



Granskning av polisens arbete med lönebildning

Internrevisionen

2018-12-14

Granskning av polisens arbete med lönebildning

INNEHÅLL

1	SAMMANFATTNING	3
2	INLEDNING	5
2.1	Bakgrund.....	5
2.2	Syfte, mål och revisionsfrågor	5
2.3	Omfattning och avgränsning	6
2.4	Metod och tillvägagångssätt	6
2.5	Bedömningsgrunder.....	7
3	ÖVERGRIPANDE OM POLISENS LÖNEPOLITISKA STRATEGI	7
3.1	Rekommendation	8
4	GENOMFÖRANDE AV LÖNEBILDNINGENS LÅNGSIKTIGA MÅL	8
4.1	Lönesättning med resultat i fokus och lönen som styrmedel	8
4.1.1	Lönekriterier och kalibreringssamråd	8
4.1.1.1	Rekommendation	9
4.1.2	Individuell och differentierad lönesättning	9
4.2	Nationell styrning och lokal tillämpning.....	11
4.2.1	Rekommendation.....	12
5	LÖNESÄTTNING VID ANDRA TILLFÄLLEN ÄN REVISION	12
5.1	Rekommendation	13
6	LÖNEREVISIONSPROCESSEN	14
6.1	Styrning och ansvarsfördelning	14
6.1.1	Rekommendation.....	15
6.2	Förberedelsearbetet inför kommande lönerrevision	15
6.2.1	Rekommendation.....	16
6.3	Administrationsarbete i lönervisionsprocessen.....	16
6.3.1	Rekommendation.....	18
6.4	Avtal och eftersläpning.....	18
6.4.1	Rekommendation.....	20
7	UTVÄRDERING OCH UPPFÖLJNING	20
7.1	Rekommendation	21
7.2	Rekommendation	21
8	SAMMANFATTANDE BEDÖMNING AV REVISIONSFRÅGORNA	22

BILAGA

Beslutsprotokoll RPC

1 Sammanfattning

Internrevisionen kan konstatera att Polismyndighetens har en strategi för lönebildningen men att det föreligger brister som har inverkan på uppfyllelse av målen för lönebildningen. Internrevisionen har även identifierat att antal iakttagelser som pekar på att myndigheten arbetar proaktivt med lönebildningsfrågor. Granskningen har genomförts under ett pågående RALS-arbete och internrevisionen har noterat förändringar med inriktning mot att förbättra och effektivisera lönervisionsarbetet.

I Polismyndighetens fortsatta lönebildningsarbete bör HR-avdelningen se över myndighetens lönepolitiska strategi 2015-2020 för att säkerställa att innehållet är relevant och aktuellt utifrån intentionen med lönepolitiken. Polismyndighetens individrelaterade lönekriterier behöver förtydligas för att bättre anpassas till verksamhetens olika funktioner. Vad gäller den individuella och differentierade lönesättningen behöver utbildningsinsatser till chefer prioriteras, för att skapa bättre förståelse för lönebildningsarbetet utifrån fastställda principer. Uppföljningsrutiner som säkerställer att kalibreringsråd genomförs bör tas fram. Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen analyserar konsekvenserna av nationella satsningarnas inverkan på individuell lönesättning.

Inom polisen kan lönesättning av medarbetare enligt RALS ske på två sätt – genom lönerrevision eller genom överenskommelse om lön vid andra tillfällen än lönerrevision enligt 9 § RALS. Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen utvärderar hur 9 § RALS tillämpas samt inför systematiska uppföljningsrutiner av paragrafen. Det finns även behov av att förbättra efterlevnad av den fastställda styrningen av lönervisionsprocessen. Vad gäller brister i styrning och ansvarsfördelning har det noterats att för RALS 2017 har kommunikation skett mer frekvent och löpande avstämningar har genomförts mellan ansvariga nationellt, HR-stöd och chefer har erhållit information i RALS-arbetet löpande. Tidplan, ansvar och roller har varit tydligare.




För den beslutade inriktningen inför en kommande lönerrevision är viktigt att myndigheten säkerställer att behoven inte enbart identifieras från den övergripande nivån i myndigheten utan även från polisens verksamheter inom regioner och avdelningar. Inför fastställande om en inriktning för en lönerrevision bör cheferna involveras före, under och efter och inte enbart i slutfasen.

Under genomförande av granskningen har internrevisionen noterat ett påbörjat förbättringsarbete vad gäller instruktioner som skickas ut i samband med kvalitetssäkringsarbetet av löneuppgifter, inklusive förenkling av Excelfiler. Det finns dock behov av att identifiera systematiska kontroller för att effektivisera kvalitetssäkringsarbetet.

För lönerrevisionen 2017 har HR arbetsgivarutveckling och förhandling lämnat klartecken till lönesättande chefer att påbörja avstämningssamtalen innan avtalen slutits. Detta är en åtgärd som internrevisionen bedömer varit proaktiv och lämplig för att bidra till effektivisering av lönervisionsprocessen.

Granskningen påvisar väsentliga brister i myndighetens lönebildningsarbete och process varför utvärdering och uppföljning av den årliga lönerrevisionen samt den lönepolitiska strategin bör prioriteras.

Tabellen nedan visar att internrevisionens granskning har resulterat i totalt tio rekommendationer, fördelade utifrån internrevisionens modell för bedömning av brister som presenteras i rapporten.

	Antal
 Mycket väsentlig brist	
 Väsentlig brist	10
 Mindre väsentlig brist	

2 Inledning

Granskningen har utförts i enlighet med revisionsplanen för 2016-2017.

2.1 Bakgrund

Polismyndighetens lönekostnader står för huvuddelen av polisens totala kostnader. Internrevisionen granskade polisens styrning via lönebildning 2013 och kunde då konstatera att det saknades en enhetlig, tydlig och tillämpad lönepolitik inom polisen. Det fanns även oklarheter avseende lönekriterier, utformningen av processer och rutiner samt brister i genomförandet av utvecklings- och lönesamtal.

Polismyndigheten har idag en lönepolitisk strategi för 2015-2020¹ (som nedan benämns *strategin*) som bland annat innehåller långsiktiga mål och strategiska initiativ för lönebildningen, lönepolitiska ställningstaganden, beskrivning av vad som styr lönesättningen, ansvar och roller i lönebildningsarbetet samt hur uppföljning ska ske.

Lönebildning är ett ansvar för alla chefer och HR-avdelningen (HR) har ett processansvar. Aktörer inom HR är: HR-direkt (operativt stöd), HR-region och avdelningar (stödjer cheferna vid region/avdelning i RALS-arbetet samt lönesättning i vardagen med nya funktioner, chefslöner m.m.), Arbetsgivarutveckling och förhandling² (processansvar vad gäller styrning och utveckling av polisens lönebildning) samt HR-kansli (RALS-beräkningar). Aktörerna för kollektivavtal är HR-region (information och stöd i region/avdelning) och Arbetsgivarutveckling och förhandling (ansvar för myndighetens kollektivavtal)³. Inför en kommande lönerevision ska arbetsgivaren på nationell nivå skapa ett ramverk vad avser bland annat ekonomi och prioriteringar. Beslut om ett ramverk fattas av Rikspolischefen, efter beredning i nationella ledningsgruppen⁴. Myndighetens förhandlingschef, placerad på HR-avdelningen, har i enlighet med arbetsordningen befogenhet att sluta och säga upp kollektivavtal för Polismyndighetens räkning⁵.

2.2 Syfte, mål och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om den interna styrningen och kontrollen i Polismyndighetens lönepolitiska arbete genomförs ändamålsenligt.

Målet med granskningen har utgångspunkt i myndighetsförordningens 3 § att verksamheten bedrivs effektivt, där det skapas förutsättningar för en god hushållning med statens medel.

I granskningen har följande revisionsfrågor formulerats:

¹ PM 2015:38, Saknr 809.

² Under rapportskrivning har sektionens benämning ändrats till Arbetsgivarutveckling, förhandling och arbetsmiljö. Detta förkortas Arbetsgivarutveckling och förhandling i rapporten.

³ Sammanställning av HR-avdelningens aktivitetsplaner för 2017, daterat 2017-03-06.

⁴ PM 2015:38, Bilaga 1, sid. 3.

⁵ PM 2017:43, Saknr 127, Bilaga 5. Samråd ska ske med berörda chefer i den nationella strategiska ledningsgruppen och med chefen för ekonomiavdelningen eller, om befogenheten är delegerad, efter samråd i den regionala strategiska ledningsgruppen.

- Hur bedrivs och efterlevs arbetet med Polismyndighetens långsiktiga mål och strategiska initiativ för lönebildningen?
- Finns det en ändamålsenlig och effektiv process för lönerevisionsarbetet?

2.3 Omfattning och avgränsning

Granskningen har haft utgångspunkt i risker identifierade utifrån ansvarsförhållanden huvudsakligen baserade från arbetsgivarens sida. Granskningen har inte genomförts inte utifrån den fackliga verksamhetens perspektiv. Vidare har granskningen inte omfattat lönerörelsen för revisionen 2017. Internrevisionen har dock tagit del av information avseende RALS-arbetet som varit pågående under granskningens gång. Detta för att i de gjorda bedömningarna skapa en helhetsbild för det aktuella lönepolitiska arbetet och lönerevisionsprocessen.

2.4 Metod och tillvägagångssätt

Granskningen har utförts genom dokumentstudier, intervjuer och en enkätundersökning. Huvudsakliga styrdokumentet för granskningsområdet har varit *strategin*, och bilagorna lönevisionsprocessen, individrelaterade lönekriterier samt andra stöddokument relaterade till lönerevisionsprocessen. Vidare har genomgång gjorts av: Polismyndighetens och de olika fackförbundens yrkanden inför lönerevisionen 2016-2017, nationella direktiv regionala direktiv och lokala kollektivavtal⁶.

Intervjuer har hållits med HR-konsulter och HR-partners (som nedan benämns HR-stöd) samt i förekommande fall HR-chefer och kanslichef, representanter för samtliga regioner och avdelningar. Intervjuer har även utförts med företrädare för Polisens administrativa center (PAC), HR-kansli samt ansvariga chefer för området inom sektionen Arbetsgivarutveckling/förhandling och Arbetsmiljö.

En enkätundersökning riktad mot lönesättande chefer (som nedan benämns enkätundersökningen) med ett urval av chefer i funktionerna gruppchef, sektionschef och lokalpolisområdeschef har genomförts. Urvalet har bestått av en blandning av myndighetens olika verksamheter i samtliga regioner och avdelningar. Urvalet uppgick till 147 chefer, efter ett bortfall för tjänstledigheter och ett antal som slutat om 15 personer. Totalt antal enkätsvar uppgick till 89 vilket motsvarar en svarsfrekvens om 61 %. Framöver i rapporten avser benämningen *chefer* lönesättande chefer, om inte annat anges. Enkätundersökningen har genomförts med stöd av kommunikationsavdelningens formulärfunktion med anonymiserade svar.

Granskning har genomförts under perioden juni – december 2017 av internrevisorerna Winfred Nionzima (ansvarig revisor) och Lasse Sjöberg.

Rapporten sakgranskades under perioden mars till juni 2018 av HR-avdelningen. Vanligen sker sakgranskningen inom en tidsperiod mellan 1 till 2 veckor. Begäran om inhämtande av åtgärdsförslag skickades till RPC kansli 21 juni 2018. Svar med förslag på åt-

⁶ Yrkanden, avtal och direktiven har för PF, ST, Seko avsett lönerevision per oktober 2016, för Saco per 1 april 2017. Direktiven: Dnr A494.981/2016.

gärder med anledning av internrevisionens rekommendationer har under perioden juli-december 2018 lämnats av HR-avdelningen. Fullständiga åtgärdsförslag återges i bilaga till rapporten.

2.5 Bedömningsgrunder

Internrevisionens iakttagelser, bedömningar och grunder för lämnade rekommendationer framgår av den löpande texten i rapporten. För respektive rekommendation har internrevisionen bedömt bristen vid tidpunkten för granskningen. Internrevisionens bedömning följer nedanstående mall.

Bedömning	Beskrivning
Röd - Mycket väsentlig brist	Brist som allvarligt påverkar Polismyndighetens måluppfyllelse enligt instruktion eller regleringsbrev och/eller medför stora negativa konsekvenser för Polismyndighetens verksamhet och/eller innebär att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet, lagenlighet, redovisning och hushållning.
Orange - Väsentlig brist	Brist som påverkar den granskade verksamheten så att uppställda mål inte nås och/eller medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.
Gul - Mindre väsentlig brist	Brist som inte påverkar den granskade verksamhetens måluppfyllelse men som medför negativa konsekvenser för verksamheten.

3 Övergripande om polisens lönepolitiska strategi

Polisens lönepolitiska arbete beskrivs utförligt i *strategin*. I denna anges fyra strategiska initiativ⁷, vilka tar upp vad som bör prioriteras i ett kortare perspektiv (1-3 år) för att bidra till att de långsiktiga målen⁸ (3-5 år) för lönebildningen uppnås.

Iakttagelse

Internrevisionens granskning visar att delar av innehållet i *strategin* inte upplevs relevant och aktuellt. Strategin har i flera delar inte efterlevts och resultatet av lönerörelsen 2016 följer inte de fastställda strategiska målen. Vidare saknas samsyn kring innehållet i strategidokumentet och dess bilagor. Längre fram i rapporten redogörs iakttagelser avseende genomförande av lönebildningens mål samt lönevisionsprocessen.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att Polismyndighetens lönebildningsarbete såsom beskrivet i *strategin* bör ses över. Samstämmighet utifrån Polisen 2024 bör eftersträvas. I samband med framtagande av mål borde en plan med åtgärder, aktiviteter och tidplan för de specifika målen tas fram för att säkerställa en ändamålsenlig måluppfyllelse.

⁷ Lönebildning utifrån verksamhet, ekonomi och kompetensförsörjning, från löneökningsavtal till lönebildningsavtal, kollektiva belöningsystem ska inte tillämpas, lönesättande samtal för samtliga medarbetare.

⁸ Lönesättning med resultatet i fokus, Lönen är ett styrmedel, Lönen sätts i dialog mellan chef och medarbetare, Lönebildningen präglas av nationell styrning och lokal tillämpning

3.1 Rekommendation

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen, i egenskap av processägare för lönebildning, inleder ett arbete med att se över Polismyndighetens lönepolitiska strategi 2015-2020 för att säkerställa att innehållet är relevant och aktuellt.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att Polismyndigheten bedriver ett ineffektivt lönebildningsarbete. Detta kan leda till en lönebildning där uppställda mål inte nås.

4 Genomförande av lönebildningens långsiktiga mål

4.1 Lönesättning med resultat i fokus och lönen som styrmedel

I *strategin* betonas vikten av lönedifferentiering för att lön ska vara ett styrmedel som bidrar till att bland annat verksamhetens mål uppnås. Individrelaterade faktorer beskrivna som lönekriterier är relevanta vid lönerevision och redovisas i *strategin*. Lönekriterier ska användas vid lönerevisioner där arbetsgivaren ska åstadkomma lönejusteringar och differentiera lönen mot bakgrund av medarbetarens individuella prestationer och resultat i förhållande till verksamhetsmålen⁹.

4.1.1 Lönekriterier och kalibreringssamråd

Iakttagelse

Vid intervjuer med HR-stöd har det framkommit att det pågår ett arbete med att se över lönekriterierna för att få dessa mer anpassade till polisens olika verksamheter. HR-stödets uppfattning är att kriterierna är svåra att tillämpa för olika funktioner. HR-stöd har även angett att många chefer tillämpar lönekriterierna felaktigt genom en tendens att värdera medarbetare för högt, vilket skapar förväntningar hos medarbetarna. Eftersom den begränsade lönepotten ska differentieras och fördelas individuellt blir utfallet per medarbetare ofta litet vilket enligt flera chefer skapar missnöje hos medarbetarna. En del chefer har svårt att kommunicera eller meddela en lönesättning som av medarbetare uppfattas som negativ i förhållande till förväntningarna.

Av de nationella direktiven¹⁰ för lönerevisionsarbetet framgår att regionens/avdelningens chefer bör ha ett kalibreringssamråd avseende lönekriterierna innan samtal med medarbetare genomförs och att cheferna bör ha samråd med andra chefer innan de lämnar förslag på nya löner på individnivå. Detta för att medarbetare med likvärdiga och jämförbara arbetsuppgifter ska likabehandlas i lönebildningsarbetet. Vidare är syftet med kalibreringssamråden att medarbetare inom en region eller avdelning med likvärdiga arbetsuppgifter ska lönesättas på lika villkor oavsett vem man har som chef. Kalibreringssamråden kan också ge cheferna stöd i argumentationen när den nya lönen ska kommuniceras med medarbetare.

⁹ PM 2015:38, sid 10, avsnitt 5.4.3.

¹⁰ Se fotnot 6.

I granskningen har det framkommit att det har saknats rutiner för genomförande av kalibreringssamråden. Arbetet som genomförs anser HR-stöd inte utförs enhetligt vilket är problematiskt. Internrevisionen har tagit del av stöddokument som två olika regioner har tagit fram för att tydliggöra arbetet med kalibrering av lönekriterierna. I ett dokument framgår exempelvis att det före genomförande av avstämningssamtal ska arbetas fram definitioner till lönekriterierna, kalibrera definitionerna för att skapa en gemensam bedömningsnyckel samt bedöma prestation i förhållande till bedömningsnyckeln.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att Polismyndighetens tillämpning av de individrelaterade lönekriterierna behöver förtydligas för att bättre anpassas till verksamhetens olika funktioner. Grunden för kriterierna bedömer internrevisionen som bra och för att behålla kontinuitet bör det inte genomföras en förändring av kriterierna utan stöd till cheferna för hur de ska tillämpas behöver utvecklas.

Internrevisionen anser att avsaknad av fastställda rutiner rörande kalibreringssamrådets innehåll och genomförande kan leda till att mötena genomförs olikartat alternativt inte genomförs alls. Granskningen visar att det finns en del strukturerade kalibreringssamråd på sektions- och gruppchefsnivå samt att vissa regioner tagit fram stöddokument. HR bör säkerställa att det finns rutiner för genomförande av kalibreringssamråd i hela myndigheten och att samråd genomförs.

4.1.1.1 *Rekommendation*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen slutför det inledda arbetet med hur kriterierna ska anpassas till verksamhetens olika funktioner. Det är viktigt att kriteriernas tillämpning utvecklas. Vidare bör HR-avdelningen ta fram uppföljningsrutiner som säkerställer att kalibreringssamråd genomförs.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att myndigheten inte har tillräckliga förutsättningar att uppnå målen *lönesättning med resultat i fokus* samt att *lön är styrmedel*. Detta medför ett ineffektivt lönebildningsarbete.

4.1.2 *Individuell och differentierad lönesättning*

Av *strategin* framgår att lönerna inom Polismyndigheten ska vara individuella och differentierade. Lönen ska bestämmas utifrån sakliga grunder såsom arbetets innehåll, ansvar och svårhetsgrad, medarbetarens skicklighet och resultat samt dennes bidrag till verksamhetsutvecklingen¹¹.

Iakttagelse

Resultat från intervjuer visar att cheferna har utmaningar med att uppnå syftet med den individuella och differentierade lönesättningen. Svårigheterna består bland annat i att det efter att de nationellt beslutade satsningarna finansierats finns det i många fall begränsade medel att fördela på medarbetarna. Detta innebär att många chefer inte anser sig ha utrymme att premiera medarbetare utifrån de sakliga grunderna som enligt

¹¹ PM 2015:38, sid 5, avsnitt 3.2.

strategin ska ligga till grund för den individuella och differentierade lönen. Vid de senaste revisionerna har löneutvecklingen legat omkring 2 % och i intervjuer och i enkätundersökningen anges det att lönesättningen tenderar att resultera i resonemang om ”anständighetssummor”.

Enkätundersökningen visar att många chefer anser att det saknas förutsättningar för att sätta individuella och differentierade löner utifrån medarbetarnas skicklighet och resultat. I enkätundersökningens fritext har bland annat följande uttryckts:

Förtroendet för arbetet med individuell och differentierad lönesättning enligt strategin får sig en ordentlig törn när det sedan träffas avtal som innebär att alla placeras i grupper med närmast obefintliga spann.

Jag tror att vi med nuvarande system mellan varven hamnar oerhört långt från verkligheten i vår lönesättning. De skillnader som blir nu genererar bara störningar och frustration och väldigt lite ökat ”driv”.

Polisen har INTE en väl fungerande lönepolitik, i det som kallas individuell lönesättning. Jag får enbart en gemensam pott tilldelad till gruppen, beräknad på procent/lön/gruppmedlem. Den potten går alltid åt att täcka snedsitsar, finns aldrig möjlighet till att belöna duktiga arbetare.

Individuell lönesättning är ett styrmedel men i praktiken så är processen omständig och svår att få bra - biverkningarna större än fördelarna.

Nuvarande system med kronor hit och dit är ineffektivt och skapar osämja och dålig arbetsmoral.

Endast cirka 30 % av cheferna anser sig väl insatta i *strategin* samtidigt som över 40 % inte anser sig få tillräckligt med utbildning och stöd i lönervisionsarbetet. Cirka 80 % av cheferna anser att arbetet med individuell och differentierad lönesättning utifrån *strategin* inte fungerar väl.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det finns brister i hur Polismyndigheten tillämpar principen med individuell och differentierad lönesättning då det har funnits litet utrymme i fördelade medel för myndighetens chefer att kunna tillämpa en individuell och differentierad lönesättning. För att skapa bättre förståelse för denna princip kan HR utveckla kompetensinsatsen *Chef i vardagen* för att bättre anpassas till chefernas aktuella behov av kompetensutveckling gällande lönesättning. Cheferna upplever dessutom att det är krävande att tillämpa den individuella och differentierade lönesättningen. I utbildningen *Chef i vardagen* anser internrevisionen att HR bör inkludera ett moment som avser det faktiska lönesättningsarbetet där det även ingår erfarenhetsutbyte med andra chefer. I samtal med medarbetare ska chefer kunna förklara varför någon eller några av medarbetarna får större utfall än andra i den aktuella revisionen. För att kunna genomföra detta på ett ändamålsenligt sätt är det viktigt att cheferna är väl insatta i *strategin* och aktiviteterna i lönervisionsarbetet.

Internrevisionens bedömning är också att bristerna avseende tillämpning av individuell och differentierad lönesättning har en koppling till målkonflikten i arbetet med nationell

styrning och lokal tillämpning. Internrevisionen väljer dock att inte lämna en enskild rekommendation men hänvisar till avsnitt 4.2.

4.2 Nationell styrning och lokal tillämpning

I *strategin* framgår att, med verksamhetsnära tillämpning avses att genomförandet av den individuella lönesättningen fortfarande ska ske så nära verksamheten och individen som möjligt. Bedömning vad avser individlöner ska ske på lägsta möjliga nivå¹².

Iakttagelse

Polismyndighetens senaste lönerevisionsperioder har omfattats av att arbetsgivaren och arbetstagarorganisationer sluter avtal om nationella satsningar och prioriteringar. Några av satsningarna för revisionen 2016 rörde poliser i yttre tjänst, poliser med minst sex års tjänst som inte hade en grundlön på minst 28 000 kronor i månaden samt personal som tjänstgör i så kallad frontdesk. I de nationella direktiven framgår vikten av att satsningar som fullföljs inte ska vara så omfattande att de sker på alltför hög bekostnad av löneutvecklingen för det övriga kollektivet. Av direktiven framgår också att de lokala förutsättningarna i respektive region/avdelning avgör hur satsningen i fördelningshänseende närmare ska utformas per region/avdelning.

I enkätundersökningens fritext har bland annat följande uttryckts:

Varför frågar inte myndigheten lönesättande chef vad de tycker innan man delar en säck med pengar. Detta för att man skall kunna göra skillnad och använda pengarna som de från början är tänkt. Lönesättningen skall motiveras och gå nerifrån och upp, från de som är närmast medarbetaren.

Jag anser inte att det överhuvudtaget är någon individuell lön eftersom vi inte får styra summorna, det är redan avtalade, det handlar om några kronor hit eller dit och det är inte att använda lönen som ett styrmedel.

Övergripande nationella satsningar medför att manöverutrymmet är mycket begränsat när det kommer till chefen att revidera lön. Frågan är då om det verkligen är att anse att lönen sätts individuellt.

Nationella satsningar bör omfatta direktiv och krav, inte kronor och ören av pengapåsen (sk. stuprör). Det är ytterligare en anledning till att processen motarbetar egna syften och skapa oro, stress och missnöje i leden.

Det har framkommit i intervjuer och enkätundersökningen att efter hantering av de nationella satsningarna återstår ett begränsat utrymme i de fördelade medlen till regioner/avdelningar. Detta gör att många chefer upplever att avtalen sätter hinder för att kunna göra lokala satsningar på högpresterande medarbetare då stor del av lönepotten går åt till nationella satsningar och prioriteringar.

¹² PM 2015:38, sid 6, avsnitt 3.2.4.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att tillämpning av den nationella styrningen i lönebildningsarbetet har lett till brister i den verksamhetsnära tillämpningen. I enkätundersökningen har det i både svarsalternativen samt fria kommentarsfältet lämnats en kritisk bild avseende förutsättningar för lönedifferentiering där grunden huvudsakligen hänförs till de nationella satsningarna. Internrevisionen anser att det har funnits en målkonflikt i arbetet på grund av omfattande nationella satsningar och prioriteringar. Aktuellt RALS-arbete 2017-2020 har en inriktning att se över detta. Situationen kan dock inträffa igen och internrevisionen vill påpeka vikten av beredskap. Internrevisionen anser att Polismyndigheten bör se över hur nationella satsningar och prioriteringar påverkar en möjlighet till verksamhetsnära tillämpning för lönesättningen utifrån de fastställda målen avseende individuella och differentierade löner. Myndigheten bör analysera konsekvenserna av vad målkonflikten i arbetet har inneburit och förbereda sig för liknande situationer.

4.2.1 Rekommendation

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen, i egenskap av processägare för lönebildning, bör analysera konsekvenserna av nationella satsningarnas inverkan på individuell lönesättning. Det bör tas fram ett underlag som visar omfattningen av målkonflikten mellan nationella satsningar och individuell lönesättning. Regioner/avdelningar bör involveras i arbetet.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att väsentliga principer i de centrala löneavtalen frångås. Detta medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten då uppställda mål i Polismyndighetens lönebildningsstrategi inte nås.

5 Lönesättning vid andra tillfällen än revision

Av Strategin framgår att lönesättning av medarbetare enligt RALS kan ske på två sätt - genom lönerevision eller genom överenskommelse om lön vid andra tillfällen än lönerevision enligt 9 § RALS. Överenskommelse om ny lön vid andra tillfällen än lönerevision kan ske vid ny anställning eller under pågående anställning om arbetsgivaren anser att det finns skäl¹³ för det. Som skäl betraktas i normalfallet att medarbetaren får väsentligt förändrade arbetsuppgifter eller att det på grund av externa konkurrensförhållanden finns anledning att marknadsanpassa lönen för att behålla verksamhetskritisk kompetens. Om skäl inte föreligger bör en förändring i stigande riktning av medarbetarens lön istället ske inom ramen för kommande lönerevision – detta inte minst för att ha kontroll över lönekostnadsutvecklingen och undvika strategiskt omotiverad löneglidning¹⁴.

Iakttagelse

Vid intervjuer har det framkommit att möjligheten till överenskommelse om ny lön utanför ordinarie revisionstillfälle tolkas olika inom myndigheten. Internrevisionen har fått uppgifter om att tillämpningen av 9 § RALS på något ställe används vidlyftigt men

¹³ Internrevisionen har en uppfattning att begreppet har ändrats till endast *skäl*, men att ändringen inte ännu finns i *Strategin*.

¹⁴ PM 2015:38, sid 8, avsnitt 5.3.

att det på andra ställen tillämpas sparsamt. Enligt Polismyndighetens arbetsordning ska en chef inte sätta ny lön för en medarbetare utanför lönerevisionen utan att ha samrått frågan med regionala HR- och ekonomichefer eller motsvarande¹⁵.

Internrevisionen har fått uppgift om att lönesättning utanför ordinarie revisionstillfälle och dess samråd inte sammanställs och analyseras på nationell nivå för samtliga arbetstagarorganisationer. Det har uppgetts att viss analys görs vid behov vilket har utförts vid ett antal tillfällen. Analysarbetet är inte formaliserat och görs inte på regelbunden basis. Enligt uppgift från PAC är det inte möjligt att utifrån lönesystemet Palasso utläsa om löneförändringar är hänförliga till 9 § RALS beslut.

Enligt intervjuer genomför Polismyndigheten uppföljning av tillämpning av lönesättning enligt 9 § RALS på aggregerad nivå. Av uppgifter som internrevisionen tagit del framgår det att för Polisförbundets medlemmar användes under perioden juni 2016 till september 2017 drygt en procent av den totala grundlönesumman till att sätta ny lön utanför ordinarie revisionstillfällen. Historiskt för myndigheten uppges löneglidningen uppgå till omkring en procent.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det finns behov av att utveckla en styrning och uppföljning av tillämpning av lönesättning enligt 9 § RALS. Omfattningen av genomförda 9 § RALS uppgår till väsentliga belopp anser internrevisionen. Det är viktigt att myndigheten utreder tillämpningen av paragrafen samt utvecklar och fastställer rutiner. Innebörden i begreppen *skäl* och *väsentligt förändrade arbetsuppgifter* bör konkretiseras av HR och därefter efterlevas av cheferna.

Internrevisionen anser att det bör finnas ett systematiskt sätt att analysera motiv och orsak till tillämpning av 9 § RALS på detaljerad nivå. Uppgifter om analyserna bör dokumenteras på regional- och avdelningsnivå. Med formaliserade rutiner kring styrning och uppföljning kan det skapas en nationell enhetlig tillämpning.

5.1 Rekommendation

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen utvärderar hur 9 § RALS tillämpas inom Polismyndigheten. Statistik bör tas fram per region/avdelning men även avseende orsak och motiv. I syfte att skapa en enhetlig tillämpning av 9 § RALS bör HR-avdelningen konkretisera innebörden av begreppen *skäl* och *väsentligt förändrade arbetsuppgifter*. Vidare bör HR-avdelningen införa systematiska uppföljningsrutiner avseende tillämpning av lönesättning vid andra tillfällen än revision.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att det föreligger risk att det inom delar av polisens verksamhet inte finns kontroll på lönekostnadsutvecklingen samt att strategiskt omotiverad löneglidning uppstår. Detta kan leda till betydande negativa konsekvenser för Polismyndighetens lönebildning.

¹⁵ PM 2017:43, sak nr 127, Bilaga 5, punkt 5d.

6 Lönerevisionsprocessen

Enligt *strategin* ska Polismyndigheten ha en lönerevisionsprocess som stödjer de långsiktiga målen och de strategiska initiativen för lönebildningen. Myndighetens lönerevisionsprocess illustreras och beskrivs i bilaga 1 till *Strategin*. Polisens årscykel för lönerevision är uppdelat i områden; syfte och mål, tidsförhållanden, förberedelsearbetet, genomförande revision, uppföljning/avstämning.

6.1 Styrning och ansvarsfördelning

Iakttagelse

Vid intervjuer med HR-stöd har det framkommit att det finns brister i den nationella styrningen av lönerevisionsprocessen och att det har saknats förutsättningar för att processen ska fungera som tänkt. HR-stöd har upplevt att fördelning av ansvar och roller har varit otydlig samt att kommunikationen i processen har brustit. Det har uppgetts att information från arbetsgivarutveckling och förhandling nationellt kommuniceras ut ostrukturerat och i ett för tidigt skede, genom kanslier och på intranätet. HR-stöd har angett att informationen till chefer borde kommuniceras via de stödjande funktionerna inom HR så att informationen kan bearbetas och vid behov formuleras till enklare och förtydligande instruktioner för cheferna. Vad gäller ansvar och roller har ansvariga chefer för arbetsgivarutveckling och förhandling angett att de inte anser att detta är otydligt.

I enkätundersökningens fritext har bland annat följande uttryckts:

... all information, direktiv, listor kommer sent och oftast via Intrapolis som kommunikationskanal. Ovan beskrivna gången skapar oro, stress och en bristande tillförlitlighet för processen hos medarbetare och chefer och motverkar processens syften.

Strukturen, tågorordningen, för lönerevisionsarbetet, i synnerhet 2017, är under all kritik från nationell nivå till lokal. Det handlar till stor del om att det är "för många kockar" vid för många tillfällen och för sent.

I enkätundersökningen har det även framkommit att nio av tio chefer anser att Polismyndigheten inte har en fungerande lönerevisionsprocess. Under slutskedet för granskningens genomförande har internrevisionen fått uppgift om en del förbättringsområden. För RALS 2017 har kommunikation skett mer frekvent och löpande avstämningar har genomförts mellan ansvariga för arbetsgivarutveckling och förhandling nationellt och HR-stöd. Chefer har löpande erhållit information i RALS-arbetet. Internrevisionen har tagit del av underlag som visar en förbättrad process vad gäller styrning av lönerevisionsprocessen. Tidplan, ansvar och roller har varit tydligare.

Bedömning

Internrevisionen anser att det finns behov av att förbättra efterlevnad av den fastställda styrningen av lönerevisionsprocessen. De förändringar avseende kommunikation, ansvarsfördelning och aktiviteter inom lönerevisionsprocessen som tillkommit under RALS-arbetet för revisionen 2017 bör formaliseras och fastställas för processen. För att alla chefer och HR-stödet inom regioner och avdelningar ska erhålla enhetlig information i lönerevisionsprocessen bör det finnas en tydlig och förankrad ansvarsfördelning och kommunikationsordning.

6.1.1 *Rekommendation*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen kommunicerar och förankrar ansvar och roller i löneredvisionsprocessen. Den tidplan som tillkommit under revisionen 2017 som beskriver aktiviteter, ansvar och roller bör inkluderas i myndighetens löneredvisionsprocess.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att brister i den interna styrningen och kontrollen i polisens strategiska lönebildningsarbete medför ett ineffektivt löneredvisionsarbete.

6.2 **Förberedelsearbetet inför kommande löneredvision**

Inför myndighetens beslut om inriktning för en kommande löneredvision ska det i enlighet med *strategin* utföras ett antal aktiviteter i förberedelsearbetet. Arbetsgivaren ska på nationell nivå genomföra analys av förutsättningar för kommande löneredvisioner på kort och lång sikt. Lönekostnadsuppföljning för senast avtalsperiod ska genomföras och analyseras. Målsättning för uppföljning och analyser är att skapa ett ramverk som utgör utgångspunkt för inhämtning av behov från verksamheten på regional och avdelningsnivå. I detta arbete har det utpekats ansvarsområden för Rikspolischefen, nationella ledningsgruppen, HR-avdelningens ledningsgrupp, ekonomiavdelningen, HR på regioner/avdelningar samt lönesättande chefer¹⁶.

Iakttagelse

Intervjuer med HR-stöd samt enkätundersökningen visar att chefers involvering vid behovsfångst är begränsad, det arbetet som utförs påbörjas sent och med kort varsel. Beträffande förberedelsearbetet för revisionen 2016 har internrevisionen fått uppgift om att det inför 2016 fanns ett grundligt arbete som hade utförts inför 2015 varför HR-stöd och chefer kan uppfatta en begränsad behovsfångst. Företrädare för arbetsgivarutveckling och förhandling har uppgett att det inför löneredvisionen 2017 utfördes en behovsfångst på en övergripande nivå. Internrevisionen har tagit del av dokumentationen samt mötesprotokoll för NSLG och uNSLG¹⁷ och i dessa underlag framgår hur myndighetens löneredvisionsarbete för avtalsrörelsen 2017-2020 hanterats på nationell nivå.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det har funnits brister avseende förankring av förberedelsearbetet som utförs inför en kommande löneredvision. Det har för regioner och avdelningar inte varit tydligt hur uppföljningar och analyser genomförs samt vilka underlag som används vid behovsinhämtning. Internrevisionen anser att HR bör utvärdera hur aktiviteterna vid förberedelsearbetet ska vara utformade, vilka de väsentliga/kritiska momenten är samt i vilken omfattning processen ska vara formaliserad avseende beslutsfattande och dokumentation. Det är viktigt att det säkerställs att behoven i beslutad inriktning inte enbart identifieras från den övergripande nivån i myndigheten utan även från polisens verksamheter inom regioner och avdelningar. Region/avdelningsledningar bör diskutera behovsinhämtning på olika nivåer i verksamheten så att chefer är delaktiga

¹⁶ PM 2015:38, Bilaga 1.

¹⁷ Den nationella strategiska ledningsgruppen och utökade nationella strategiska ledningsgruppen.

och får vetskap om pågående diskussioner. Inför fastställande om en inriktning för en lönerrevision bör cheferna involveras före, under och efter och inte enbart i slutfasen.

6.2.1 *Rekommendation*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen analyserar organisationen för förberedelsearbetet och identifierar vilka aktiviteter som är mest centrala vid en lönerrevision. Olika aktörers ansvar bör även konkretiseras.

Vidare bör HR-avdelningen säkerställa att lönesättande chefer involveras i arbetet med behovsfångst på ett ändamålsenligt sätt. Det bör även eftersträvas en löpande behovsfångst.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att polisens lönervisionsprocess genomförs utifrån bristfälliga grunder där det inte skapas förutsättningar för en god hushållning med statens medel. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och medföra betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

6.3 *Administrationsarbete i lönervisionsprocessen*

Iakttagelse

Kvalitetssäkring av lönegrundande uppgifter

I enlighet med lönervisionsprocessen ska det inför framtagning av löneförslag på individnivå utföras en kvalitetssäkring av indata från it-systemen. Eftersom lönesystemet Palasso inte stödjer lönervisionsprocessen fullt ut utförs det en omfattande manuell handpåläggning i kvalitetssäkringsarbetet. HR-stöd och chefer har uppgett att hanteringen baseras på ett bristfälligt underlag då uppgifter från lönesystemet inte alltid är korrekta. Exempelvis kan felaktigheterna röra grundlön, facklig tillhörighet, personer som slutat finns kvar och nyanställda som inte finns med. HR-kansli sammanställer Excelfiler med indata från Palasso och tar fram instruktioner för kvalitetssäkringsarbetet. HR-stöd och chefer har framfört en omfattande kritik för den manuella handpåläggningen och uppger att detta är en källa till felaktigheter som följer med i hela processen och skapar mycket frustration samt är tids- och resurskrävande. Missiv med instruktioner för kvalitetssäkringen behöver förtydligas och förenklas anser HR-stöd och cheferna. HR nationellt som ger ut instruktionerna har uppgett att det har funnits olika aspekter som påverkat konstruktionen av Excelfilerna: det har behövts nya listor utifrån avtalsinnehåll (nya avtal tecknats årligen), tidsfaktorn (snäva tidsramar när förhandlingarna är klara) samt olika avtal för arbetstagarorganisationerna.

I enkätundersökningens fritext har bland annat följande uttryckts:

De stora excellistorna är mycket omständliga att arbeta med och risken att man gör något fel är stort. När listorna kommer till avdelningen/regionen är det mycket felaktigheter - HR borde kvalitetsgranska listorna innan de skickas ut.

Vidare kommer listunderlag ut med mycket kort varsel och det blir mer än bråttom i många sammanhang. Listmaterialet innehåller ofta fel och oklarheter som gör att frågor måste utväxlas vilket i sin tur drar ut än mer på processen.

Det är helt förkastligt att myndigheten jobbar med Excellistor år 2017. Det blir fel, spårbarheten försvinner och det gör processen mera ineffektiv med massor av handpåläggning.

Registrering av nya löner

När chef och medarbetare kommit överens om ny lön dokumenteras detta i ett underlag som chefen överlämnar till HR-stöd och registrering av den nya lönen sker manuellt i aktuell Excelfil för regionen/avdelningen. I vissa regioner/avdelningar är det flera personer som hanterar den manuella registreringen och vissa fall kan det handla om att en person manuellt registrerar samtliga nya löner för en region/avdelning. HR-stöd utför en viss kvalitetssäkring av löneuppgifterna men har även uppgett att då Excelunderlaget kan vara omfattande finns det risk för att felaktigheter inte upptäcks.

PAC genomför en manuell avstämning av löneuppgifterna i Excelfilerna innan import till Palasso löneredvisionsmodul¹⁸. När nya löner inte överensstämmer mellan löneredvisionsmodulen och Palasso erhålls en så kallad fellista med avvikelser. Majoriteten av felen har uppgetts avse att medarbetare fått förändrade anställningsförhållanden i organisationen vid aktuellt löneredvisionsdatum. PAC har uppgett att samtliga fel som upptäckts måste gås igenom, korrigeras och uppdateras manuellt och hanteringen anses vara tids- och resurskrävande. Det har framkommit att det saknas styrdokument i form av exempelvis process/rutinbeskrivning för löneredvisionsarbetet vid PAC. Enligt uppgift från PAC pågår framtagande av rutinbeskrivningen. I den fastställda löneredvisionsprocessen i *strategin* är PAC:s arbete inte angivet bland aktiviteterna i processen.

Chefsportalen

Enligt uppgift till internrevisionen var löneredvisionsmodulen egentligen avsedd att användas av alla chefer, där de anställdas löneuppgifter kunde kontrolleras, men av olika anledningar valde myndigheten att inte använda modulen. I myndigheten finns även en webbaserad installation av Palasso, *Chefsportal*, ett verktyg som kan tillhandahålla information om personalen till chefer i första hand men även till HR-handläggare eller andra funktioner. På ett enkelt sätt kan chefer eller annan behörig se exempelvis personalens löner, kostnadsställe, funktion, tjänsteledigheter. Under intervjuer har det framförts som ett förbättringsförslag att portalen borde användas i större utsträckning av chefer för att kontrollera löneuppgifter inför och efter en löneredvision. Internrevisionen har genomfört en översiktlig observation av aktiviteterna i *Chefsportalen* och kan konstatera att verktyget är lämpligt att använda i syfte att förbättra och effektivisera kvalitetssäkring av löneuppgifter.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det finns behov att förbättra arbetet med kvalitetssäkring av löneuppgifter inför framtagning av löneförslag och efter överenskomna löner. Det saknas systematiska kontroller i kvalitetssäkringsarbetet. Brister i lönesystemet är kända och HR bör utvärdera dessa och arbeta fram effektivare kontroller och arbetsätt. I utvärderingen bör det genomföras en kartläggning av effekterna av den omfattande manuella hanteringen så att åtgärder kan vidtas. Underlag från avstämningsamtal samt överenskommelse om ny lön bör i någon omfattning hanteras elektroniskt. För att effektivisera kvalitetssäkringen bör arbetet utformas så att chefer i ett tidigt skede, ex-

¹⁸ Teknisk benämning: Löneredvisionsomgången (systemmodul).

empelvis efter första löneutbetalningen, genomför en avstämning av löneuppgifterna för sin personal. Denna avstämning medför att hantering av felaktigheter påbörjas innan en ny lönerrevision startas. Internrevisionen anser att chefer och andra lämpliga funktioner bör informeras om värdet av att använda *Chefsportalen* i lönervisionsprocessen.

Internrevisionen anser vidare att HR nationellt bör förtydliga och förenkla missiv och instruktioner som skickas ut i samband med kvalitetssäkringsarbetet. Excelfilerna som upplevs krångliga och svårarbetade bör förenklas. Under genomförande av granskningen har internrevisionen noterat ett påbörjat förbättringsarbete. HR bör skapa ett forum med nyckelpersoner i myndigheten med uppdrag att ta fram en smidigare hantering av lönefilerna i lönervisionsarbetet.

Handläggningen som genomförs i slutfasen av lönervisionsprocessen blir kritisk vad gäller tid och kvalitet då nya löner ska utbetalas korrekt och enligt fastställda tidpunkter i överenskomna avtal. Arbetet som utförs hos PAC bör beskrivas och lyftas in i myndighetens nationella lönervisionsprocess. Styrdokument i form av process/rutinbeskrivningar bör arbetas fram för handläggningen som utförs vid PAC.

6.3.1 *Rekommendation*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen identifierar kontroller för att effektivisera arbetet med kvalitetssäkring av löneuppgifter under lönervisionsarbetet. Vid arbetet med framtagning av löneförslag och registrering av nya löner bör HR ta fram systematiska kontrollmoment.

Vidare rekommenderar internrevisionen att HR-avdelningen kartlägger och beskriver handläggningen som utförs vid PAC i samband med lönervisionsarbetet och inkluderar detta i Polismyndighetens lönervisionsprocess.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att Polismyndighetens lönervisionsprocess omfattas av en bristfällig administrativ hantering där rättning av felaktigheter är tids- och resurskrävande. Detta kan innebära att Polismyndigheten inte uppfyller myndighetsförordningens krav på effektivitet och rättvisande redovisning.

6.4 **Avtal och eftersläpning**

Iakttagelse

Polisens lönebildningsarbete tar sin utgångspunkt i årliga nationella och lokala avtal slutna mellan arbetsgivaren och arbetstagarorganisationerna. Intervjuer med HR-stöd visar att det råder en utbredd uppfattning om att avtalen är krångligt skrivna och kan tolkas på olika sätt samt att de ofta kommer sent i förhållande till revisionsstidpunkterna. Förhandlingar om lokala avtal kan inte påbörjas innan de nationella avtalen är slutna, vilket medför en eftersläpning i lönervisionsarbetet. Den eftersläpning som råder i årscykeln för lönerrevision upplevs av HR-stöd som problematisk. Eftersläpningen i lönebildningsarbetet innebär att medarbetarna lönesätts för en revisionsperiod som ligger relativt långt tillbaks i tiden. Medarbetarna kan dessutom ha bytt chef såväl under som efter revisionsperioden.

Enligt Polismyndighetens lönerevisionsprocess ska det utföras en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare. Utvecklingssamtal, avstämningssamtal och lönesamtal alternativ lönesättande samtal återfinns som redskap för dialogen¹⁹. I granskningen har intervjuer med HR-stöd samt resultat från enkätundersökningen visat att det finns önskemål att hålla samtalen vid bestämda perioder eller tidpunkter och på så sätt effektivisera processen. Idag kan samtalen utföras tätt inpå varandra vilket sätter hinder för en fungerande individuell lönesättning

Anledningar till eftersläpningen har uppgetts vara flera. Att avtalen kommer sent är en starkt bidragande orsak eftersom att själva lönerevisionsarbetet inte kommer igång innan avtalen finns på plats. En annan orsak är att arbetstagarorganisationerna har olika revisionstidpunkter vilket gör att avtalen blir klara vid olika tidpunkter vilket får till följd att lönerevisionsarbetet drar ut på tiden. Vid intervjuer har det framkommit att flera av representanter för arbetsgivarutveckling och förhandling på regioner och avdelningar samt nationellt ansvariga anser att ett treårigt avtal för lönerevisionsarbetet med två revisionstillfällen skulle ge goda möjligheter att komma ikapp i lönerevisionens årscykel under perioden och därmed eliminera eller reducera eftersläpningen. Under perioden för upprättande av denna rapport har de centrala löneavtalen för staten slutits med en giltighetsperiod från och med den 1 oktober 2017 till och med den 30 september 2020²⁰. För hantering av den omfattande eftersläpningen i avtalsperioden har Polismyndigheten slutit avtal om en förändrad avtalsperiod för Polisförbundet, Seko Polisen och ST inom Polisen. Avtalen, som gäller för hela avtalsperioden 2017-2020, innebär i ett första steg att två lönerevisionstidpunkter slås samman till en med utbetalning från den 1 april 2018. Avtalsperiodens andra lönerevision är den 1 oktober 2019.

Bedömning

Internrevisionen anser att eftersläpningen medför svårigheter för en lönesättande chef att skapa en rättvisande och tydlig bild över medarbetarens prestationer inom revisionsperioden, vilken ska ligga till grund för den individuella lönesättningen. Att medarbetare som höjt sin prestation efter avstämningssamtalet blir lönesatta för en revisionsperiod som ligger relativt långt bakåt i tiden och inte för arbete utfört i närtid kan vara problematiskt för chefer att motivera och förklara. Internrevisionen har fått uppgift om att det inte finns formella eller strukturella hinder för att planera och genomföra avstämningssamtal innan de lokala avtalen är slutna. För lönerevisionen 2017 har HR arbetsgivarutveckling och förhandling lämnat klartecken till lönesättande chefer att påbörja avstämningssamtalen innan avtalen slutits. Detta är en åtgärd som internrevisionen bedömer varit proaktiv och lämplig för att bidra till effektivisering av lönerevisionsprocessen.

Internrevisionens anser vidare att införande av en gemensam revisionstidpunkt för arbetstagarorganisationerna skulle ha en positiv inverkan på lönebildningsarbetet. Genom att de nationella avtalen skulle bli klara samtidigt och revisionsperioden för alla medarbetare bli gemensam underlättas planeringen och genomförandet av de samtal lönesättande chefer ska ha med sina medarbetare. En del chefer har medarbetare i samma grupp som tillhör olika arbetstagarorganisationer varför samtalen med en del av medarbetarna i gruppen genomförs vid helt olika tidpunkter. Att medarbetarna i gruppen

¹⁹ PM 2015:38, bilaga 1, sid 5.

²⁰ Löneavtalen slöts den 4 oktober mellan å ena sidan Arbetsgivarverket och å andra sidan OFR*/S,P,O** respektive Seko. I OFR/S,P,O ingår både Polisförbundet och ST.

dessutom har olika revisionsperioder att bedömas utifrån komplicerar ett enhetligt och rättvist lönebildningsarbete. Internrevisionen har noterat att frågan avseende eftersläpningen i lönervisionsprocessen är en aktuell fråga i myndighetens pågående lönebildningsarbete, vilket återspeglas i de för 2017-2020 lönerörelse slutna avtalen med polisens arbetstagarorganisationer.

6.4.1 *Rekommendation*

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen tillsammans med myndighetsledningen verkar för att träffa avtal om en gemensam revisionstidpunkt för Polismyndighetens samtliga arbetstagarorganisationer. Internrevisionen rekommenderar vidare att HR överväger att införa fasta perioder och tidpunkter för utvecklingssamtal, avstämningssamtal.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att polisens lönebildningsarbete genomförs ineffektivt. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och medför betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

7 Utvärdering och uppföljning

Av *strategin* framgår att uppföljning av lönebildningsarbetet är en viktig förutsättning för att kunna använda lönebildningen som styrmedel i verksamheten och bedöma om de långsiktiga målen med lönebildningsarbetet uppnås. Lönekostnadsanalyser ska genomföras kontinuerligt²¹. Den genomförda lönervisionsprocessen ska stämmas av på nationell nivå. Tidsplan, dialog chef/medarbetare, hantering av lönesättande samtal/lönesättande ska diskuteras. Erfarenheterna blir ingångsvärden till kommande förberedelsearbete eller eventuell revidering av lönervisionsprocessen²².

Av arbetsordningen följer att tillämpningen av styrdokument ska följas upp av den avdelning eller polisregion som har ansvar för sakinnehållet i styrdokumentet. I uppföljningen ingår bland annat att följa upp om; behovet med styrdokumentet har tillgodosetts, det finns oklarheter i styrdokumentet, styrdokumentet innehåller onödiga delar, något som borde vara reglerat i styrdokumentet saknas, det finns behov av nya eller reviderade styrdokument inom området. I uppföljningen ingår även att följa upp att innehållet i styrdokumentet efterlevs. Ansvarig för sakinnehållet ska också ta ställning till hur ofta uppföljningen ska ske²³.

Iakttagelse

Resultat från intervjuer med HR-stödet visar att det saknas ett systematiskt utvärderings- och uppföljningsarbete för myndighetens lönebildning samt för lönervisionsprocessen. Internrevisionens granskning visar vidare att uppföljning av de långsiktiga målen och strategiska initiativen i myndighetens lönepolitiska arbete inte har genomförts. Det saknas struktur och rutiner för ett uppföljningsarbete i enlighet med *strategin* och arbetsordningen. För lönerrevisionen 2016 har det på en övergripande nivå utförts en-

²¹ PM 2015:38, avsnitt 7, sid 13.

²² PM 2015:38, Bilaga 1, sid 8.

²³ PM 2018:7, saknr 124, sid 9.

uppföljning i form av stormötesdialog där representanter för HR arbetsgivarutveckling och förhandling på nationell nivå samt från samtliga regioner och avdelningar har deltagit. Uppföljningen har dock inte dokumenterats. Vid intervjuer med ansvariga för lönebildningsarbetet nationellt har det framkommit att förutom stormötesdialog hållits löpande avstämningsmöten veckovis under RALS 2017-2020. Anledningen till att det saknas ett systematiskt utvärderings- och uppföljningsarbete har av ansvariga uppgetts huvudsakligen vara den snäva tidsramen som präglat lönerörelsearbetet. Vid intervjuer med HR-stöd har det framkommit att det i viss utsträckning i regioner och avdelningar utförts utvärdering och uppföljning av lönerörelsearbetet men att det saknas dokumentation kring detta.

I enkätundersökningen har 79 % av cheferna uppgett att det inte utförs ett systematiskt arbete med utvärdering och uppföljning av lönerörelsearbetet på nationell nivå. På regional/avdelningsnivå uppgår uppgiften till 76 %.

Bedömning

Internrevisionens bedömning är att det förekommer brister i Polismyndighetens uppföljning av lönebildningsstrategin och lönerörelseprocessen, där struktur och rutiner för uppföljning i enlighet med *strategin* och arbetsordningen saknats. En systematisk uppföljning av det strategiska lönebildningsarbetet och de årliga lönerörelserna bör prioriteras. Ett sätt kan vara att samordna ett forum med nyckelpersoner i lönebildningsarbetet och lönerörelseprocessen för att gemensamt utveckla rutiner för uppföljning. Arbetet bör omfattas av kartläggning av aktiviteterna i processen, vilka brister och risker som finns samt att kompensande kontroller/åtgärder ska identifieras och implementeras. Resultatet av utvärderingen och uppföljningen kan bidra till att reducera risker i lönerörelseprocessen och på så sätt uppnå ett mer effektivt lönebildningsarbete. Resultatet kan användas för att bedöma måluppfyllelse i lönebildningsarbetet men även vara ett stöd i det löpande utvecklings- och förbättringsarbetet. Internrevisionens uppfattning är att stormötesdialogen som hölls hösten 2017 samt de löpande avstämningar som förekommit under avtalsrörelsen 2017-2020 varit uppskattad av HR-stödet och lönesättande chefer.

7.1 Rekommendation

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen bör prioritera att påbörja ett utvärderings- och uppföljningsarbete av lönerörelsen 2017.

7.2 Rekommendation

Orange – Väsentlig brist

Internrevisionen rekommenderar att HR-avdelningen tar fram rutiner för utvärdering och uppföljning av Polismyndighetens lönepolitiska strategi samt de årliga lönerörelserna.

Konsekvensen av om rekommendationen inte följs är att Polismyndigheten bedriver ett ineffektivt lönepolitiskt arbete. Detta kan leda till att uppställda mål inte nås och medför

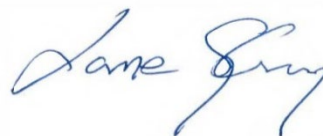
betydande negativa konsekvenser för verksamheten.

8 Sammanfattande bedömning av revisionsfrågorna

Internrevisionens granskning visar att det finns brister i den interna styrningen och kontrollen i Polismyndighetens lönepolitiska arbete. Internrevisionen kan konstatera att lönevisionsarbetet inte har genomförts på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. Det finns behov av att förbättra hur arbetet med de långsiktiga målen och strategiska initiativen för lönebildningen bedrivs och efterlevs. HR-avdelningen bör initiera ett förbättrings- och utvecklingsarbete i syfte att bidra till att lönebildningsarbetet ska bedrivas effektivt och därigenom skapa förutsättningar för en god hushållning med statens medel. Internrevisionens tolkning är att HR-stödet och chefer uppfattar att grunden för lönevisionsprocessen fungerar men att det saknas ett förtroende för processen. Kommunikationen i lönebildningsarbetet och revisionsprocessen har inte fokuserat på chefer i tillräcklig omfattning. Bilden som framkommer i granskningen är att myndigheten har varit mer inriktad mot arbetet och samarbetet med arbetstagarorganisationerna än myndighetens interna arbete. Detta samarbete har lett till goda relationer till arbetstagarorganisationerna.



Winfred Nionzima



Lasse Sjöberg



Datum

2018-12-14

Beslutsnummer

RPC 159/2018

Diariernr, ärende

A300.292/2017

Saknr

977

Beslutande	Föredragande
Rikspolischefen Anders Thornberg	Chefsjuristen Lotta Gustavson
Övriga som deltagit i den slutliga handläggningen	
Internrevisionschefen Stina N Kristiansson <i>SN</i>	
Avdelningschefen Eva Årestad Radner <i>ER</i>	
Avdelningschefen Kajsa Möller <i>KM</i>	
Avdelningschefen Martin Valfridsson <i>MV</i>	
Ärende	
Beslut om åtgärder med anledning av internrevisionens granskning av Polismyndighetens arbete med lönebildning	
Beslut	
Internrevisionen har genomfört en granskning av myndighetens arbete med lönebildning. Granskningen har resulterat i tio rekommendationer. HR-avdelningen har lämnat förslag på åtgärder med anledning av rekommendationerna.	
Polismyndigheten beslutar följande.	
Rekommendation i avsnitt 3	
HR-avdelningen ska göra en översyn av Polismyndighetens lönepolitiska strategi 2015-2020.	
Åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2019.	
Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.	
Rekommendation i avsnitt 4.1.1	
HR-avdelningen ska inom ramen för översynen av den lönepolitiska strategin arbeta för att kalibreringssamråd genomförs. Uppföljning av att sådant samråd äger rum sker inom ramen för uppföljning av RALS enligt bestämmelser i kollektivavtal.	
Åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2019.	
Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.	
Med anledning av rekommendationen avseende lönekriterier kan konstateras att HR-avdelningen tillsammans med arbetstagarorganisationerna, i enlighet med kollektivavtalsåtaganden från vårvintern 2018, ska genomlysna gällande lönekriterier med huvudsakligt syfte att underlätta för lönesättande chefer som enligt kollektivavtal har att sätta löner på saklig grund. Arbetet planeras vara slutfört senast den 1 oktober 2019.	
Rekommendation i avsnitt 4.2	
HR-avdelningen ska inför eventuella kommande beslut om nationella satsningar analysera konsekvenserna av den aktuella satsningens inverkan på den individuella lönesättningen inklusive omfattningen av målkonflikten mellan den nationella satsningen och den individuella lönesättningen.	

HR-avdelningen ska på samma sätt följa upp de nationella satsningar som har beslutats inom ramen för pågående avtalsperiod.

Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 oktober 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

Rekommendation i avsnitt 5

HR-avdelningen ska löpande följa upp hur 9 § RALS tillämpas inom myndigheten med början innevarande avtalsperiod. I uppföljningen ska ingå att ta fram statistik per region/avdelning samt skäl och syfte.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

HR-avdelningen ska införa systematiska uppföljningsrutiner avseende tillämpning av lönesättning enligt 9 § RALS.

Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 mars 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

Med anledning av rekommendationen om konkretisering av begreppen ”skäl” och ”väsentligt förändrade arbetsuppgifter” kan konstateras att tydliggörande av begreppet ”väsentligt förändrade arbetsuppgifter” som är en del av rekvisitet ”skäl” i 9 § RALS, är en del i det partsgemensamma arbetet med att förtydliga karriär- och utvecklingsvägar. Syftet är att ge tydligare ledstänger åt lönesättande chefer för när lönesättning vid andra tillfällen än revision kan aktualiseras.

Rekommendation i avsnitt 6.1

HR-avdelningen ska inom ramen för översynen av Polismyndighetens lönepolitiska strategi kommunicera och förankra ansvar och roller i lönerevisionsprocessen.

HR-avdelningen ska arbeta in den tidplan som tillkommit under lönerevisionen 2017, och som beskriver aktiviteter, ansvar och roller, i Polismyndighetens lönerevisionsprocess.

Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 juni 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

Rekommendation i avsnitt 6.2

HR-avdelningen ska inom ramen för översynen av Polismyndighetens lönepolitiska strategi analysera organisationen för förberedelsearbetet, identifiera de aktiviteter som är mest centrala vid en lönerevision och konkretisera de olika aktörernas ansvar.

HR-avdelningen ska genom den lönepolitiska strategin säkerställa att lönesättande chefer på ett ändamålsenligt sätt involveras i arbetet med behovsfångst och att det sker en löpande behovsfångst.

Åtgärderna ska vara genomförda senast den 30 juni 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärderna genomförs.

Rekommendation i avsnitt 6.3

HR-avdelningen ska genomföra ett arbete som syftar till att förenkla och felminimera den löneadministrativa hanteringen under lönerevisionsarbetet.

Åtgärden ska vara genomförd senast den 1 oktober 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

HR-avdelningen ska överväga att arbeta in den handläggning som sker vid Polisens administrativa center (PAC) inom ramen för lönerevisionsarbetet i Polismyndighetens lönerevisionsprocess. Under alla förhållanden ska detta tas in som en aktivitet i beskrivningen av

lönerevisionsprocessen.

Åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

Rekommendation i avsnitt 6.4

HR-avdelningen ska inom ramen för översynen av Polismyndighetens lönepolitiska strategi arbeta för att koppla tidpunkten för utvecklingssamtal och avstämningssamtal till när revisions-tidpunkten infaller, dvs. införa fasta tidsspann för sådana samtal i relation till revisions-tidpunkt.

Åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

Vad gäller rekommendationen att Polismyndigheten ska verka för att träffa avtal om en gemensam revisionstidpunkt för samtliga arbetstagarorganisationer vidtas ingen åtgärd av följande skäl. Med Saco-S har Polismyndigheten ett lokalt tillsvidareavtal i vilket bl.a. regleras att lönerevision ska ske årligen den 1 april, vilket har ansetts vara en mer verksamhetsanpassad revisionstidpunkt än den 1 oktober. För medlemmar i övriga arbetstagarorganisationer gäller enligt de statliga löneavtalen att revisionstidpunkten är den 1 oktober. Polismyndigheten kan som arbetsgivare inte ensidigt ändra denna tidpunkt till den 1 april, och behöver dessutom visst förhandlingsutrymme – inkl. möjligheter att kunna flytta revisions-tidpunkter – inför de lokala avtalsrörelserna.

Rekommendationer i avsnitt 7

HR-avdelningen ska under hösten 2018 i enlighet med gällande lönerevisionsprocess följa upp och utvärdera lönerevisionen per den 1 april 2018.

Åtgärden ska vara genomförd senast den 31 mars 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

HR-avdelningen ska ta fram rutiner för uppföljning och utvärdering av Polismyndighetens lönepolitiska strategi samt se över rutinerna för uppföljning av de årliga lönerevisionerna.

Åtgärden ska vara genomförd senast den 30 juni 2019.

Chefen för HR-avdelningen ansvarar för att åtgärden genomförs.

Kostnad

Finansiering

Inom budget

Vid protokollet

Justeras


Lotta Gustavson


Anders Thornberg

Sändlista

Samtliga avdelningar och polisregioner
Internrevisionen

Kopia till

Arbetstagarorganisationerna
Skyddsorganisationen