekostnaden finansieras "inom ram". Vad som därmed inte kan finansieras i förvaltningens övriga verksamhet av service, tjänster, mm, motsvarande de 660 000 kronor har ej, trots fråga, besvarats. Vid tidpunkten för beslutet var ett av de koncernövergripande uppdragen för 2018 väl känt, vilket anger att förvaltningschefer ej ska ha en löneökningstakt som överstiger snittet för förvaltningen i övrigt. Med sex månader kvar till ikraftträdandet görs ovan justering.

Revisorerna konstaterar att den nya befattningen ej utlysts offentligt. Ett sådant förfarande bör avsevärt bredda underlaget av sökande och därmed skärpa konkurrensen till förmån för kompetens och lämplighet.

Revisorerna finner det anmärkningsvärt att både kommunstyrelsens ordförande vid tiden och kommundirektören inte svarat på revisionens frågor om konsekvenser av hanteringen ovan i form av beslutets legitimitet, påverkan på funktionen och legitimiteten i organisationen. Det hade varit av betydelse för revisionen och därmed fullmäktige att höra dessas motiv och synpunkter. Vägran att besvara nämnda frågor har gjorts med hänvisning till att det skulle utgjort myndighetsutövning mot enskild. Det enda möjliga lagrum som kan åsyftas avser anställda i staten och är inte tillämpligt på anställda i kommun.

Förvaltningsdomstolen prövar överklagandet av delegationsbeslutet och har i sin dom av 2018-04-05 kommit fram till att det överklagade beslutet upphävs. Förvaltningsrättens domskäl för upphävande av beslutet är att den åberopade brådskan inte förelåg i kommunallagsrättslig mening. Därmed står beslutet om tillsättande av biträdande kommundirektör i Gävle kommun strid med lagen varför beslutet följdenligt upphävs.

Bedömning enligt God revisionssed

Revisorerna konstaterar ohörsamhet till riktlinjer fastlagda av fullmäktige. Flertalet avsteg, tillsynes medvetna, från gällande regler har under granskningen påträffats, däribland avsteg från riktlinjer för lönebildning, samverkansavtal samt delegationsordning i Kommunstyrelsen.

Revisorerna konstaterar otillräcklig beredning av ärende både av Kommunstyrelsens ordförande och från tjänstemannasidan avseende samrådsförfarandet, samverkansförfarandet och beslutsunderlaget.

Revisorerna konstaterar obehörigt beslutsfattande av Kommunstyrelsens ordförande, då beslut fattades utan att samråd genomförts i enlighet med delegationsordningens krav.

Revisorerna bedömer att det föreligger uppenbar risk för förtroendeskada. Revisorerna finner att det är sannolikt att förtroendet för kommunen som arbetsgivare skadats hos de anställda och ev nyrekryteringar, givet hanteringen kring tillsättande och lönesättning av ledande offentlig befattningshavare samt de i övrigt beskrivna bristerna ovan.

I revisions-sammanhang beskriver begreppet *Tone at the top* betydelsen av att organisationens högsta ledning sätter hög standard för medarbetarna genom att agera som goda förebilder. Således kommer ledningens agerande att vara helt avgörande för att sätta tonen för hela organisationen.

Det finns risk för att också allmänhetens förtroende för kommunledningen skadats. I förevarande fall har de ansvariga befattningshavarna konsekvent brutit mot såväl skrivningar i gällande värdegrund som ett antal regelverk. Dvs sagt en sak utåt i form av värdegrund, policy, mm men agerat på motsatt vis inåt. Därmed finns risk för att sådan regelnonchalans förknippas med kommunens namn och ställning i stort, vilket vore till stor förlust samt också oförtjänt.

Revisorerna ger en anmärkning till Kommunstyrelsens ordförande med ovan nämnda motiveringar.

Rekommendationer

Revisorerna ser att det med den nya Kommunallagen ges andra möjligheter att delegera arbetsgivarfrågorna gällande de högsta tjänstemännen inom kommunen till en bredare grupp t ex presidiet i Kommunstyrelsen.

Att på liknande sätt se över hanteringen i Gävle Stadshuskoncernen kan också göras.

För att tydliggöra vilka riktlinjer som gäller för både kommunen och kommunkoncernen är det viktigt att beslut fattas i Kommunfullmäktige. Här behöver också tydliggöras att alla anställda omfattas av detta.


Hampus Forsmark
Revisorskollegiets ordförande


Gunilla Beckman Ljung
Revisionschef

Bilaga:

1. Rapport ” Granskning av tillsättande och lönesättning av biträdande kommundirektör samt ändrad VD-lön i jämförelse med kommunkoncernens processer för organisationsförändringar och lönebildning”

REVISIONSKONTORET

Lönebildning och organisationsförändringar

Granskning av tillsättande och lönesättning av biträdande kommundirektör samt ändrad VD-lön i jämförelse med kommunkoncernens processer för organisationsförändringar och lönebildning

Dnr: 18REK1

Innehållsförteckning

Granskning av tillsättande och lönesättning av biträdande kommundirektör samt ändrad VD-lön i jämförelse med kommunkoncernens processer för organisationsförändringar och lönebildning

	0	
1.1	Bakgrund	3
1.2	Syfte och revisionsfrågor	3
1.3	Avgränsning	4
1.4	Revisionskriterier	4
1.5	Ansvarig nämnd/styrelse	4
2.1	Polycys och riktlinjer	5
2.2	Kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning	8
2.3	Personalutskottet i Kommunstyrelsen	12
2.4	Gävle Stadshus AB-koncernen operativ beslutsordning	13
2.5	Förordnanden, anställningsformer och lönesättning förvaltningschefer och VD-ar	14
2.6	Löneöversynsprocessen	15
2.6	Organisation – ny tjänst och samverkan med fackföreningarna.	17
2.7	Befattningsbeskrivning	18
2.8	Förhandlingschef/ extern avstämning	18
2.9	Kommunfullmäktige 2017-06-19 fram till beslut om biträdande kommundirektör	20
2.10	Sammanfattning och svar på revisionsfrågorna	23
	Bilagor	25

1 Inledning

Gävle kommunkoncern sysselsätter, inklusive bolagen, drygt 6 500 årsarbetare enligt årsredovisningen 2016. Personalkostnaderna uppgår till 3,6 miljarder inom kommunen och 4,2 miljarder inklusive bolagssektorn. Detta är den största enskilda kostnadsposten i kommunkoncernens löpande drift.

Årligen genomförs löneöversyner. Denna process innebär en kostnadsökning för löner och sociala avgifter med i runda tal 100 miljoner kronor för kommunen. I den övergripande personalpolicyn beslutad av kommunfullmäktige 2009-03-02 sägs följande:

”Lönebildningen ska fungera som ett styrmedel bl.a. med hjälp av en individuell, jämställd och differentierad lönesättning. Det ska stimulera till utveckling av kommunens verksamhet samt trygga personalförsörjningen. För detta krävs ett uthålligt långsiktigt strategiskt tänkande.”

1.1 Bakgrund

Gävle kommuns revisorer har, i tillägg till revisionsplanen för 2017, beslutat att granska tillsättande och lönesättning av biträdande kommundirektör samt lönesättning av VD.

Löner och då särskilt löner för ledande tjänstemän är en förtroendekänslig fråga. Att denna fråga hanteras på ett strukturerat och opartiskt sätt är viktigt för medborgarnas förtroende för kommunen. Med de ledande tjänstemännen avses kommundirektör, biträdande kommundirektör, förvaltningschefer och VD-ar i de helägda kommunala bolagen.

Organisatoriska förändringar ska också processas inför beslut.

För att genomföra organisatoriska förändringar och en lönebildningsprocess på ett strukturerat sätt, finns en rad förtroendeskapande åtgärder:

- Av kommunfullmäktige beslutade styrdokument hur processen ska genomföras och vilka som är ansvariga för olika moment
- Av kommunfullmäktige beslutat reglemente för kommunstyrelsen
- Av kommunstyrelsen beslutad delegationsordning
- Samverkan med fackföreningarna

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att kartlägga hur lönebildningsprocessen är tänkt att fungera samt ställa detta mot hanteringen av tillsättande och lönesättning av den biträdande kommundirektören samt övriga ledande tjänstemän. Syftet är också att kartlägga hur organisatoriska förändringar är tänkta att processas och hur samverkan med facket är reglerad.

Revisionsfrågorna i denna granskning är:

- Finns centrala styrdokument beslutade på Kommunfullmäktigenivå eller Kommunstyrelsenivå?
- Finns frågan reglerad i Kommunstyrelsen (KS) reglemente och delegationsordning?
- Vilken funktion har personalutskottet i Kommunstyrelsen i lönebildningsprocessen?

- Finns processen för organisationsförändringar och tillsättande av tjänster reglerad?
- Finns samverkan med fackföreningarna reglerad?
- Finns särskilda regelverk för gruppen kommundirektör/ förvaltningschefer/VD-ar?
- Används Sveriges Kommuners och Landstings, (SKL's), avdelning för arbetsgivarfrågor som stöd?
- I vilka avseenden har tillsättandet av biträdande kommundirektör och lönesättningen respektive VD-löner följt/inte följt gällande regelverk?

1.3 Avgränsning

Förvaltningsdomstolen prövar frågan om lagligheten i att kommunstyrelsens ordförande fattade ett brådskande ordförandebeslut*) angående tillsättning och lönesättning av den biträdande kommundirektören. Denna fråga behandlas inte i denna utredning förutom i avseendet att enligt delegationsordningen ska ett brådskande beslut föregås av samråd med övriga kommunalråd och kommunalråd i opposition.

*) 6 kap KL § 36: En nämnd får uppdra åt ordföranden eller en annan ledamot som nämnden har utsett att besluta på nämndens vägnar i ärenden som är så brådskande, att nämndens avgörande inte kan avvaktas. Sådana beslut skall anmälas vid nämndens nästa sammanträde.

1.4 Revisionskriterier

Kommunallagen. Styrdokument som finns för Gävle kommunkoncern alternativt Gävle kommun för lönebildning och organisationsförändringar. Styrdokument för Kommunstyrelsen som reglemente, delegationsordning samt instruktion för personalutskottet.

1.5 Ansvarig nämnd/styrelse

Kommunstyrelsen är enligt reglementet kommunens centrala arbetsgivarorgan, vilket innebär att styrelsen har både ett ansvar för sin egen personal inom Kommunledningskontoret och ett övergripande ansvar på personalområdet.

Bolagen är egna juridiska personer med arbetsgivaransvar för sin personal, men har att följa Kommunfullmäktiges beslut, policys och riktlinjer som beslutats utgöra ägardirektiv.

- Av kommunfullmäktige beslutade styrdokument hur processen ska genomföras och vilka som är ansvariga för olika moment
- Av kommunfullmäktige beslutat reglemente för kommunstyrelsen
- Av kommunstyrelsen beslutad delegationsordning

2 Granskning

2.1 Politys och riktlinjer

Kommunfullmäktige beslutade 2009 om en personalpolicy för Gävle kommunkoncern. Policyn ger uttryck för vad man politiskt vill åstadkomma:

”Utifrån Vision och Vår värdegrund vill Gävle kommunkoncern lyfta fram följande områden som särskilt viktiga för att bli en ännu mer attraktiv arbetsgivare.

- Arbetsmiljö
- Medarbetarskap samt chef- och ledarskap
- Jämställdhet och likabehandling
- Lönebildning”

Därefter togs riktlinjer för lönebildning i Gävle kommunkoncern fram och beslutades av Kommunfullmäktige 2011-02-14. Dessa riktlinjer beskriver hur man praktiskt ska gå tillväga för att uppnå målsättningarna i policyn. Enligt policyn ansvarar bolagen helt självständigt för sin löneöversyn.

Utdragen nedan visar dels hur synen är på lönesättning mellan löneöversynerna och dels hur ansvar och roller fördelas.

Lönesättning mellan löneöversynerna

Ny lönesättning mellan löneöversynerna förekommer i samband med nyrekrytering, löneförändringar i samband med omorganisationer och löneförändringar vid väsentlig förändring av enskild arbetstagares arbetsuppgifter. Gävle kommun ska eftersträva en lönesättning som uppfattas som relevant i förhållande till arbetsuppgifter och arbetsprestationer samt marknadens inverkan på löneläget.

Vid ny lönesättning:

- Lön får ej användas som konkurrensmedel inom koncernen. Om någon förvaltning anser att detta är på väg att ske, skall samråd ske med kommunens förhandlingschef.
- Ny lönesättning under avtalsperioden av redan anställda får bara ske i överenskommelse med förhandlingschefen.
- När en föreslagen lönesättning av nyanställda tydligt avviker från den för befattningen gällande lönestrukturen skall lönen sättas i överenskommelse med kommunens förhandlingschef.

Ansvar och roller vid en decentraliserad lönesättning

Kommunstyrelsen (personalorganet):

- Gentemot Kommunkoncernen
 - lönepolicyn och riktlinjer för lönebildning
 - uppföljning av lönepolicyn och riktlinjer för lönebildning
- Gentemot förvaltningarna
 - att kollektivavtal träffas
 - intresse- och tvisteförhandlingar
 - fördelningen av det särskilda löneutrymmet
 - uppföljning av löneöversyn samt kommunens lönestruktur och dess förändringar

Kommundirektören:

- fastställande av lön till förvaltningschefer

VD för Gävle Stadshus AB

- respektive bolagsstyrelse fastställer lön till bolagets VD i samråd med VD för Gävle Stadshus AB

Förvaltnings- och bolagschefer:

- lönepolicyn och riktlinjer för lönebildning är väl kommunicerad och förankrad hos medarbetare
- lönesättning sker i enlighet med lönepolicy, riktlinjer för lönebildning samt inom ramen för kommunens/bolagets lönestruktur
- lönebildningen utvecklas till en av drivkrafterna för medarbetarna att ständigt förbättra verksamheten
- genomföra löneöversyn i enlighet med kollektivavtalens bestämmelser och det löneökningstrymme som fastställts av kommunstyrelsen eller i bolagen

Kommunledningskontorets personalavdelning:

- ge råd i avtals- och arbetsrättsfrågor
- ta fram löneöversynsunderlag
- biträda chefer och arbetsledare i löneöversynsarbete
- biträda Kommunstyrelsen i deras arbete
- bidra till kompetenshöjning beträffande löneöversynsarbete hos alla som har detta ansvar
- initiera insatser som utvecklar lönesättningen och löneöversynsarbete
- göra lönekartläggningen utifrån diskrimineringslagen

Lönesättande chef:

- lönepolicy och riktlinjer för lönebildning tillämpas vid lönesättning
- lönesättning vid nyrekrytering sker inom givna ramar
- vid löneöversynen fördela tillgängligt utrymme enligt anvisningar
- ta ansvar för löneöversynsresultatet
- kriterierna för lönesättning konkretiseras utifrån den egna verksamheten
- medverka till att lönebildningen utvecklas till en av drivkrafterna för medarbetarna att ständigt förbättra verksamheten

På den interna webben Ankaret ligger bland styrdokumentet ett senare framtaget dokument: Riktlinjer för lönebildning Gävle kommun 2013-03-26.

Detta dokument har inte beslutats vare sig i Kommunstyrelsen eller Kommunfullmäktige. Det tidigare beslutet i Kommunfullmäktige gav Kommunledningskontoret rätt att göra redaktionella förändringar i riktlinjerna. De förändringar som gjordes var mer än redaktionella.

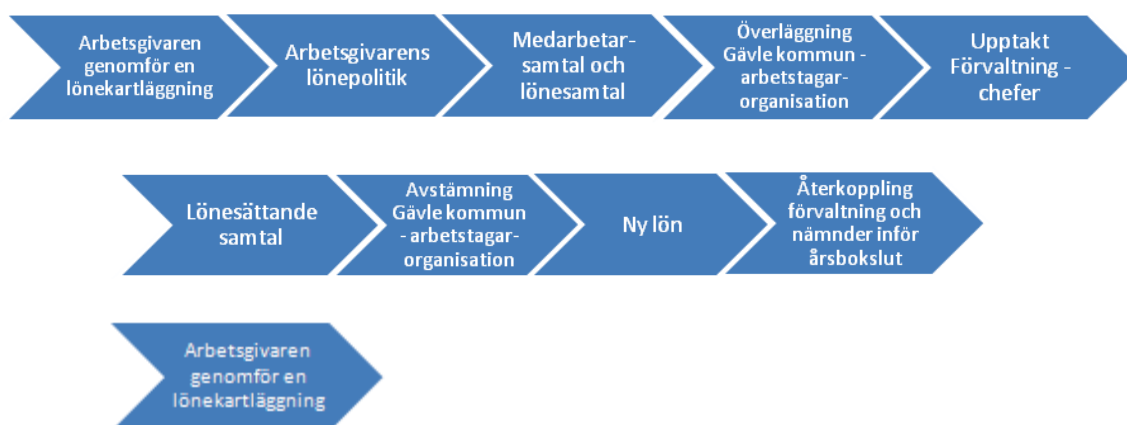
Enligt Kommunstyrelsens delegationsordning för 2017 punkt 3.13 kan HR-chef besluta om riktlinjer i enlighet med gällande policys på personalområdet, detta har gällt sedan 2015. Delegationsordning som gällde 2013 har eftersökts i diariet men inte återfunnits. Det som finns i Kommunstyrelsens diarium är en delegationsordning från 2007 och av denna framgår ingen delegation av beslut till personalchef/HR-chef. Om inget nytt beslut fattades är det denna delegationsordning som gällde även under förra mandatperioden 2011-2014.

Det som skiljer detta dokument från det av Kommunfullmäktige beslutade, är att det inte innehåller några skrivningar kring VD-lönerna i bolagen, vilket riktlinjerna från 2011 gör. Den tolkning som får göras av detta är att de tidigare i Kommunfullmäktige beslutade riktlinjerna är de som gäller för hanteringen inom GSAB-koncernen. Rent juridiskt måste beslut fattas på fullmäktigenivå för att bli

ägardirektiv för bolagen. Kommunstyrelsen har en uppsiktsplikt för bolagen. En tjänstemannaprodukt får ingen rättsverkan gentemot bolagen.

I det av HR-avdelningen 20130326 framtagna senare dokumentet framgår hur processen är tänkt att fungera. Den inleds med en lönekartläggning, via lönepolitiska satsningar på de grupper som arbetsgivaren bedömer behöver lyftas, sedan medarbetar- och lönesamtal som genomförs decentraliserat ute i organisationen. Överläggningar med arbetstagarorganisationerna, lönesättande samtal, avstämning med arbetstagarorganisationerna och därefter utbetalning av ny lön. Sen sker en återkoppling och därefter börjar processen om med en ny lönekartläggning. En variant med förhandling finns också.

Detta är den ordinarie löneöversynen.



Lönesättning mellan löneöversyner

Gävle kommun ska eftersträva en lönesättning som uppfattas som relevant i förhållande till arbetsuppgifter och arbetsresultat samt marknadens inverkan på löneläget.

Vid ny lönesättning ska följande beaktas:

- Lön får ej användas som konkurrensmedel inom kommunen. Om någon förvaltning anser att detta är på väg att ske, skall samråd ske mellan förvaltningens HR-chef och kommuns förhandlingschef.
- Ny lönesättning under avtalsperioden av redan anställda medarbetare får endast ske i överenskommelse med förhandlingschefen.

Vid lönesättning mellan löneöversyner hänvisas på samma sätt som tidigare till att samråd eller överenskommelse med förhandlingschef. Skillnaden är att man nu säger att lönen inte får användas som konkurrensmedel inom kommunen, tidigare stod det koncernen. Skrivningen angående nyanställdas lönesättning har tagits bort.

Enligt uppgifter som framkommit i intervjuerna pågår en översyn av personalpolicy till att bli en medarbetarpolicy och denna ska genomföras under 2018. De underliggande riktlinjerna kan därefter komma att justeras.

2.1.1 Revisionens kommentarer

Revisionen konstaterar att det finns dels en personalpolicy och dels riktlinjer för lönebildning. Det som är otydligt är i vilken omfattning detta faktiskt omfattar

hela kommunkoncernen. Det är uppenbarligen tanken i Kommunfullmäktiges beslut 2011-02-14. Om man vill ha en tydlighet i detta måste beslutet fattas av Kommunfullmäktige.

Att de omarbetade riktlinjerna från 2013-03-26 är framtagna av Kommunledningskontoret. De innehåller inte skrivningar om vilka som har ansvar för olika delar i processen. Däremot beskriver de processen mer i detalj. Om dessa riktlinjer även gäller bolagen är oklart. Titeln är Riktlinjer för lönebildning i Gävle kommun. Förändringarna mellan de två dokumenten är större än enbart redaktionella.

De styrande dokumenten finns, men att de inte har tillämpats varken i fallet med biträdande kommundirektör eller VD i Gävle Energi, där det genomförts löneökningar mellan ordinarie löneöversyner utan att förhandlingschefen kontaktats. Enligt delegationsordningar beslutas löneökningar av kommundirektören av kommunstyrelsens ordförande och av VD-ar av styrelsens ordförande (efter samråd med GSAB).

Detta innebär att besluten fattas av personer överställda förhandlingschefen. Enligt denne blir han inte tillfrågad när det gäller förvaltningscheferna eller VD-arna och inte heller gällande avdelningschefer inom Kommunledningskontoret. Av intervjuerna med fackliga företrädare framgår att avstämning med HR-direktör och förhandlingschef görs från chefer ute i förvaltningarna.

2.2 Kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning

2.2.1 *Reglemente*

Av kommunstyrelsens reglemente framgår följande:

Arbetsgivaransvar m m

§ 4

Kommunstyrelsen är kommunens centrala arbetsgivarorgan och har då att

1. svara för övergripande arbetsgivar-, arbetsmiljö- och personalpolitiska frågor,
2. svara för löne- och pensionspolitik,
3. utveckla och samordna kommunens personalpolitik och personaladministration,
4. förhandla på kommunens vägnar enligt gällande lagstiftning om förhandlingsrätt, utom, i förekommande fall, vad gäller 11 – 14 och 38 §§ lagen (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet inom andra nämnders verksamhetsområden,
5. med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,

6. avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och andra bestämmelser som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,
7. besluta om stridsåtgärd,
8. lämna uppdrag som avses i den kommunala delegationslagen (1954:130),
9. ge råd och biträde i personalpolitiska frågor till kommunens nämnder och företag,
10. svara för gemensam personalstatistik,
11. föra kommunens talan i mål enligt lagen (1974:371) om rättegången i arbetstvister, och
12. besluta i förflyttnings- eller omplaceringsärenden från en nämnd till en annan, om inte nämnderna är ense.

§ 5

Kommunstyrelsen har arbetsgivaransvar för

1. kommundirektör och förvaltningschefer inom kommunen, dock inte revisionschef, och
2. annan medarbetare inom kommunstyrelsens verksamhetsområde.

Arbetsgivaransvaret omfattar, i enlighet med fastställda riktlinjer och policydokument, ansvar bl.a. för personalförsörjning, kompetens, jämställdhet, mångfald, arbetstid, anställning och lön samt ansvar för att verksamheten inom kommunstyrelsens verksamhetsområde bedrivs i enlighet med arbetsmiljölagen och föreskrifter om arbetsmiljö.

Kommunstyrelsen är alltså kommunens centrala arbetsgivarorgan och har förutom det övergripande ansvaret för riktlinjer och policydokument även ett arbetsgivaransvar för den personal som arbetar inom kommunstyrelsens verksamhetsområde. Till det kommer arbetsgivaransvar för kommundirektör och förvaltningschefer inom kommunen.

2.2.1.1 *Revisionens kommentarer*

Revisionen konstaterar att det finns ett reglemente där det tydligt framgår det övergripande arbetsgivaransvaret som Kommunstyrelsen har. Kommunstyrelsen har eget arbetsgivaransvar för kommundirektör och förvaltningschefer inom kommunen, dock inte revisionschef, och annan medarbetare inom kommunstyrelsens verksamhetsområde.

2.2.2 Delegationsordning

Kommunstyrelsen, liksom övriga nämnder, tar årligen beslut om en delegationsordning där man reglerar vilka ärenden som styrelsen delegerar till enskilda styrelseledamöter, utskott eller till tjänstemän inom förvaltningen.

När det gäller beslut i arbetsgivarfrågor gällde följande under 2017:

3 Arbetsgivarfrågor

Beslut	Delegat	Vid förfall
3.1 Personaladministrativa beslut rörande kommundirektören (anställning, lönesättning, förlängning, tjänstledighet, bisysslor, disciplinpåföljder och uppsägning).	KSO	Vice KSO
3.2 Personaladministrativa beslut rörande förvaltningschefer (anställning, lönesättning, förlängning, tjänstledighet, bisysslor, disciplinpåföljder och uppsägning).	KD	
3.3 Personaladministrativa beslut rörande kommunledningskontorets personal (anställning, lönesättning, förlängning, tjänstledighet, bisyssla, disciplinpåföljder och uppsägning). Notering: Får delegeras vidare	FC	
3.4 Deltagande i kurser, konferenser och studieresor för kommunstyrelsens ledamöter, ersättare och kommundirektören.	KSO	Vice KSO
3.5 Deltagande i kurser, konferenser och studieresor för kommunstyrelsens ordförande.	Vice KSO	
3.6 Anställning av sekreterare/handläggare åt kommunalråden.	Adm. chef	
3.7 Förhandla och fatta beslut å kommunens vägnar om att ingå kollektivavtal.	HR-chef	
3.8 Avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.	Förhandlingschefen	
3.9 Löneöversynsförhandlingar	Förhandlingschef	
3.10 Föra kommunens talan i mål enligt lagen (1974:371) om rättegång i arbetstvister.	HR-chef	
3.11 Beslut om förflyttning/omplacering av anställd till annan nämnd.	HR-chef	
3.12 Beslut kopplade till utveckling och samordning av kommunens personalpolitik och personaladministration.	HR-chef	

3.13 Beslut om riktlinjer i enlighet med gällande policys på personalområdet.	HR-chef	
3.14 Besluta om utdelning från Oscar och Adele Flensburgs understödsfond.	HR-chef	

Av intervjuerna framgår att man är väl medveten om att det är Kommunstyrelsens ordförande som hanterar personaladministrativa beslut rörande kommundirektören (anställning, lönesättning, förlängning, tjänstledighet, bisysslor, disciplinpåföljder och uppsägning).
Kommundirektören i sin tur hanterar förvaltningscheferna i samma frågor.

När det gäller brådskande ärenden som inte kan invänta nästa styrelsesammanträde så gäller följande enligt reglementet:

1 Allmänna ärenden

Beslut	Delegat	Vid förfall
1.1 Ärenden, som är så brådskande, att styrelsens eller utskottens beslut inte kan avvaktas. Notering: Samråd med övriga kommunalråd och kommunalråd i opposition.	KSO	Vice KSO

Av intervjuerna framgår att alla i kretsen som ska kallas till samråd vid brådskande beslut inte kallades. Av de som kallades (övriga kommunalråd samt ett av oppositionsråden) uppfattade de mötet som ett informationsmöte, då ingen information gavs innan att samråda kring. Två av kommunalråden kunde inte delta, en pga utlandsresa och en pga annan inplanerad aktivitet, hen efterfrågade mer information om vad mötet gällde och stod till förfogande under kvällen, men kontaktades inte.

Vid det möte som hölls 2017-06-27 med kommunstyrelsens ordförande, ett kommunalråd och ett kommunalråd i opposition avhandlades endast frågan om de dubbla besluten om Inköp Gävleborg vid Kommunfullmäktiges möte i juni och den debatt som sedan uppstått på Facebook. Man rekommenderade ett agerande för att uttala förtroende för tjänstemannen från både alliansen och oppositionen, däremot hade man ingen diskussion om en ny tjänst eller höjd lön. Det är av intervjuerna som detta framgår, dokumentation av vad som sades eller beslutades har inte företetts revisionen.

Återrapportering av beslutet med återopande av delegation gjordes vid nästkommande sammanträde den 2017-08-29 i Kommunstyrelsen. Vid detta sammanträde lämnades ett yrkande in av s, v och mp där de riktar en kraftig anmärkning mot Alliansledningen utifrån brister i arbetsmiljöförhållandena för personalen inom Kommunledningskontoret samt uthängning av en enskild tjänsteman på Facebook. En v-ledamot yrkar att Kommunstyrelsen tar ett nytt beslut om tjänsten föregått av en utredning av behovet, dialog med samtliga fullmäktiges partier och även samverkan med arbetstagarorganisationerna. En m-ledamot yrkade på en utredning för att

utreda behovet av en biträdande kommundirektör. En l-ledamot lämnar in en protokollsanteckning mot s, v och mps protokollsanteckning. Omröstningar verkställs och beslutet blir slutligen att Kommunstyrelsen beslutar enligt ordförandes förslag, dvs att delegationsbeslutet anmäls och läggs till handlingarna.

2.2.2.1 *Revisionens kommentarer*

Revisionen konstaterar att det finns ett reglemente för Kommunstyrelsen som tydliggör deras arbetsgivaransvar, både övergripande och för egen personal samt förvaltningschefer. Det finns också en välstrukturerad delegationsordning för Kommunstyrelsen, som tydliggör vilka beslut som är delegerade inom arbetsgivarområdet. Det finns också ett förtydligande vad som gäller när Kommunstyrelsens ordförande fattar brådskande beslut, dvs att samråd med övriga kommunalråd och kommunalråd i opposition ska ske.

Revisionen konstaterar att de regler som framgår av delegationsordningen gällande samråd vid brådskande beslut inte tillämpats för beslutet om biträdande kommundirektör. De som kallats till samråd har inte uppfattat att det rörde sig om ett samråd utan om information. Till detta möte kallades heller inte alla som ingår i gruppen för samråd som är definierad i delegationsordningen.

Bristerna i den formella hanteringen av processen med tillsättande av biträdande kommundirektör resulterar i ett ifrågasättande av beslutet vid Kommunstyrelsens nästkommande sammanträde, då delegationsbeslutet återrapporterades.

Delegationsbeslutet är också överklagat till Förvaltningsrätten av en medborgare.

2.3 **Personalutskottet i Kommunstyrelsen**

Denna mandatperiod (2015-2018) inrättades ett personalutskott och ett samhällsbyggnadsutskott i Kommunstyrelsen. Det finns en instruktion för personalutskottet, vilka uppgifter de har och det är att bereda ärenden för Kommunstyrelsen när det gäller det övergripande arbetsgivaransvaret. Det innebär t ex att ta fram riktlinjer för lönebildning.

Personalutskottet är ett rent beredande utskott och har ingen självständig beslutanderätt. Det framgår indirekt av delegationsordningen då ingen beslutanderätt delegerats till utskottet.

Utskottet har fem ordinarie ledamöter och det finns en insynsplats utan rösträtt.

Utskottet hanterar enligt uppgift från intervjuerna och som framgår av instruktionen inga enskilda ärenden gentemot medarbetare. Detta hanteras enligt delegationsordningen av Kommunstyrelsens ordförande, vice ordförande, kommundirektör, förvaltningschef, HR-chef, förhandlingschef och i något fall administrativ chef.

2.3.1 *Revisionens kommentarer*

Revisionen konstaterar att det finns en instruktion för personalutskottet som tydliggör deras uppgift som beredande för Kommunstyrelsen i frågor som rör arbetsgivaransvaret. I instruktionen framgår att utskottet kan vara beslutande men enligt den välstrukturerade delegationsordningen för Kommunstyrelsen, finns ingen delegation av beslutanderätt till personalutskottet.

I fallet med biträdande kommundirektör har alltså inte personalutskottet någon roll då de inte har mandat att hantera frågor på individnivå.

2.4 **Gävle Stadshus AB-koncernen operativ beslutsordning**

Det finns operativa beslutsordningar i bolagen i Gävle Stadshus AB-koncernen som innehåller en del kring administrativa rutiner och riktlinjer. Här regleras bl a dessa frågor:

Beslut	Beslutande	Krav
arbetsordning för styrelsen	styrelse	
vd-instruktion	styrelse	
lön och andra förmåner till vd	styrelse	samråd med moderbolag

Beslut fattades 2016-12-14 om den operativa beslutsordning som skulle gälla för 2017.

I Gävle Energi AB finns sen en delegations- och beslutsordning, där lönesättningen av VD delegeras till ordförande med kommentaren att samråd ska ske med Gävle Stadshus AB.

Av intervjuerna framgår att respektive dotterbolags styrelse ansvarar för sin VD's lön. Det regleras i den operativa beslutsordningen. Det ska ske i samråd med GSAB, vilket är delegerat till GSAB's ordförande samt kommundirektören som också är VD i GSAB. Han ska också hålla medarbetarsamtal, medan den som sätter lönen är ordförande på delegation från styrelsen. Det finns alltså idag ingen koppling mellan lönesättning och medarbetarsamtal. Det ska under 2018 ske en översyn av hur lönervideringen ska ske av VD-ar i bolagen, enligt ett uppdrag till VD i GSAB.

2.4.1 *Revisionens kommentarer*

Revisionen konstaterar att det finns en operativ beslutsordning för Gävle Stadshuskoncernen som beskriver att beslut om VD-löner ska fattas av styrelsen. Sedan kan styrelsen vidaredelegera detta, vilket har gjorts i Gävle Energi AB där det är ordförande som i samråd med GSAB ska besluta om lön. Samrådet från GSAB's styrelse är i form av ordförande och VD.

Enligt de 2011-02-14 i Kommunfullmäktige beslutade riktlinjerna framgår att förhandlingschefen ska kontaktas vid löneökningar mellan ordinarie löneöversyner.

2.5 Förordnanden, anställningsformer och lönesättning förvaltningschefer och VD-ar

De högsta tjänstemännen i organisationen är antingen förvaltningschefer eller VD-ar beroende på verksamhetens organisationsform. Förvaltningscheferna arbetar inom det område som regleras av Kommunallagen och VD-arna inom området reglerat av Aktiebolagslagen.

I Kommunallagen nämns endast kommundirektören. Det är nämnderna och Kommunstyrelsen som är den ansvariga nivån. I Aktiebolagslagen nämns VD med ett eget ansvar vid sidan av styrelsens ansvar.

Anställningsformerna för dessa tjänster skiljer sig åt. Förvaltningscheferna har en tillsvidareanställning i kommunen och sedan ett tidsbegränsat chefsförordnande. Om chefsförordnandet inte förlängs så finns grundanställningen kvar. Förordnandena för kommundirektören och förvaltningschefen för Kommunledningskontoret skulle löpa ut under 2017. Ett tidsbegränsat förordnande som löper ut ska omförhandlas. Av de ursprungliga anställningsavtalen för kommundirektören och förvaltningschefen för Kommunledningskontoret framgår följande:

- ”Beslut i fråga om arbetsuppgifter fr o m” XXXX-XX-XX (*datum direkt efter förordnandets upphörande*) ”ska fattas senast tre månader före förordnandets utgång.”
- ”Förändring av arbetsuppgifter ska föregås av förhandling enligt medbestämmandelagen.”
- XX ”garanteras efter förordnandetidens slut en lön motsvarande 85 % av den vid avgångstillfället utgående månadslönen.”

De ursprungliga anställningsavtalen tecknades 2005-12-13 (förvaltningschef) samt 2006-01-09 (kommundirektör). Förvaltningschefens avtal har förlängts vid två tillfällen med fyra år i taget. Förlängningarna har gjorts i september och oktober inför det att avtalen löpt ut sista november. Även denna förlängning avsåg fyra år. Kommundirektörens avtal har förlängts med tre-fyra år och nu senast med fem år.

Av anställningsavtalet för biträdande kommundirektör framgår att förändring av arbetsuppgifter ska föregås av förhandling enligt medbestämmandelagen.

Tidigare förlängningar har skrivits så att de hänvisat till ”samma villkor som i tidigare avtal”. Det framgår inte av den senaste förlängningen.

Styrelsen i ett bolag har en primär uppgift: att anställa och avskeda VD. VD-arna har ett anställningsavtal som kan brytas av styrelsen om man inte är nöjd med VD's arbete. Någon underliggande anställningstrygghet finns inte. Det som däremot gäller är att:

- ”Uppsägningstid från arbetsgivarens sida är 12 månader...”
- ”Vid uppsägning från företagets sida med omedelbar verkan utgår oförändrade anställningsförmåner och arbetsbefrielse under uppsägningstiden.”

Ansvar för lönesättning ligger när det gäller kommundirektören på Kommunstyrelsens ordförande och för förvaltningscheferna på kommundirektören. Kommundirektören har medarbetarsamtal med förvaltningscheferna.

När det gäller lönesättning av VD-ar ligger det på styrelsen som har delegerat detta till ordförande. Här finns ett krav på samråd med VD för Gävle Stadshus AB (kommundirektören) och Gävle Stadshus AB's styrelse. Beslutet är dock ordförandes i det enskilda bolaget att sedan återrapportera till sin styrelse. När det gäller medarbetarsamtalen är det Gävle Stadshus AB's VD (kommundirektören) som genomför dem.

2.5.1 *Revisionens kommentarer*

Revisionen konstaterar att det finns en skillnad i anställningsformerna för förvaltningschefer och VD-ar. Den anställningstrygghet som finns i en tillsvidareanställning för förvaltningschefer saknas för VD-arna.

Revisionen konstaterar också att de ursprungliga anställningsavtalen för kommundirektör och biträdande kommundirektör innehåller likadana skrivningar angående att beslut om arbetsuppgifter efter det att förordnanden löpt ut ska fattas senast tre månader innan. Faktiska avtal som tecknats gällande förvaltningschefen har dock inte följt detta tidigare.

Det finns också likadana skrivningar om att förändrade arbetsuppgifter vid en förlängning av förordnandet skulle kräva förhandlingar enligt MBL. Detta var därmed inte okänt för kommundirektör och biträdande kommundirektör.

Att notera är att den förlängning som skrevs under inte innehåller någon tillbakasyftning på underliggande anställningsavtal.

2.6 **Löneöversynsprocessen**

Denna process startar under hösten med en utvärdering av föregående års avslutade löneöversyn och omvärldsspaning i form av statistik för att se hur kommunen ligger jämfört med motsvarande kommuner. HR-avdelningen genomför också en lönekartläggning, där olika personalgruppers löner analyseras för att man ska kunna göra särskilda satsningar för att arbeta för jämställda och likvärdiga löner. Man har en diskrimineringslagstiftning att ta hänsyn till, det ska inte finnas osakliga löneskillnader. Det är en skyldighet som arbetsgivare att genomföra lönekartläggningar och den är ett styrmedel.

Lönekartläggningen görs enbart för kommunen. Bolagen är egna juridiska personer och ansvarar enligt de av fullmäktige 2011 beslutade riktlinjerna självständigt för sina löneöversyner.

När detta är gjort vidtar arbetet ute i organisationen för cheferna med medarbetarsamtal och lönesamtal. Här ska det gångna årets arbete utvärderas och en ny individuell lön sätts med hänsyn till de prestationer som genomförts.

Ny lön ska sedan utbetalas i april. Lönerederingar mellan ordinarie löneredningar ska i princip inte förekomma. Om någon chef har sådana funderingar ska förhandlingschefen kontaktas. Man vill undvika löneglidning.

De prioriterade grupper som kom fram i kartläggningen inför 2017 års löneredning var:

- Lärarassistenter
- Elevassistenter
- Behandlingsassistent/Socialpedagog
- Arbetsterapeut
- Fältsekreterare
- Mätningssingenjör
- Socialsekreterare
- Medicinskt ansvarig sköterska (MAS)
- Medarbetare ansvarskod B
- Medarbetare ansvarskod C

Löneöversynsprocessen förvaltningschefer och VD-ar

I intervjuerna har framkommit att i samband med löneöversynen fördes under våren 2017 också en diskussion kring de högsta cheferna: förvaltningschefer och VD-ar. Det var kommunalråd och ordförandena i bolagen som diskuterade detta med kommundirektören. Det var en del i omvärldsspaningen och att sätta dessa löner i sitt sammanhang. Här konstaterades att löneläget för förvaltningschefer var lägre än för VD-ar och en diskussion om uppdragets innehåll och värdering av olika parametrar fördes. Även det faktum att en förvaltningschef av löneskäl valt att söka ett annat jobb anfördes som skäl för en löneöversyn.

Förslaget var en kraftig ökning av förvaltningschefernas löner medan bolagens ordförande skulle hålla igen löneutvecklingen inom bolagssektorn, men detta fick inget samlat stöd från den politiska ledningen. Den slutliga löneökningen för förvaltningscheferna för de två största förvaltningarna samt Kommunledningskontoret blev 10,4-12,5%. De hamnade då på nivån 90 000 kr.

Efter det att denna löneöversyn som slutförs under våren 2017, så höjs under hösten lönen för VD i Gävle Energi AB med ytterligare 15 000 kr till 132 000 kr.

Enligt intervjuerna har chefstjänsterna inom kommunen de senaste åren fått en högre löneökning än övriga anställda.

I den budget för 2018 som beslutades i juni 2017 finns ett kommunkoncernövergripande uppdrag som lyder:

- Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.

2.5.1 Revisionens kommentarer

Lönekartläggningar görs varje år, men dessa omfattar enbart kommunen och inte bolagen. De högsta tjänstemännen omfattas heller inte av

lönekartläggningarna. Däremot finns en separat avstämning mot omvärlden (kommuner och Region Gävleborg) och en diskussion om uppdragens innehåll och värdering av dessa i lön.

2.6 Organisation – ny tjänst och samverkan med fackföreningarna.

Gävle kommun har samverkansavtal med fackföreningarna. Det innebär att man har en dialog om frågor innan beslut. Lagen om medbestämmande, MBL, innebär däremot att man har en förhandling som kan resultera i att parterna är eniga eller att fackföreningarna förklarar sig oeniga med arbetsgivaren. Det finns en central samverkansgrupp, CSG, där arbetsgivaren och fackföreningarna regelbundet träffas för samverkan. Sekreterare i CSG är förhandlingschefen. Enligt uppgift är detta egentligen kommundirektörens grupp men att det löpande arbetet har delegerats till HR-direktör. Gävle kommun har under ett antal år haft en kommundirektör som både hanterat Kommunstyrelsens förvaltning och Gävle Stadshus AB. År 2005 tillskapades en tjänst som förvaltningschef för Kommunledningskontoret. Den kommundirektör som tillsattes 2006-01-09 hade en utåtriktad roll och fick några månader senare även ansvaret som VD i Gävle Stadshus AB. Denna organisation har funnits sedan dess.

Den nya Kommunallagen som började gälla fr o m 2018-01-01 säger att kommundirektören ska vara chef över Kommunstyrelsens förvaltning. Den nya Kommunallagen antogs 2017-06-20.

Inrättandet av den nya tjänstens som biträdande kommundirektör blev resultatet av mötet 2018-06-27 mellan kommunstyrelsens ordförande, ett kommunalråd, kommundirektören och förvaltningschefen för Kommunledningskontoret.

Enligt intervjuerna var det inte någon MBL-förhandling eller samverkan med fackföreningarna innan beslutet. Detta resulterade i att Vision och Kommunal begärde tvisteförhandling och att arbetsgivarrepresentanten gick med på en utbildning för alla chefer och alla arbetsplatsombud i lönebildningsprocessen. Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund hade redan genomfört denna utbildning och de krävde i sin tvisteförhandling en utbildningsdag för sina arbetsplatsombud. Även Akademikerförbundet har på motsvarande sätt fått en utbildningsdag efter en tvisteförhandling. Arbetsgivaren har på detta sätt indirekt bekräftat att detta är en ny tjänst. När det är nya chefstjänster ska det vara en samverkan, dvs dialog före beslut. Arbetsgivaren, företräd av förhandlingschefen, har i denna förhandling direkt medgett att man hade gjort fel. De lösningar som skulle erbjudas förhandlades fram i samarbete med kommundirektören, biträdande kommundirektören och HR-direktören.

Det var processen som inte hade fungerat och som fackförbunden protesterade emot. Sakfrågan var aldrig föremål för diskussion.

Utbildningstillfällena medför kostnader dels i form av arbetstid för deltagande chefer och fackliga ombud, dels i form av lokaler, fika och eventuell lunch.

Arbetstiden har enligt uppgift fallit på respektive förvaltning medan arrangemangskostnaderna tas centralt.

2.6.1 *Revisionens kommentarer*

Samverkansavtal finns med fackföreningarna. I detta fall följdes inte avtalen utan beslut togs utan föregående dialog. Detta har inneburit tvisteförhandlingar och att kommunen fått betala för extra utbildningstillfällen för ett antal chefer och arbetsplatsombud. Den största kostnadsposten, lönekostnaden för deltagarna, belastar respektive förvaltning.

2.7 **Befattningsbeskrivning**

Den befattningsbeskrivning från 2005, då tjänsten som förvaltningschef för Kommunledningskontoret skapades, är den som gällde fram till beslutet 2017-06-27. Under augusti presenterade kommundirektören i Power Pointform för Kommunstyrelsens beredning vad som var nytt i tjänsten som biträdande kommundirektör. Någon ny befattningsbeskrivning har inte beslutats.

2.7.1 *Revisionens kommentarer*

En jämförelse mellan dessa båda beskrivningar ger en bild av en uppdatering av de arbetsuppgifter som naturligt faller under förvaltningschefen för Kommunledningskontoret eller den biträdande kommundirektören med särskilt ansvar för Kommunledningskontoret som är den nya beteckningen i förordnandet. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt har breddats i takt med att nya delägda bolag och gemensamma nämnder tillkommit. En del som är ny är att övergripande leda och samordna den juridiska kompetensen i kommunkoncernen. Den ursprungliga anställningen var som chefsjurist och idag finns ingen annan jurist på central nivå. Att vara ersättare för kommundirektören har i praktiken förvaltningschefen redan varit, men då hanterat vid varje tillfälle, nu blir detta uttalat att så gäller permanent.

2.8 **Förhandlingschef/ extern avstämning**

I granskningen har kartlagts vilka möjligheter de intervjuade upplever finns för att få stöd i arbetsgivarfrågor dels för tjänstmannorganisationen och dels för en ordförande i Kommunstyrelsen eller i ett bolag.

Förhandlingschef

Kommunledningskontoret har en förhandlingschef som har till uppgift att följa upp vad som hänt efter en lönebildningsprocess och att göra lönekartläggningar. Det handlar också om att prioritera de centrala medel som avsätts för riktade satsningar. Löneöversynerna är en process som initieras och avslutas av förhandlingschef och HR-direktör centralt. Löneöversynerna processas ute i organisationen.

Förhandlingschefen är sekreterare i Centrala Samrådsgruppen (CSG) där fackförbunden och arbetsgivaren möts i regelbundna möten för dialog.

Förhandlingschefen sköter också förhandlingar med fackförbunden utifrån samverkansavtalet och hanterar tvisteärenden på individnivå. För att man ska få en likabehandling inom kommunkoncernen när det gäller tolkning av avtal och lagar, så har förhandlingschefen ett specialistkunnande och används som stöd för HR-cheferna. Inom bolagssektorn är det mer en rådgivande roll.

Intervjuerna med de fackliga företrädarna bekräftar bilden av att man på förvaltningsnivå inte ger besked utan att konsultera HR-direktör eller förhandlingschef. Detta har blivit tydligare under de senaste åren.

När det gäller de högsta cheferna så tillfrågas inte förhandlingschefen. Det gäller t ex kommundirektörens lönesättning av förvaltningscheferna. Även andra avdelningschefstjänster inom Kommunledningskontoret har fått kraftiga lönelöft, men förhandlingschefen har inte kontaktats innan.

Under våren 2017 gjordes en omorganisation där förhandlingschefen från att ha suttit direkt under HR-direktören nu inordnades även under en enhetschef. I andra kommuner har förhandlingschefen en position motsvarande en avdelningschef inom KLK. Det stärker mandatet att arbeta med dessa frågor inom organisationen.

Politikerna kontakter inte alltid förhandlingschefen, men när de gör det så får de hjälp att ta fram statistik från andra kommuner i Gästrikland eller i det sk 30-nätverket om det rör löner.

SKL's arbetsgivarenhet

När det gäller Sveriges kommuner och landstings arbetsgivarenhet så har de enbart en övergripande roll. De går inte in i enskilda individärenden gällande löner eller andra frågor.

Kontakter med andra kommuner

Det svar som ges från kommunalråd och kommunalråd i oppositionsråd är att de i viss mån har kontakter med partikollegor i andra kommuner och kan utnyttja detta nätverk för att få ta del av andras erfarenheter.

I intervjuerna uppges att det är viktigt att förhålla sig till omvärlden i sin lönesättning.

2.8.1 *Revisionens kommentarer*

Förhandlingschefens roll utifrån riktlinjerna för lönebildning fungerar på förvaltningsnivå och för tjänstemän under det högsta chefsskiktet. I förekommande två fall där löneökningar gjorts mellan ordinarie löneöversyner har inte förhandlingschefen kontaktats, vilket löneriktlinjerna kräver.

Revisionen konstaterar att det finns stöd att få inom kommunen i form av en förhandlingschef när man som chef eller ansvarig ordförande ska hantera arbetsgivarfrågor. Detta stöd verkar dock inte utnyttjas när det gäller högre tjänstemän.

I övrigt är det närmast egna nätverk i liknande kommuner som är basen för erfarenhetsutbyte och information. SKL har ingen roll annat än övergripande.

2.9 Myndighetsutövande

Kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören har vid intervjuerna inte svarat på frågor angående konsekvenser av hanteringen i form av beslutets legitimitet, påverkan på funktionen och legitimiteten i organisationen. Detta med hänvisning till att det är myndighetsutövning mot enskild.

Den lagstiftning som kan komma i fråga är Lagen om offentlig anställning som gäller i huvudsak arbetstagare vid riksdagen och dess myndigheter samt myndigheterna under regeringen. När det gäller arbetstagare hos kommuner avser lagen bisysslor, arbetskonflikter (stridsåtgärder), interimistiskt beslut och vissa frågor där MBL inte ska tillämpas. För tillsättande av tjänst inom kommunen gäller inte denna lagstiftning.

2.9.1 Revisionens kommentarer

Revisionen konstaterar att den lagstiftning som hänvisats till inte är tillämplig i frågan om tillsättande och lönesättning av tjänster inom kommunen.

2.10 Kommunfullmäktige 2017-06-19 fram till beslut om biträdande kommundirektör

Det sista Kommunfullmäktigemötet före sommaren är måndag 2017-06-19. Då fattas beslut om Kommunplan 2018 och det blir inte alliansens förslag till budget utan de röd-gröna partiernas som röstas igenom.

§3: Kommunplan med årsbudget 2018 och utblick 2019-2021

Där framgår bland de allmänna uppdragen bl a:

- ”Kommunen kvarstår som medlem i Inköp Gävleborg för att öka kostnadseffektiviteten och kvaliteten i våra upphandlingar och avbryter därmed den utträdesprocess som initierats....”
- “Förvaltnings- och bolagschefer ska inte ha en löneökningstakt som överstiger snittet i förvaltningen/bolaget i övrigt. Löneökning sker med fördel uttryckt i kronor för denna höglönegrupp.”

Senare under dagen fattas ytterligare ett separatbeslut om medlemskapet i Inköp Gävleborg.

§7: Framtida alternativ för upphandling

Beslut

Kommunfullmäktige beslutar i enlighet med kommunstyrelsens förslag

- att Gävle kommun ska lämna Inköp Gävleborg och att upphandlingsverksamheten I Gävle kommun ska organiseras i egen regi,
att uppdra till kommunstyrelsen att genomföra uppsägning av utträde ur Inköp Gävleborg,

- att i dialog med övriga kommuner stegvis under uppsägningstiden avveckla Gävle kommuns engagemang,
- att om dialogen med kommunerna visar att en likvidation av förbundet inte är önskvärd träffa avtal med övriga kommuner om utträdet,
- att organisera en process för uppbyggnad av upphandling i egen regi

Under veckan före midsommar händer också två andra saker:

- Beslut ny Kommunallag 2017-06-20
7 kap 1 § Kommundirektören ska vara chef för KS förvaltning

Riksdagen beslutade den 20 juni 2017 att anta regeringens proposition med förslag till ny kommunallag. Den innehåller kapitel 7 1§ den nya bestämmelsen att kommundirektören ska vara chef för Kommunstyrelsens förvaltning. Som förslag har detta varit känt under en längre tid och nu fastställs detta i lagstiftningen att gälla fr o m 2018-01-01.

Kommunstyrelsen lämnade ett remissvar till Finansdepartementet avseende förslag till ny Kommunallag 2015-10-27 §246 där bl a följande sas:”Att Gävle kommun tillstyrker att kommunstyrelsen ska utse en direktör med en ledande ställning i organisationen och att kommunstyrelsen ska utforma en instruktion för denne”

Kommunstyrelsen har m a o under flera år känt till att förändringar i Kommunallagen skulle komma att ske.

- Kommundirektörens förordnande förlängdes 2017-06-21

Förordnandet skulle, som tidigare nämnts, löpa ut 2017-12-31. Kommunstyrelsens ordförande hade beslutsrätt enligt delegationsordningen att förlänga kommundirektörens förordnande. Beslutet anmälades sedan som ett delegationsbeslut vid augustisammanträdet i Kommunstyrelsen.

- De motstridiga besluten i fullmäktige 2018-06-19 i media och på Facebook

Med de motstridiga besluten om Inköp Gävleborg uppstår en diskussion om vilket som gäller, det senast fattade eller det som träder i kraft först 2018-01-01, dvs budgetbeslutet. Frågan belyses i media och förvaltningschefen uttalar sig att det är en juridisk knäckfråga som måste lösas innan verkställande. På Facebook diskuteras detta av fyra företrädare för alliansen, KS vice ordförande, en KS-ledamot, KF's ordförande samt en nämndsledamot. Begreppet arbetsvägran används i diskussionen. Detta refereras också i media.

Berörd tjänsteman sägs ha tagit mycket illa vid sig då representanter för arbetsgivaren uttrycker sig på det sättet offentligt på en öppen Facebooksida.

- Samrådsmötet tisdag 2017-06-27

Måndag 2017-06-26 överlägger kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören om den situation som uppkommit med anledning av skrivningarna på Facebook. Kommunstyrelsens ordförande kallar via mail till ett möte tisdag 2017-06-27. De kallade är kommunalråden samt ett kommunalråd i oppositionsråd.

Som tidigare noterats avhandlades vid samrådsmötet med kommunstyrelsens ordförande, ett kommunalråd och ett kommunalråd i opposition endast frågan om de dubbla besluten om Inköp Gävleborg vid Kommunfullmäktiges möte i juni och den debatt som sedan uppstått på Facebook. Den bild som ges av rekommendationerna till ett agerande var att uttala förtroende för tjänstemannen från både alliansen och oppositionen, däremot hade man ingen diskussion om ny tjänst eller höjd lön enligt kommunalrådet och kommunalrådet i opposition.

- Beslutsmötet tisdag 2017-06-27

Vid det påföljande mötet samma förmiddag deltar kommunstyrelsens ordförande, ett kommunalråd och kommundirektören samt förvaltningschefen för Kommunledningskontoret. Från tjänstemannansidan presenteras den förlängning av förordnandet som samtidigt är en befattning med den ändrade titeln biträdande kommundirektör och innehåller en löneökning på 40 000 kr fr o m 2017-07-01. Förvaltningschefen för Kommunledningskontoret hade ett förordnande som löpte ut 2017-11-30. I detta fall skulle beslut om arbetsuppgifter tas senast i slutet av augusti för att göras tre månader innan förordnandet löpte ut.

Mötet blir till en förhandling där kommunstyrelsens ordförande skriver under förlängningen, den ändrade befattningen och löneökningen. Deltagande kommunalråd säger sig inte vara insatt i arbetsgivarfrågorna och får uppfattningen att detta var diskuterat innan.

Både kommundirektör och förvaltningschef har anställningsavtal som föreskrev att förändrade arbetsuppgifter vid en förlängning av förordnandet skulle kräva förhandlingar enligt MBL. Detta var därmed inte okänt för kommundirektör och förvaltningschef/biträdande kommundirektör. Trots det genomförs inga förhandlingar innan beslut. I detta fall kan konstateras att beredningen inför beslutet varit bristfällig.

Både kommundirektör och förvaltningschef är i sina roller väl medvetna om och ansvariga för framtagande av underlag för policys och riktlinjer. Att medvetet eller omedvetet bryta mot de riktlinjer som finns för lönebildning, ger en signal om att man på denna nivå kan sätta sig över regelverken medan övriga organisationen ska leva efter dem. Hur ledningen agerar har ett stort signalvärde i organisationen. Deras agerande blir ett föredöme.

Tidsaxel										
							3 mån			
2017-06-19	2017-06-20	2017-06-21	2017-06-25-- 26	2017-06-27	2017-08-29	2017-11-30	2017-12-31
KF	Beslut om	Kommun-	Media o	Möte Kommun-		Kommun-		Förvaltnings-		Kommun-
Beslut	ny	direktörens	Facebook	styrelsens ordf,		styrelsens		chefens		direktörens
budget 2018	Kommunallag	förordnande	diskussion	ett kommunal-		sammanträde		förordnande		förordnande
med bl a	i riksdagen	förlängs	om dubbla	råd o ett kommunal-		delegations-		löpte ut		löpte ut
kvarstå i		>6 mån	beslut om	råd i opposition		beslut om				
Inköp Gävle-		innan	Inköp			förlängning av				
borg		det löper ut	Gävleborg	Förvaltningschefens		förordnande				
+			och verk-	förordnande		för kommun-				
Beslut			ställande	förlängs med ny		direktör och				
utträde ur				titel och ny lön		biträdande				
Inköp				5 mån innan		kommundirektör				
Gävleborg				det löper ut		anmäls				

2.10 Sammanfattning och svar på revisionsfrågorna

Revisionsfrågorna i denna granskning är:

Finns centrala styrdokument beslutade på Kommunfullmäktigenivå eller Kommunstyrelsenivå?

Det finns ett antal styrdokument som ska tillämpas för att kommunens hantering av löneöversyner och tillsättande av nya tjänster ska fungera på ett sätt som stärker förtroendet för kommunen som arbetsgivare.

Det som är otydligt är om riktlinjerna för lönebildning avser även bolagen och i vilken omfattning dessa tillämpas för de högsta tjänstemännen. Riktlinjer antogs i fullmäktige 2011 och har sedan uppdaterats 2013 på tjänstemannanivå inom Kommunledningskontoret. Det ursprungliga fullmäktigebeslutet gav möjlighet till redaktionella förändringar av Kommunledningskontoret. Förändringarna mellan de två dokumenten är större än enbart redaktionella. För att riktlinjer eller andra policys ska bli gällande för bolagen ska de beslutas av fullmäktige och anges vara ägardirektiv alternativt finnas uppräknade i företagspolicy.

Finns frågan reglerad i Kommunstyrelsens (KS) reglemente och delegationsordning?

Ja, arbetsgivaransvaret är tydliggjort i KS reglemente. Delegationsordningen från 2015 är väl genomarbetad och tydlig gällande till vem ansvaret för olika frågor rörande arbetsgivarrollen har delegerats.

Vilken funktion har personalutskottet i Kommunstyrelsen i lönebildningsprocessen?

Enbart en beredande för beslut i Kommunstyrelsen och inte någon roll när det gäller lönesättning av enskilda tjänstemän.

Finns processen för organisationsförändringar och tillsättande av tjänster reglerad?

När det gäller tillsättande av chefstjänster ska detta samverkas med fackförbunden. Samverkansavtalet är en dialogform med information vid ett tillfälle och beslut vid ett annat tillfälle. Om information skickats ut innan kan beslut fattas direkt.

Finns samverkan med fackföreningarna reglerad?

Ja, samverkansavtal finns med fackföreningarna.

Finns särskilda regelverk för gruppen kommundirektör/ förvaltningschefer/VD-ar?

Vem som har rätt att besluta om löner, villkor, förlängningar av förordnanden och till- och avsättning finns reglerat i delegationsordningen för kommunstyrelsen och i de operativa beslutsordningarna samt delegationsordningarna för bolagen.

När det kommer till riktlinjerna för lönebildning är det mera oklart. Där sägs i intervjuerna att det är i tillämpliga delar, t ex vilka kriterier som gäller för individuell lönesättning. Förhandlingschefen har en roll i de löneriktlinjer som finns beslutade 2011 och uppdaterade 2013. Däremot involveras denne inte i lönebildningen för förvaltningschefer och VD-ar.

Det finns en tydlig process för tjänstemän neråt i organisationerna. Däremot för de högsta tjänstemännen är det politiker som löneförhandlar och förlänger förordnanden, där får man gå till delegationsordningen och den operativa beslutsordningen i GSAB-bolagen. Denna process har i Kommunstyrelsen lämnats till ordförande utan krav på något samråd. I bolagen har ordförande fått beslutanderätten delegerad från styrelsen, men ska samråda med GSAB's styrelse i form av ordförande och VD.

Används SKL's avdelning för arbetsgivarfrågor som stöd?

Nej, SKL arbetar endast med övergripande frågor.

I vilka avseenden har tillsättandet av biträdande kommundirektör och lönesättningen respektive VD-löner följt/inte följt gällande regelverk?

Nej, regelverken har inte följts eftersom det kan konstateras att:

- ✓ Riktlinjerna för lönebildningsprocessen har åsidosatts, när det gäller att inte höja löner mellan ordinarie löneöversyner både gällande den biträdande kommundirektören och gällande en VD.
- ✓ Kommunstyrelsens delegationsordning har åsidosatts när det gäller samråd, vilket har resulterat i ett flertal yrkanden och protokollsanteckningar när delegationsbeslutet skulle anmälas till kommunstyrelsen och en diskussion om möjligheterna att riva upp delgationsbeslutet.
- ✓ Samverkansavtalet med fackföreningarna har åsidosatts, vilket resulterat i tvisteförhandlingar. Utfallet av tvisteförhandlingarna blev olika utbildningsinsatser för stora grupper chefer och arbetsplatsombud. Kommunen får ta kostnaden för detta.

Sammanfattningsvis blir bilden att de beslut och regelverk som är avsedda att skapa ett förtroende för kommunen som arbetsgivare inte har följts.

Gunilla Beckman Ljung
Revisionschef

Bilagor

1. Lista över intervjuade funktioner
2. Riktlinjer för lönebildning 2011
3. Riktlinjer för lönebildning 2013

Bilaga 1

Lista över intervjuade funktioner

Kommunstyrelsens ordförande

Samtliga kommunalråd och kommunalråd i opposition

Kommundirektör

HR-direktör

Förhandlingschef

Fackliga företrädare för Vision, Kommunal, Lärarnas Riksförbund och

Läraryrket

Mailkontakt med representanter för SKL's Avdelning för Arbetsgivarpolitik



2011-01-04

Sid 1 (4)

Förändringar i Riktlinjer för lönebildningen i Gävle kommunkoncern.

Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade vid sitt sammanträde 071217 om rubricerade ärende (07KS492).

De föreslagna förändringarna i Riktlinjer för lönebildningen i Gävle kommunkoncern har sin grund i det lönepolitiska utvecklingsarbete som kontinuerligt bedrivs av personalavdelningen. För att riktlinjerna ska vara ett praktiskt stöd för Kommunkoncernens chefer krävs ett tydligt fokus på lokal lönebildning med gemensamma ställningstaganden utifrån det praktiska arbetet med lönesättning och löneöversyn.

Den föreslagna nedanstående texten med konsekvenser har inarbetats i Riktlinjer för lönebildningen i Gävle kommunkoncern.

Därutöver görs en del språkliga anpassningar till de centrala avtalen.

- **Lönesättning av visstidsanställda och retroaktiv löneutbetalning i samband med löneöversyn i Gävle kommun**

Alla medarbetare omfattas av § 1 i de centrala löneavtalen, ”Grundläggande principer för lönesättning”. Den årligen återkommande löneöversynen omfattar enbart tillsvidareanställda. Det innebär att visstidsanställda medarbetare ingår i löneavtalet men ej i löneöversynen.

Eftersom visstidsanställda därmed omfattas av de grundläggande principerna för lönesättning ska dessa medarbetare lönesättas på samma sätt som tillsvidareanställda medarbetare. För samma befattning ska timlönen för en utbildad och oerfaren medarbetare motsvara en 165 del av månadslönen för en utbildad och oerfaren tillsvidareanställd medarbetare. Om nyanställda tillsvidareanställda

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Kommunledningskontoret Gävle kommun, 801 84 Gävle *Besöksadress* Drottninggatan 22

Tfn 026-17 80 00 (vx)

roger.kimland@gavle.se

www.gavle.se

medarbetare får tillgodoräkna sig tidigare erfarenhet vid lönesättningen ska samma sak gälla för visstidsanställda, månadsavlönade som timavlönade. Det är inte lämpligt att lönesätta någon mindre förmånligt utifrån anställningsform vare sig ur lönepolitiskt hänseende eller utifrån rådande diskrimineringslagstiftning.

Ibland inträffar det att de centrala löneavtalen ingås så sent att löneöversynen i Gävle kommun inte blir klar så att ny lön kan utbetalas från den nya avtalsperiodens början, vanligen den första april. Då uppkommer en period för vilken arbetsgivaren utbetalar retroaktiv lön. Med retroaktiv lön menas den lön som utbetalas efter avslutade lokala eller centrala löneöversynsförhandlingar och som avser tidigare månader än utbetalningsmånaden. Den retroaktiva lönen utbetalas till de tillsvidareanställda medarbetare som kvarstår i anställningen den månad när den retroaktiva lönen utbetalas såvida inte parterna har kommit överens om något annat.

Retroaktiva löneutbetalningar ska vanligen ej utgå till visstidsanställda eftersom deras lön har fastställts för hela anställningsperioden vid anställningens början. Det innebär att arbetsgivaren vid lönesättningen av månadsavlönade visstidsanställda kan behöva beakta en under anställningsperioden kommande löneöversyn. Om detta inte är möjligt prövar arbetsgivaren lönen för visstidsanställda månadsavlönade i samband med löneöversynen på liknande lönepolitiska grunder som gäller för tillsvidareanställda.

Till timavlönade visstidsanställda utgår ingen retroaktiv löneersättning då deras lön fastställs vid varje enskild anställning.

▪ **Lönetillägg**

I Gävle kommunkoncern ska lönerna vara individuella och differentierade. De uppgifter som normalt anses ingå i de ordinarie arbetsuppgifterna ska värderas i den individuella lönen. I den individuella lönen finns det även utrymme för att beakta sådana arbetsuppgifter som inte är stadigvarande förekommande. Tidsbegränsat lönetillägg är ett lönetillägg som är kopplat till utövandet av ett visst tidsbegränsat uppdrag eller en viss tidsbegränsad funktion. Tidsbegränsat lönetillägg ska inte utbetalas för sådana arbetsuppgifter som inte är av tidsbegränsad art eller som i övrigt ska utgöra underlag i bedömningen av den individuella lönen. Lönetillägg för varaktiga arbetsuppgifter ska inte förekomma.

▪ **Lönesättning vid omplacering enligt 7 § 2 stycket LAS**

Medarbetare som omplaceras på grund av organisatoriska skäl eller sjukdom till annan anställning och överenskommelse träffas om lägre lön omfattas av den nya regleringen i HÖK 10 och HÖK T. I den situationen utges ett lönetillägg under 24 månader med reducering under de sista 12. Regleringen gäller om överenskommelse inte träffas om annat.

Omplaceringen kan ske inom förvaltningen eller från en förvaltning till en annan. Alla omplaceringsutredningar, när omplaceringen sker mellan två förvaltningar, görs av KIA, kommunens interna arbetsförmedling. När omplacering sker på den egna förvaltningen skall detta ske i överenskommelse med KIA.

▪ **Lönesättning vid förflyttning enligt AB § 6**

Medarbetare som vid förflyttning får behålla sin gamla lön trots att lönenivån i den nya befattningen är betydligt lägre än i den befattning medarbetaren lämnar kan få vidkännas en begränsad löneutveckling vid kommande löneöversyner. Det gäller som längst tills medarbetarens lön överensstämmer med lönenivån i den nya befattningen under beaktande av den individuella och differentierade lönesättningen.

Medarbetare som förflyttas till en befattning med en högre lönenivå lönesätts på sedvanligt sätt.

• **Lönesättning vid omreglering av tjänst**

Ett alternativ till omplacering av övertalig personal kan i vissa speciella situationer vara att omreglera anställningsvillkoren. Detta kan ske när arbetsgivaren vill genomföra förändringar som ej anses ligga inom ramen för det enskilda anställningsavtalet. Exempelvis är minskning av tjänstgöringsgrad med mer än 10 % att anse som att det ligger utanför ramen för det enskilda anställningsavtalet. Omreglering av anställningsvillkoren innebär att arbetsgivaren erbjuder individen en annan anställning med nya anställningsvillkor. Den vanligaste omregleringen av anställningsvillkor är förändrad tjänstgöringsgrad, dvs. att arbetstagaren ska minska sin tjänstgöringsgrad. Alla omregleringar av anställningsvillkor måste överenskommas med arbetstagaren d.v.s. arbetstagaren måste samtycka och samverkan/förhandling ska ske enligt 11 § MBL.

▪ **Lönesättning**

Gävle kommun ska eftersträva en lönesättning som uppfattas som relevant i förhållande till arbetsuppgifter och arbetsprestationer samt marknadens inverkan på löneläget. När en föreslagen lönesättning tydligt avviker från den för befatt-

ningen gällande lönestrukturen skall lönen därför sättas i överenskommelse med kommunens förhandlingschef.

▪ **Föräldralediga**

Föräldraledigas rätt till att i lönehänseende bedömas på samma sätt som icke föräldralediga är mycket stark i svensk lagstiftning. Vid löneöversyn ska därför föräldraledigas löneökning alltid bedömas utifrån den grupp de tillhör och den prestation de utförde innan föräldraledigheten.

▪ **Medarbetare som går i pension under avtalsperioden**

Vid löneöversyn ska medarbetare som går i pension under avtalsperioden behandlas på samma sätt som övriga medarbetare. Det gäller bl.a. prestationsbedömning, löneökning och retroaktiv löneutbetalning.

Roger Kimland
Förhandlingschef

2013-03-26

RIKTLINJER FÖR LÖNEBILDNING I GÄVLE KOMMUN

PLANERING OCH GENOMFÖRANDE AV LÖNEÖVERSYNSPROCESSEN

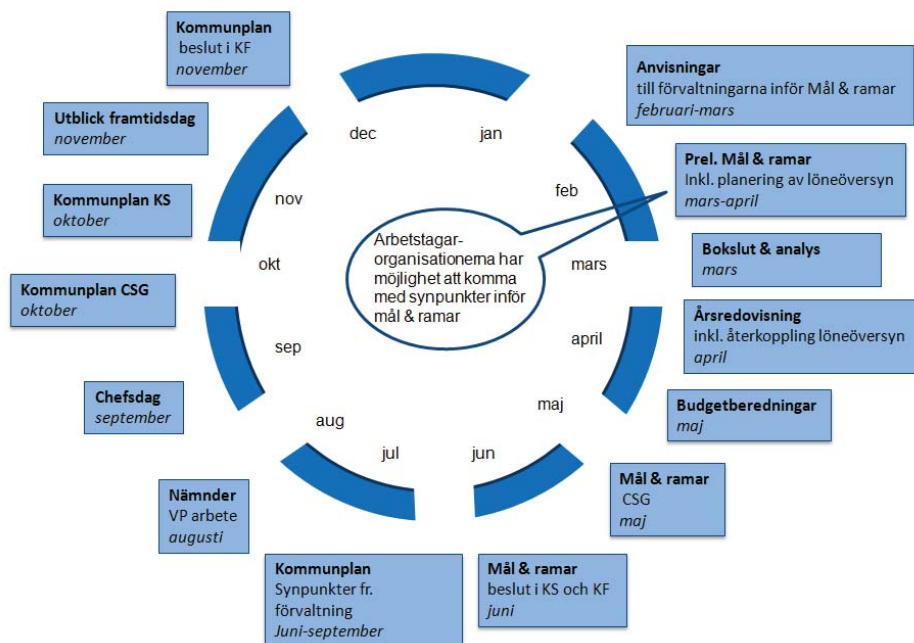
Lönebildningen i Gävle kommun

Lönebildning är ett styrmedel för att utveckla den kommunala verksamheten utifrån lokala förutsättningar. Löneökningarna utgör normalt kommunens största årliga investering och behöver därför relateras till de lokala ekonomiska förutsättningarna.

Genom centrala löneavtal med eller utan ett garanterat utfall har Gävle kommun fått ett större ansvar för den egna lönebildningen. Ansvaret har övergått från centrala överenskommelser till avgöranden hos den enskilde arbetsgivaren.

Till lönebildningen räknas t.ex. avtalsmässiga löneökningar vid löneöversyner, lönenivåförändringar i samband med nyrekryteringar och löneförändringar vid väsentlig förändring av enskild medarbetares arbetsuppgifter.

Lönebildningen är en naturlig del i verksamheten på samma sätt som budgetarbetet. Arbetet med löneöversyn ska kopplas till verksamhetsmål och budgetprocessen för att uppnå en långsiktig lönepolitisk strategi. Planeringen av lönebildningen och löneöversynsprocessen måste därför integreras med budgetarbetet och kommunens övriga planeringsarbete. Tidplaner för respektive processer måste också synkroniseras. Lönebildningen ger då möjligheter att styra och utveckla verksamheten i önskad riktning.



Löneavtalets konstruktion förutsätter att alla chefer och medarbetare i organisationen är insatta i lönepolitiken. I det lokala lönebildningsarbetet gör arbetsgivaren bedömningar av vilka löneåtgärder som behöver vidtas för att nå verksamhetens mål samt behovet av att kunna behålla och rekrytera medarbetare.

Verksamhetsansvariga chefer bör delta i diskussioner av strategisk karaktär med uppdraget att inventera och redovisa sina behov och önskemål inför kommande löneöversyn.

Följande faktorer påverkar lönebildningen:

- Befattningens svårighetsgrad
- Bedömning av personliga kvalifikationer
- Löneläget på arbetsmarknaden

En befattnings svårighetsgrad baseras i Gävle kommun på arbetsvärderings-systemets BAS fyra faktorer:

- Kunnande
- Problemlösning
- Ansvar
- Arbetsförhållanden

Bedömningen av de personliga kvalifikationerna sker utifrån personalpolicyns koncerngemensamma lönekriterieområden:

- Arbetsresultat/måluppfyllelse
- Bidrag till verksamhetsförbättringar
- Yrkesskicklighet/duglighet

Förvaltningarna bör anpassa lönekriterierna till sin verksamhet.

För att säkerställa att alla medarbetare har nödvändig kunskap om lönebildning, arbetsgivarens personalpolicy och lönepolitiska riktlinjer ska tillfälle ges för information och dialog. Medarbetaren måste också få aktuell information inför den årliga löneöversynen samt om eventuella prioriterade grupper utifrån lönekartläggningen. Detta kan genomföras på arbetsplatsträffen.

Lönebildningen som styrmedel förutsätter att chefen genomför regelbundna medarbetarsamtal och lönesamtal med god kvalitet. Många medarbetare vill själva få möjlighet att diskutera sitt arbetsresultat och sin lön med sin närmaste chef. Därför tillämpar Gävle kommun huvudsakligen modellen chef – medarbetare vid löneöversyn.

Lönesättning i Gävle kommun

Lönen ska stimulera Gävle kommuns medarbetare till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Individuell och differentierad lönesättning lyfter fram befattningens svårighetsgrad och medarbetarens arbetsresultat. Det ska bidra till att öka medarbetarens motivation och ge förutsättningar för en förbättrad kommunal verksamhet.

Med individuell lön menas att medarbetare med likvärdig kunskap och erfarenhet samt lika arbete kan ha olika lön på grund av olika arbetsresultat.

Med differentierad lön menas att medarbetare med olika arbete kan ha olika lön på grund av skillnader i befattningarnas svårighetsgrader.

I den individuella och differentierade lönesättningen finns det utrymme att beakta arbetsuppgifter även om de inte är stadigt förekommande. Som ett komplement till den individuella och differentierade lönesättningen finns tidsbegränsat lönetillägg. Ett tidsbegränsat lönetillägg ska vara kopplat till ett visst tidsbegränsat uppdrag eller en viss tidsbegränsad funktion. Riktlinjer för lönetillägg för chefsvikariat se [länk](#).

Lönesättning vid löneöversyn

Alla medarbetare omfattas av de centrala löneavtalens "Grundläggande principer för lönesättning". Den årligen återkommande löneöversynen omfattar enbart tillsvidareanställda medarbetare. Det innebär att visstidsanställda medarbetare ingår i löneavtalet men ej i löneöversynen.

I samband med löneöversyn ska följande beaktas:

- Föräldralediga ska alltid bedömas utifrån den grupp de tillhör och det arbetsresultat de utförde innan föräldraledigheten.
- Sjukskrivna som varit sjukskrivna mindre än ett år bedöms utifrån det arbetsresultat de utförde innan sjukskrivningen.
- Sjukskrivna som varit sjukskrivna mer än ett år skall få ta del av löneutfallet.
- Medarbetare som går i pension under avtalsperioden bedöms på samma sätt som andra medarbetare. Det gäller bl.a. bedömning av arbetsresultat, löneökning och retroaktiv löneutbetalning.
- Tjänstlediga som chefen bedömer ska komma tillbaka i tjänst, bedöms utifrån det arbetsresultat de utförde före ledigheten.
- Föräldralediga har rätt till retroaktiv ersättning då de har en inkomst från Försäkringskassan som baseras på SGI, sjukpenninggrundande inkomst. Medarbetare ansöker själva om detta. [Länk till blankett](#).
- Sjukskrivna som erhållit sjuklön har rätt till kompensation vid retroaktiv löneutbetalning. Medarbetaren behöver ej ansöka om detta.
- Medarbetare som är intresserad av alternativa ersättningsformer kan erbjudas arbetstidsförkortning och/eller kompetenskonto. [Länk till blankett](#).

När en nytillträdd chef inte kan bilda sig en egen uppfattning om medarbetarnas arbetsresultat ska om möjligt den chef som lämnar verksamheten kommunicera sina bedömningar med den nya chefen.

Lönesättning mellan löneöversyner

Gävle kommun ska eftersträva en lönesättning som uppfattas som relevant i förhållande till arbetsuppgifter och arbetsresultat samt marknadens inverkan på löneläget.

Vid ny lönesättning ska följande beaktas:

- Lön får ej användas som konkurrensmedel inom kommunen. Om någon förvaltning anser att detta är på väg att ske, skall samråd ske mellan förvaltningens HR-chef och kommuns förhandlingschef.
- Ny lönesättning under avtalsperioden av redan anställda medarbetare får endast ske i överenskommelse med förhandlingschefen.

- När en föreslagen lönesättning av nyanställda medarbetare tydligt avviker från den för befattningen gällande lönestrukturen skall lönen sättas i överenskommelse med kommunens förhandlingschef.

Lönesättning av visstidsanställda medarbetare

Visstidsanställda medarbetare omfattas av de grundläggande principerna för lönesättning. Dessa medarbetare ska lönesättas på samma sätt som tillsvidareanställda medarbetare. För samma befattning ska timlönen för en utbildad och oerfaren medarbetare motsvara en 165 del av månadslönen för en utbildad och oerfaren tillsvidareanställd medarbetare. Ingen medarbetare ska lönesättas mindre förmånligt utifrån anställningsform vare sig ur lönepolitiskt hänseende eller utifrån rådande diskrimineringslagstiftning.

Lön för visstidsanställda medarbetare med månadslön fastställts för hela anställningsperioden vid anställningens början. Det innebär att arbetsgivaren vid lönesättningen av visstidsanställda medarbetare med månadslön kan behöva beakta en under anställningsperioden kommande löneöversyn. Om detta inte är möjligt p.g.a. långa anställningsavtal eller andra orsaker prövar arbetsgivaren lönen för visstidsanställda medarbetare med månadslön i samband med löneöversynen på liknande lönepolitiska grunder som gäller för tillsvidareanställda medarbetare.

Lön för visstidsanställda medarbetare med timlön fastställs för varje enskild anställning. Timlöner och eventuella ingångslöner justeras den 1 april.

Retroaktiv löneutbetalning vid löneöversyn i Gävle kommun

Då ny lön inte kan betalas ut vid den nya avtalsperiodens början, beroende på att de centrala eller lokala avtalen inte är klara, uppkommer en period för vilken arbetsgivaren betalar ut retroaktiv lön. Med retroaktiv lön menas den lön som betalas ut efter genomförd löneöversyn och som avser tidigare månader än utbetalningsmånaden.

Retroaktiv lön betalas ut även till de medarbetare som avslutat sin anställning innan den retroaktiva lönen betalas ut undantaget de medarbetare som begär entledigande på egen begäran eller på grund av arbete hos annan arbetsgivare.

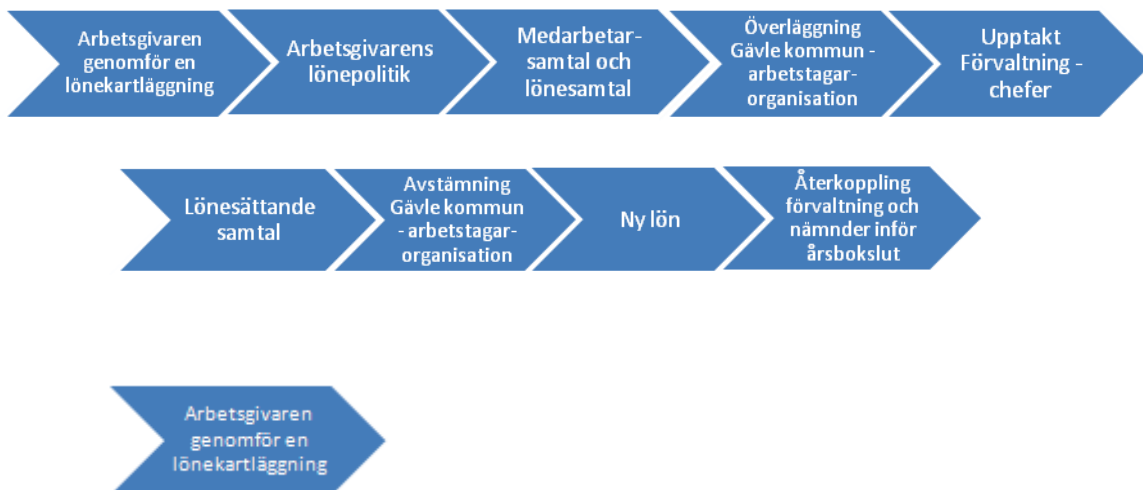
Retroaktiva löneutbetalningar ska normalt ej betalas ut till visstidsanställda medarbetare med månadslön. Till visstidsanställda medarbetare med timlön betalas ingen retroaktiv löneersättning ut.

Löneöversynsprocessen

Löneöversynen i Gävle kommun sker i huvudsak genom modellen samtal chef – medarbetare. Modellen förhandling finns i kommunals avtal. De tre första stegen i modellerna, arbetsgivaren genomför en lönekartläggning, arbetsgivarens lönepolitik samt medarbetarsamtal och lönesamtal, är likalydande.

Modellen samtal chef – medarbetare

Genom att använda modellen samtal chef - medarbetare ges möjlighet till en tydligare koppling mellan lön och verksamhet. Modellen är ett viktigt verktyg för chefer att genom lönesättningen styra verksamhetsutvecklingen i en önskvärd riktning. Vid samtal chef - medarbetare överlämnar chefen sitt förslag om ny lön till medarbetare. Förslaget ska ha sin grund i väl kända lönekriterier. Efter genomförda samtal sker avstämning med arbetstagarorganisationerna. När avstämningen är avslutad meddelar medarbetarens chef att ny lön är fastställd.




Den lokala löneöversynen inleds med att arbetsgivaren genomför en lönekartläggning med syfte att effektivisera lönebildningen som styrmedel. Det innebär att skapa ett beslutsunderlag som:

- Beaktar diskrimineringslagens krav på att upptäcka, förhindra och åtgärda osakliga skillnader i lön och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män.
- Ger vägledning för arbetet med att uppnå Gävle kommuns övergripande mål; Jämställda, individuella och konkurrenskraftiga löner och villkor.
- Säkerställer ett rationellt nyttjande av Gävle kommuns lönedel.

I lönekartläggningen identifieras ett antal yrkesgrupper som föreslås bli prioriterade och därmed tilldelas extra lönedel ur de centralt avsatta lönedel.

Kommunstyrelsen informeras om resultatet av arbetsgivarens bedömningar och analyser samt beslutar om hur centralt avsatta lönedel ska nyttjas.

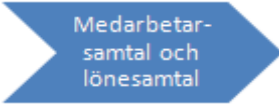
Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef



Arbetsgivarens
lönepolitik

Arbetsgivarens lönepolitik och motiven för planerade åtgärder redovisas i rapporten *Inför löneöversyn ...* och presenteras för förvaltnings- och bolagschefer. En gemensam presentation genomförs också för HR-chefer och arbetstagarorganisationer. Löneöversynsmodell fastställs vid detta tillfälle. Arbetsgivaren utgår från modellen samtal chef - medarbetare. Arbetsgivaren informerar om ingångslöner för vissa yrkesgrupper.

Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef



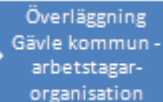
Medarbetar-
samtal och
lönesamtal

Medarbetarsamtalen är samtal då chef och medarbetare under ordnade och avspända former och på en särskilt avsatt tid diskuterar och reflekterar över verksamhetens mål och utveckling. Dessutom är det naturligt att prata om medarbetarens arbetssituation och utvecklingsbehov. Samtalet ger också en möjlighet att förtydliga medarbetarens uppdrag och vilka förväntningar chefen och medarbetaren har på varandra. Målen för verksamheten måste vara väl kända.

Lönesamtalen är ett samtal mellan chef och medarbetare om uppställda mål, arbetsresultat och kopplingar till lön. Chefens bedömning av medarbetarens arbetsresultat ska referera till kriterierna i lönesättningen. Medarbetaren ska alltid vara medveten om vilka lönekriterier hon/han bedöms efter. Inget krontal anges i detta samtal.

Medarbetarsamtalen och lönesamtalen är en viktig del i verksamhetsplaneringen för att varje enskild medarbetare ska känna engagemang och ha förståelse för sitt uppdrag och sin utveckling. Samtalen kan hållas separat eller i anslutning till varandra. Det är viktigt att chefen tydliggör vilket samtal som genomförs. Samtalen ska hållas årligen och genomföras **senast 15 februari** oavsett om centrala löneavtal är klara eller inte.


Ansvarig: Närmaste chef



Överläggning
Gävle kommun -
arbetstagar-
organisation

Arbetsgivaren kallar arbetstagarorganisationerna till överläggning. Berörda HR-chefer medverkar. Arbetsgivaren presenterar tidplan och vilka medarbetare som ingår i löneöversyn. Överläggningen dokumenteras i form av minnesanteckningar.

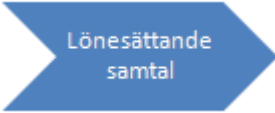
Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef



Upptakt
Förvaltning -
chefer

HR-chefen på förvaltningen informerar förvaltningens chefer om överläggningen, tidplan och förutsättningar för förvaltningen.

Ansvarig: Förvaltnings HR-chef

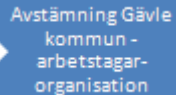


Lönesättande
samtal

I det lönesättande samtalet anger chefen i dialog med medarbetaren förslag till ny lön i kronor. Lönesättningen ska sättas in i ett verksamhetssammanhang. Det är viktigt att den nya lönen överensstämmer med den bedömning av medarbetarens arbetsresultat som gjordes i lönesamtalet. Samtalet måste ha en form som ger utrymme för ett resonemang om lönesättningen samtidigt som lönesättande samtal inte är en förhandling.

Som arbetsgivarrepresentant ansvarar medarbetarens närmaste chef alltid för förslaget till ny lön.

Ansvarig: Närmaste chef



Avstämning Gävle
kommun -
arbetstagar-
organisation

Avstämning genomförs med respektive arbetstagarorganisation där arbetsgivaren meddelar kommunens samlade förslag till ny lön på individnivå. Förslaget stäms av mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation. Arbetsgivaren redovisar utfallet samt återkopplar till överläggningen. Erfarenheter av löneöversynsprocessen kommuniceras.

Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef



Ny lön

Arbetsgivarens förslag till ny lön är fastställt och närmaste chef meddelar medarbetaren den nya lönen. Ny lön utbetalas med eventuell retroaktivitet.

Ansvarig: HR-avdelningen till förvaltningens HR-chef till närmaste chef

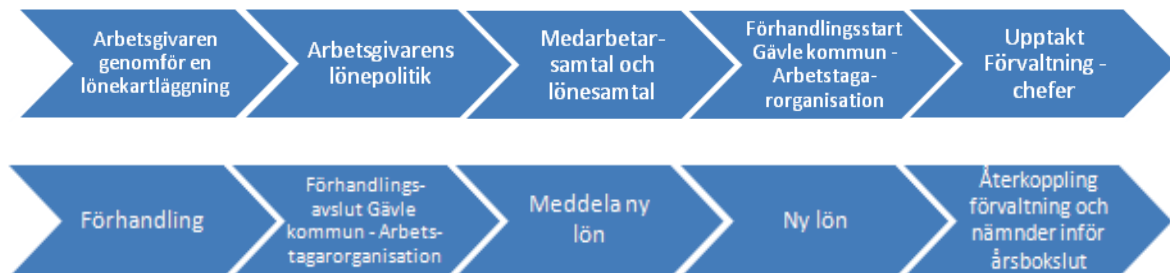
Återkoppling
förvaltning och
nämnder inför
årsbokslut

Resultatet av löneöversyn återkopplas till förvaltningarna.

Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef till HR-chef. Förvaltnings HR-chef till förvaltningschef

Modellen förhandling

Vid modellen förhandling förhandlar arbetsgivaren och arbetstagarorganisationen om ny lön för medarbetarna. Samtidigt tillämpas en individuell och differentierad lönesättning. Förhandlingarna förs på kommun-/bolagsnivå och resultatet blir ett lokalt kollektivavtal som tecknas mellan Gävle kommun/bolaget och berörd arbetstagarorganisation. När förhandlingen är avslutad meddelar medarbetarens chef att ny lön är fastställd.



Arbetsgivaren
genomför en
lönekartläggning

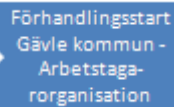
Se tidigare text under modellen samtal chef – medarbetare

Arbetsgivarens
lönepolitik

Se tidigare text under modellen samtal chef – medarbetare

Medarbetar-
samtal och
lönesamtal

Se tidigare text under modellen samtal chef – medarbetare

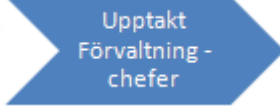


Förhandlingsstart
Gävle kommun -
Arbetssta-
garorganisation

Med förhandling avses att arbetstagarorganisationen företräder samtliga sina medlemmar i förhandlingen med arbetsgivaren. Arbetsgivaren presenterar tidplan och underlag över arbetstagarorganisationens medlemmar. Vid förhandlingsstart har arbetstagarorganisationerna möjlighet att redovisa och motivera sina yrkanden.

Förhandlingen dokumenteras i form av protokoll.


Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef



Upptakt
Förvaltning -
chefer

HR-chefen på förvaltningen informerar förvaltningens chefer om förhandlingsstarten, tidplan och förutsättningar för förvaltningen.

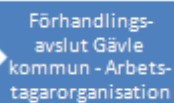
Ansvarig: Förvaltnings HR-chef



Förhandling

Inom ramen för förhandling samtalar arbetsgivarens företrädare med arbetstagarorganisationen om bud för ny lön på individnivå på förvaltning. Samtalet kan eventuellt dokumenteras med minnesanteckningar. Bedömningen utgår alltid från chefens uppfattning om medarbetarens arbetsresultat.


Ansvarig: Förvaltnings HR-chef/närmaste chef



Förhandlings-
avslut Gävle
kommun - Arbets-
tagarorganisation

Förhandlingsavslut genomförs med respektive arbetstagarorganisation där arbetsgivaren meddelar kommunens samlade förslag till ny lön på individnivå. Förslaget stäms av mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisation. Arbetsgivaren redovisar utfallet samt återkopplar till överläggningen. Erfarenheter av löneöversynsprocessen kommuniceras.

Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef



Meddela ny
lön

Medarbetaren får besked om sin nya lön. Lönesättningen ska sättas in i ett verksamhetssammanhang. Det är viktigt att den nya lönen överensstämmer med den bedömning av medarbetarens arbetsresultat som gjordes i lönesamtalet. Om medarbetaren önskar kan ett löneförklarande samtal genomföras.

Som arbetsgivarrepresentant ansvarar medarbetarens närmaste chef alltid för förslaget till ny lön.

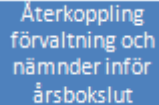
Ansvarig: HR-avdelningen till förvaltnings HR-chef till chef. Närmaste chef till medarbetaren.



Ny lön

Ny lön utbetalas med eventuell retroaktivitet.

Ansvarig: HR-avdelningen



Återkoppling
förvaltning och
nämnder inför
årsbokslut

Resultatet av löneöversyn återkopplas till förvaltningarna.

Ansvarig: HR-avdelningen Förhandlingschef till HR-chef. Förvaltnings HR-chef till förvaltningschef