BÄSTA LIVSPLATSEN
Region Halland

Regionens revisorer 2025-03-19

Till Regionstyrelsen för kännedom

Regionfullmäktiges presidium för kännedom

Revisionsrapport Granskning av individuell lönesättning

Regionens revisorer har vid sitt sammanträde 2025-03-19 behandlat och godkänt bifogad revisionsrapport Granskning av individuell lönesättning.

Granskningens syfte är att granska om regionstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt arbete med individuell lönesättning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete med individuell lönesättning.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att utveckling sker av lokalt anpassade lönekriterier där chefer och medarbetare gemensamt arbetar för att åstadkomma en ökad tydlighet kring vilka faktorer som ligger till grund för lönesättningen. Vi anser att det kan finnas anledning att även se över de regionövergripande lönekriterierna i samband med detta för att säkerställa att de är aktuella och relevanta.
- Att behovet av utbildning gällande lönesättning för samtliga chefer ses över och de erfarenheter som seniora chefer skaffat sig kan delas med de chefer som är nya i sitt uppdrag.

Rapporten översänds för kännedom.

För regionens revisorer

Lillemor Landén Vepsä
Ordförande

Bilaga: Revisionsrapport Granskning av individuell lönesättning.

Granskning av individuell lönesättning

Region Halland

2025-03-19

Carl-Gustaf Folkeson - Projektledare

Henric Eliasson - Projektmedarbetare

Marie Lindblad - Kvalitetssäkrare

pwc

Revisionsrapport

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland genomfört en granskning. Granskningens syfte är att granska om regionstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt arbete med individuell lönesättning. Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen *i allt väsentligt* bedriver ett ändamålsenligt arbete med individuell lönesättning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet “Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor”.

Revisionsfrågor	**Bedömning**	
1. Finns mål och riktlinjer utformade för lönepolitiken?	Ja	
2. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna tillämpa individuell lönesättning?	Delvis	
3. Genomförs regelbundna utbildningar för chefer gällande lönesättning?	Ja	
4. Sker löpande uppföljning av om lönesättning sker enligt gällande regelverk?	Ja	
5. Vidtas åtgärder för att hantera problem som uppstår kopplat till individuell lönesättning?	Ja	

Rekommendationer

Utifrån granskningsresultatet lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att utveckling sker av lokalt anpassade lönekriterier där chefer och medarbetare gemensamt arbetar för att åstadkomma en ökad tydlighet kring vilka faktorer som ligger till grund för lönesättningen. Vi anser att det kan finnas anledning att även se över de regionövergripande lönekriterierna i samband med detta för att säkerställa att de är aktuella och relevanta.
- Att behovet av utbildning gällande lönesättning för samtliga chefer ses över och de erfarenheter som seniora chefer skaffat sig kan delas med de chefer som är nya i sitt uppdrag.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	4
Metod	4
Granskningsresultat	6
Mål och riktlinjer	6
Chefers förutsättningar	8
Utbildning	11
Uppföljning	12
Vidtagna åtgärder	13
Samlad bedömning	15
Rekommendationer	15
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	16

Inledning

Bakgrund

SKR beskriver att det är av största vikt att arbetsgivarna hanterar lönebildningsfrågan på ett genomtänkt och konsekvent sätt och att detta ska ta sin utgångspunkt i lönepolitiken.

Av dokumentet “Riktlinje- Lönebildning i Region Halland” (antagen av Regionstyrelsen år 2023) framgår att lönebildningen i Region Halland ska stimulera till ökat engagemang och utveckling av verksamhetens produktivitet och kvalitet. Vidare framgår av riktlinjen att löner ska vara individuella och differentierade. Den enskildes ansvar, kompetens samt bidrag till verksamhetens genomförande och utveckling ska avspeglas i lönesättningen.

I dokumentet beskrivs att:

- Lönepolitiken ska skapa förutsättningar både för att rekrytera och behålla personal.
- Lönepolitiken ska vara ett instrument för att styra verksamheten mot dess mål.
- Lönesättande chef ska vara tydlig och strukturerad i lönesättningen.
- Chefen ska använda lönen som ett styrmedel.
- Lönen sätts efter årets prestation, där alla förutsättningar vävs samman vilket i sin tur kan generera från noll kronor och uppåt.

För att den individuella lönesättningen ska kunna bidra till de lönepolitiska ambitionerna krävs tydliga spelregler som ska följas av de inblandade aktörerna. Utmaningarna som kan vara svåra att hantera i den individuella lönesättningen är att kunna belöna kompetenta medarbetare i tillräcklig utsträckning, att nyanställda får högre lön än “trotjänarna” på arbetsplatsen, hantera marknadskrafter dvs efterfrågan på viss kompetens som driver på lönenivåerna samt arbetsgivarens ekonomiska förutsättningar.

De förtroendevalda revisorerna har i sin bedömning av väsentlighet och risk ansett det angeläget att granska hur arbetet med lönesättning bedrivs utifrån de lönepolitiska förutsättningarna, inte minst vad gäller första linjens chefers förutsättningar att tillämpa individuell lönesättning.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska om regionstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt arbete med individuell lönesättning.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

1. Finns mål och riktlinjer utformade för lönepolitiken?

2. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna tillämpa individuell lönesättning?

3. Genomförs regelbundna utbildningar för chefer gällande lönesättning?

4. Sker löpande uppföljning av om lönesättning sker enligt gällande regelverk?

5. Vidtas åtgärder för att hantera problem som uppstår kopplat till individuell lönesättning?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kap 6 § 6.

- Riktlinje för lönebildning i Region Halland

- Regionens egna styrande dokument

Avgränsning

Granskningen avgränsas till regionstyrelsen. Granskningen avser revisionsåret 2024.

Metod

En genomgång av protokoll för regionstyrelsen samt regionstyrelsens arbetsutskott avseende beslut med bäring på lönefrågor har skett. I granskningen har vi även tagit del av relevant lönestatistik.

Intervjuer har genomförts med:

- Regionstyrelsens presidium
- Förhandlingschef samt HR-specialist - HR-avdelningen
- Fyra gruppintervjuer har genomförts med första linjens chefer (lönesättande chefer). Företrädare från regionledning, Hallands sjukhus, Kultur och skola, Närsjukvård, Regionservice samt Hallandstrafiken har medverkat vid gruppintervjuerna
- Fackliga företrädare

Berörda förvaltningschefer har getts möjlighet att skriftligen besvara frågeställningar kopplat till individuell lönesättning. Dessa svar har beaktats i granskningen.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten har kvalitetssäkrats av Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwC:s interna rutiner för kvalitetssäkring.

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet av rapporten lämnas en sammanfattande bedömning tillsammans med ett antal rekommendationer.

Mål och riktlinjer

Revisionsfråga 1: Finns mål och riktlinjer utformade för lönepolitiken?

Iakttagelser

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av Region Hallands riktlinjer för lönebildning (Riktlinje- Lönebildning i Region Halland). Dokumentet antogs av Regionstyrelsen 2023-12-12 - § 363. Av dokumentet framgår att lönebildningen i Region Halland ska stimulera till ökat engagemang och utveckling av verksamhetens behov och kvalitet. Det övergripande målet med regionens lönepolitik är att "*Skapa förutsättningar för att rekrytera och behålla personal*". Lönesättningen ska fungera som ett styrmedel för att verksamheten ska nå sina mål och är därmed en prioriterad chefsuppgift.

Lönesättningen ska utgå från följande värderingar:

- att regionen som arbetsgivare har förtroende och respekt för medarbetarnas kunskap, egen förmåga samt vilja att ta ansvar,
- att samma anställningsvillkor och principer för lönesättning gäller samtliga anställda oavsett anställningsform och arbetsplats, oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.
- att sambandet mellan medarbetarnas ansvar och arbetsprestationer avspeglas i lönesättningen,
- att utbildning och kompetenshöjning mot verksamhetens innehåll och utveckling värderas positivt.

En medarbetares lön ska avspegla dennes resultat och prestation utifrån uppsatta mål. Regionens kriterier för lönesättning ska vara kända inom organisationen. Att dessa lönekriterier är kända har vi fått bekräftat i våra intervjuer med första linjens chefer samt fackliga företrädare. Medarbetare inom yrkeskategorier med krav på högskoleutbildning ska ha en högre lönenivå, jämfört med medarbetare inom yrkeskategorier utan detta krav. Denna princip gäller även för medarbetare med specialistutbildning.

Ansvarsnivåer

Av riktlinjerna för lönebildning framgår att regionstyrelsens arbetsutskott (RSau) ansvarar för att fastställa grunderna för löneöversyn och lönesättning. RSau ansvarar

även för tillämpning och uppföljningen av regionens lönepolitik. Detta framgår även av regionstyrelsens delegationsordning, antagen av regionstyrelsen vid sammanträdet 2024-06-05 (§ 92). I delegationsordningen framgår även att Region Hallands regiondirektör har ett delat ansvar att hantera lönerevisionen tillsammans med arbetsutskottet. Regionkontoret ansvarar för den övergripande processen gällande löneöversyn.

Regionstyrelsen ska varje år besluta om en regionövergripande inriktning för nästkommande års löneöversyn (vid sammanträdet 2023-12-12 - § 363 beslutade regionstyrelsens arbetsutskott om den regionövergripande inriktning för löneöversyn år 2024 - beslut fattat enligt gällande delegationsordning). Inriktningen ska ta hänsyn till följande faktorer:

- Region Hallands ekonomiska förutsättningar
- SKR:s ekonomiska prognos
- Löneläge, löneutveckling i andra regioner, kommuner och hos andra arbetsgivare.

Vid intervju med regionstyrelsens presidium framgår att Region Halland utgår från de avtal som SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) tagit fram avseende lönesättning.

Varje driftsnämnd har enligt reglementet ett arbetsgivaransvar för sin förvaltning. Varje förvaltningschef ansvarar för att säkerställa att Region Hallands löneöversyn genomförs. Lönesättande chef ansvarar för att lönesättningen sker i enlighet med riktlinjer, löneavtal och med beaktande av Region Hallands lönestruktur. Lönekriterierna ska vara definierade och förankrade i verksamheten. Medarbetaren ska i sitt lönesamtal göras uppmärksam på den bedömning som ligger till grund för den nya lönen. Lönesamtalet ska återknyta till förväntningarna på utveckling och prestation som uttryckts i medarbetarens utveckling.

Den samlade bilden från intervjuerna med lönesättande chefer är att det finns tydliga styrande dokument och att dessa är kända inom organisationen. Cheferna framför dock att lönekriterierna upplevs vara generellt hållna och att de behöver konkretiseras utifrån den enskilda verksamhetens behov. Mot bakgrund av detta har chefer inom sjukvårds- samt utbildningsverksamheten tagit fram egna lönekriterier vilket beskrivs närmare i revisionsfråga 2.

Bedömning

Finns mål och riktlinjer utformade för lönepolitiken?

Ja

Vår granskning visar att det finns en fastslagen målsättning för lönepolitiken som anger att lönepolitiken ska bidra till att både behålla och rekrytera medarbetare. Vidare kan vi konstatera utifrån riktlinjerna för lönesättning att det framgår vilka värderingar som ska ligga till grund för lönesättningen.

Vi anser även att det framgår av riktlinjerna att det är regionstyrelsens ansvar att fatta beslut om inriktningen för löneöversynen där faktorer som exempelvis löneutvecklingen

inom andra regioner beaktas. Vi kan konstatera att regionstyrelsens arbetsutskott vid sitt sammanträde i december 2023 fattade beslut om inriktningen inför löneöversyn år 2024.

Vi kan även konstatera att de övergripande lönekriterierna är kända av de intervjuade cheferna.

Chefers förutsättningar

Revisionsfråga 2: Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna tillämpa individuell lönesättning?

Iakttagelser

I regionstyrelsens riktlinje för lönebildning framgår att medarbetarens lön ska spegla dennes kompetens, arbetsresultat och utveckling. Lönen ska ses som ett instrument för verksamhetsutveckling och har betydelse för medarbetarnas engagemang på arbetet. Lönesättningen ska utgå från följande bedömningskriterier:

Yrkesskicklighet - Kunskaper, erfarenhet förvärvad i arbetslivet och förmågan att kunna tillämpa dessa i yrkesrollen. Hänsyn ska även tas till medarbetarens vilja och förmåga att utvecklas inom sitt yrkesområde.

Bemötande - En medarbetares förhållningssätt i att möta och förstå andra människor, samt serviceanda ska ingå i bedömningen.

Systemkompetens - Medarbetarens förmåga att se sin egen roll i ett sammanhang och hur detta bidrar till hela regionens verksamhet

Handlingsförmåga - Medarbetarens förmåga att arbeta resultatinriktat, med god effektivitet och kvalitet för att uppnå uppsatta mål.

Utvecklande - Att se behov, finna lösningar, ha vilja och kraft att driva. Medarbetaren ska bejaka sin egen och verksamhetens behov av utveckling och förbättringar. I detta ska medarbetaren utvärdera, jämföra och formulera nya mål.

Bedömningskriterierna ska användas inom samtliga av regionens arbetsplatser. Bedömningskriterierna måste dock viktas och bedömning behöver ske i förhållande till de mål som är satta för den specifika verksamheten. Kriterierna kan även anpassas utifrån de mål som är satta inom respektive verksamhet. Alla lönesättande chefer ska kunna motivera sin lönesättning och ha kompetens och mandat att lönesätta könsneutralt och fritt från diskriminering. Av riktlinjen framgår även att lönesättande chefer är ansvariga för att se till att osakliga löneskillnader inte uppstår.

Som nämnts tidigare i vår rapport under revisionsfråga 1, ska alla lönesättande chefer i Region Halland utgå från de regionövergripande lönekriterierna i lönesättningen. Det finns dock inget som hindrar att en lönesättande chef anpassar de övergripande lönekriterierna till den enskilda verksamhetens behov och förutsättningar. Vi har i granskningen ställt frågan i samband med våra gruppintervjuer med chefer om man tagit fram lokalt anpassade lönekriterier tillsammans med sina medarbetare. Vi har fått ta del av två exempel, dels inom rehabkliniken inom Hallands sjukhus avseende

sjuksköterskor och undersköterskor samt dels för lärare inom skolverksamheten. Av båda dokumenten framgår att de lokala lönekriterierna tar sin utgångspunkt i de regionövergripande lönekriterierna som sedan har bearbetats vidare och anpassats till den egna verksamheten

I de skriftliga svar som vi har fått av förvaltningscheferna är den generella uppfattningen att man anser att lönesättande chefer till övervägande del har goda förutsättningar att kunna tillämpa individuell lönesättning. I flera av svaren pekar dock förvaltningscheferna på att lönesättningen även påverkas av flera faktorer som exempelvis konkurrens med andra arbetsgivare. Vidare pekar någon av förvaltningscheferna på att chefer har tillgång till ett nära stöd i lönesättningsprocessen från det lokala HR-stödet vilket anses vara en viktig förutsättning.

I våra gruppintervjuer med lönesättande chefer framkommer att det finns utmaningar kopplade till ekonomiska faktorer när regionens riktlinjer för lönesättning ska tillämpas. En av de största största utmaningarna vad gäller lönesättning uppges vara i samband med anställning av medarbetare. Detta mot bakgrund av den lönekonkurrens som råder från kommuner såväl som från den privata sektorn. Vidare framkommer att en del chefer, framförallt inom sjukvården, inte upplever sig ha tillräckliga medel att kunna ge sina medarbetare ett lönepåslag som motsvarar deras prestation. I samband me sakavstämning framgår att HR-enheten menar att det ingår i chefsuppdraget att göra dessa prioriteringar samt att det från HR upplevs finnas tillräckliga förutsättningar för chefer att göra detta.

I några av gruppintervjuerna framfördes även att nuvarande lönekriterier betraktas som “trubbiga” och är behov av en uppdatering. Flera av cheferna vittnar om att man oftast är ensam när man ska sätta lönerna för sina medarbetare och att man beskriver detta som en svårighet. I några fall har man löst det så att flera chefer sätter sig tillsammans för att på sätt hjälpa varandra med lönesättningen på ett konstruktivt vis.

Det anges att det även finns utmaningar relaterade till sk “snedsitsar” i lönesättningen. Begreppet “snedsits” används exempelvis för att beskriva en situation där anställda medarbetare ges en relativt hög lön i förhållande till de medarbetare inom samma yrkesgrupp som arbetat i flera år med lång erfarenhet vars löneutveckling inte har följt den utveckling som skett på arbetsmarknaden. I samband med sakavstämning anges att snedsitsar är relativt ovanligt i Region Hallands löneöversyner. I våra intervjuer uppges att chefer tidigare gavs tillgång till en separat pott med medel för att kunna åtgärda “snedsitsar” men att det inte längre finns någon sådan pott. Istället får lönesättande chef hantera “snedsitsar” inom sin ordinarie lönepott.

De fackliga företrädarna framför att det finns ett tydligt behov av att i högre grad anpassa lönekriterierna till den egna verksamhetens förutsättningar. Detta mot bakgrund av att medarbetare, enligt uppgift från de fackliga företrädarna, anser att det i nuläget inte alltid är så tydligt på vilka grunder som deras lön sätts. I intervju med de fackliga företrädarna framkommer att diskussioner kring utformning av lokalt anpassade

lönekriterier lämpligen bör ske i nära dialog med lönesättande chef i samband med exempelvis arbetsplatsträffar.

Vidare pekar de fackliga företrädarna på att chefernas mandat för att kunna sätta önskad lön är begränsad, i synnerhet i samband med nyanställningar. I sammanhanget nämns även att det förekommer att chefer av olika skäl räds att tillämpa individuell lönesättning på det vis som är tänkt vilket innebär att det blir en för liten skillnad mellan en mindre god prestation i förhållande till en god prestation. Orsaken till att chefer agerar på detta vis kan variera men en orsak enligt de fackliga företrädarna kan vara att chefer upplever att det är svårt att argumentera för de löner man har satt med tanke på att lönesättningen är offentlig.

Ett ytterligare problem som tas upp är att chefer har svårt att belöna trotjänare som valt att stanna kvar i regionen eftersom det saknas utrymme för detta i de förutsättningar som ges. Sammantaget anser de fackliga företrädarna att ovanstående faktorer bidrar till en “utspädningseffekt” av modellen för individuell lönesättning.

Bedömning

Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna tillämpa individuell lönesättning?

Delvis

Vi bedömer att lönesättande chefer till delar har tillräckliga förutsättningar för att kunna tillämpa individuell lönesättning. Vår granskning visar att övergripande bedömningskriterier för lönesättning finns framtagna samt att riktlinjerna för lönesättning i övrigt tydliggör vilka regler som gäller för lönesättning.

Dock kan vi konstatera att lönesättande chefer anser att det finns utmaningar kring individuell lönesättning. De ekonomiska förutsättningarna innebär att det är svårt att belöna duktiga medarbetare i önskad utsträckning samt att det kan vara svårt att möta den lönekonkurrens som finns i förhållande till andra arbetsgivare. Vi kan konstatera att det även framförs synpunkter på att nuvarande lönekriterier anses vara trubbiga att använda.

Vi noterar vidare de synpunkter som de fackliga företrädarna framför gällande att det behöver bli tydligare på vilka grunder som lönesättning sker för medarbetarna. Vi anser att de lokalt anpassade lönekriterier som vi tagit del av i vår granskning utgör ett gott exempel på hur chefer och medarbetare gemensamt kan arbeta med denna fråga och på så vis skapa en ökad tydlighet kring vilka faktorer som ligger till grund för lönesättningen.

Vi noterar även de synpunkter som de fackliga företrädarna framfört gällande individuell lönesättning bland annat gällande de bristande möjligheterna att kunna belöna “trotjänare”.

Utbildning

Revisionsfråga 3:Genomförs regelbundna utbildningar för chefer gällande lönesättning?

Iakttagelser

Som nämnt tidigare i rapporten, under revisionsfråga 2, ska alla lönesättande chefer ha kompetens att motivera sin lönesättning samt lönesätta könsneutralt och fritt från diskriminering. För att detta ska vara möjligt krävs också att chefer får utbildning på området. Under intervjuerna har det framgått att utbildning avseende regionens lönekriterier ges regelbundet för nya chefer vid tre tillfällen per år. Vidare finns digitala utbildningar tillgängliga på regionens intranät för medarbetare.

I sitt svar framför en av förvaltningscheferna att den fördjupningsinsats som genomförts kring lönebildning och lönesättning för alla ledningsgrupper och chefer har varit uppskattad av cheferna inom dennes förvaltning.

I vår intervju med fackliga företrädare framgår att en större regionövergripande utbildningsinsats genomfördes under inledningen av år 2023, där samtliga lönesättande chefer fick utbildning i regionens riktlinjer för lönesättning. De fackliga företrädarna framför att det finns behov av ytterligare utbildningsinsatser exempelvis för lönesättande chefer som är nya i sin roll för att stärka dem i deras roll såväl som för de chefer som är mer seniora i sitt uppdrag. Avseende de seniora cheferna anser de fackliga företrädarna att det finns anledning att återkommande påminna om de regelverk som finns för lönesättning och hur dessa regelverk ska tillämpas. Enligt fackliga företrädare har utbildning av fackliga representanter genomförts för att dessa ska kunna bistå chefer ute i verksamheten.

Bedömning

Genomförs regelbundna utbildningar för chefer gällande lönesättning?

Ja

Vår granskning visar att det genomförs regelbundna utbildningar för chefer gällande lönesättning. Vi konstaterar att nyanställda chefer får utbildning och introduktion kring gällande riktlinjer och rutiner avseende lönesättning. Vi anser dock att det finns anledning att se över i vilken utsträckning som utbildning gällande lönesättning behöver ges även till mer seniora chefer. Vi anser att utbildning även är en viktig komponent för att skapa förutsättningar för en god följsamhet mot de beslut som fattats samt gällande riktlinjer i övrigt beträffande lönesättning.

Vi anser att gemensam utbildning gällande lönesättning för samtliga chefer kan vara av stort värde, inte minst för att dela erfarenheter och råd från seniora chefer till de chefer som är nya i sitt uppdrag.

Uppföljning

Revisionsfråga 4: Sker löpande uppföljning av om lönesättning sker enligt gällande regelverk?

Iakttagelser

Som nämnt tidigare i rapporten, under revisionsfråga 1, är regionstyrelsens arbetsutskott ansvarig för uppföljningen av Region Hallands lönepolitik. Vi har efterfrågat dokumenterade rutiner för hur uppföljningen av arbetet med individuell lönesättning ska ske men har fått bekräftat att några sådana rutiner inte finns i nuläget. Enligt regionstyrelsens presidium utövar HR-enheten en god systemkontroll. Vidare anges att regionstyrelsens arbetsutskott inte tar del av den uppföljning av lönespridning som HR-enheten genomför. Dock g, får dock info om när avtal avseende yrkesgrupper är undertecknade och hur detta påverkar ekonomin

I de skriftliga svar som förvaltningscheferna har lämnat framgår att de anser att det finns en god struktur och systematik i nuläget samt att det inte finns något behov av att stärka uppföljningen av individuell lönesättning. Istället pekar man på att det finns andra verksamhetsfrågor som är mer angelägna att prioritera ur ett uppföljningsperspektiv som exempelvis arbetsmiljö och tillgänglighet.

Av våra intervjuer med första linjens chefer framgår att man inte har kännedom om vilken eventuell uppföljning av arbetet med individuell lönesättning som sker. De intervjuade cheferna uppger att man generellt inte får någon form av återkoppling kring lönesättningen efter att inrapportering har skett av de nya lönerna. Det framgår dock att enskilda chefer, på eget initiativ, har följt upp lönesättningen för respektive anställda.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av lönekartläggningen för år 2023 (lönekartläggningen för år 2024 var ännu inte färdigställd vid granskningstillfället). Av löneöversynen framgår att en analys av löneskillnaderna mellan män och kvinnor inom regionens verksamhet har skett, samt en omvärldsanalys gällande hur regionen bör förhålla sig till arbetsmarknaden i övrigt gällande lönesättning.

Vid intervju med regionstyrelsens presidium framgår att styrelsen tar del av uppföljning i samband med att nya löneavtal har undertecknats och hur detta påverkar regionens ekonomi. Detta sker i huvudsak genom att representanter från HR-funktionen informerar vid regionstyrelsens arbetsutskotts sammanträden. Företrädare för regionstyrelsens presidium uppger att man känner sig välinformerade och om det skulle uppstå frågor så kallar man till sig berörda tjänstepersoner. De lönekartläggningar som genomförts av HR-enheten tar regionstyrelsen inte del av i nuläget vilket bekräftas av vår protokollsgenomgång (finns inget formellt krav på att så ska ske).

I nuläget anser inte regionstyrelsens presidium att det finns något behov av någon ytterligare uppföljning gällande lönesättning från politikens sida. Detta mot bakgrund av att den struktur som finns fungerar och att det inte heller har uppmärksammats några avvikelser i förhållande till regelverket för individuell lönesättning som fodrat någon

åtgärd. Vidare framhålls att detta i hög grad är en operativ fråga som främst tjänstemannaorganisationen har att hantera och att politikens roll är att följa utvecklingen på en övergripande nivå. Presidiet framhåller att frågan kring individuell lönesättning främst är en fråga som ska hanteras mellan chef och dennes medarbetare.

Bedömning

Sker löpande uppföljning av om lönesättning sker enligt gällande regelverk?

Ja

Vi bedömer att uppföljning av lönesättning till viss del sker. Vi noterar att uppföljning av lönesättning sker i den årliga lönekartläggningen men att denna inte formellt behandlas av regionstyrelsen vilket det inte heller finns något formellt krav på.

Vi konstaterar vidare att regionstyrelsen låter sig muntligt informeras av HR-funktionen gällande uppföljning av lönefrågor. Mot bakgrund av att denna information inte protokollförs kan vi inte bedöma innehållet i den information som lämnas. Vi noterar dock att företrädare för regionstyrelsens presidium anser sig vara nöjda med den information som man erhåller och att nuvarande omfattning gällande uppföljning anses vara tillräcklig.

Vidtagna åtgärder

Revisionsfråga 5: Vidtas åtgärder för att hantera problem som uppstår kopplat till individuell lönesättning?

Iakttagelser

I vår intervju med regionstyrelsens presidium har vi tagit upp frågan kring vilka problem som finns kopplat till individuell lönesättning samt vilka eventuella åtgärder som vidtagits utifrån identifierade problemområden. Enligt företrädare för presidiet har regionstyrelsens arbetsutskott inte fattat några beslut om åtgärder under granskningsperioden kopplat till lönesättning. Detta uppges bero på att det inte funnits några konkreta problem som har fodrat beslut om åtgärder. Presidiet framför dock att skulle det framöver uppstå ett behov att fatta beslut kopplat till lönesättning så kommer regionstyrelsens arbetsutskott att vidta nödvändiga åtgärder.

I de svar som förvaltningscheferna har lämnat i vår granskning uppger de i likhet med presidiet att det inte har varit aktuellt att vidta åtgärder för att hantera problem kopplat till individuell lönesättning.

Vi har i vår granskning inte identifierat att några åtgärder i övrigt har vidtagits för att hantera problem som uppstått kopplat till lönesättning.

Inom ramen för granskningen har vi gått igenom regionstyrelsens arbetsutskotts protokoll under 2023-2024. Utifrån vår granskning av protokollen har vi identifierat följande beslut som har bäring på vår granskning:

Beslut om inriktning av löneöversyn 2024

Vid sammanträdet 2023-12-12 - § 363 beslutade regionstyrelsens arbetsutskott om följande regionövergripande inriktning för löneöversyn år 2024:

- Att stödja regionens långsiktiga lönebildning
- Verka för möjligheter till kompetensförsörjning som förutsätter en lönestruktur där det skiljer mellan vårdpersonal med gymnasieutbildning och vårdpersonal med högskoleutbildning.
- fortsätta det systematiska arbetet med att särskilt se över skillnader inom vissa yrkesgrupper mellan förvaltningarna
- att särskilt beakta svårrekryterade yrkesgrupper inom dygnet runt-verksamhet.

Bedömning

Vidtas åtgärder för att hantera problem som uppstår kopplat till individuell lönesättning?

Ja

Vi bedömer att det inte har vidtagits åtgärder kopplat till lönesättning mot bakgrund av att det inte har funnits problem som behövts hanteras. Denna bedömning gör vi utifrån samstämmiga uppgifter från regionstyrelsens presidium och från förvaltningscheferna att det inte har funnits några behov av att vidta åtgärder. Vi har i vår granskning i övrigt inte kunnat identifiera några beslut om åtgärder kopplat till lönesättning.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Region Halland genomfört en granskning av individuell lönesättning. Granskningens syfte har varit att bedöma om regionstyrelsen bedriver ett ändamålsenligt arbete med individuell lönesättning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att regionstyrelsen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete med individuell lönesättning.

Rekommendationer

Utifrån granskningsresultatet lämnas följande rekommendationer till regionstyrelsen:

- Att utveckling sker av lokalt anpassade lönekriterier där chefer och medarbetare gemensamt arbetar för att åstadkomma en ökad tydlighet kring vilka faktorer som ligger till grund för lönesättningen. Vi anser att det kan finnas anledning att även se över de regionövergripande lönekriterierna i samband med detta för att säkerställa att de är aktuella och relevanta.
- Att behovet av utbildning gällande lönesättning för samtliga chefer ses över och de erfarenheter som seniora chefer skaffat sig kan delas med de chefer som är nya i sitt uppdrag.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och riktlinjer utformade för lönepolitiken?	**Ja** Vår granskning visar att det finns en fastslagen målsättning för lönepolitiken som anger att lönepolitiken ska bidra till att både behålla och rekrytera medarbetare. Vidare kan vi konstatera utifrån riktlinjerna för lönesättning att det framgår vilka värderingar som ska ligga till grund för lönesättningen. Vi anser även att det framgår av riktlinjerna att det är regionstyrelsens ansvar att fatta beslut om inriktningen för löneöversynen där faktorer som exempelvis löneutvecklingen inom andra regioner beaktas. Vi kan konstatera att regionstyrelsens arbetsutskott vid sitt sammanträde i december 2023 fattade beslut om inriktningen inför löneöversyn år 2024. Vi kan även konstatera att de övergripande lönekriterierna är kända av de intervjuade cheferna.	
2. Har chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna tillämpa individuell lönesättning?	**Delvis** Vi bedömer att lönesättande chefer till delar har tillräckliga förutsättningar för att kunna tillämpa individuell lönesättning. Vår granskning visar att övergripande bedömningskriterier för lönesättning finns framtagna samt att riktlinjerna för lönesättning i övrigt tydliggör vilka regler som gäller för lönesättning. Dock kan vi konstatera att lönesättande chefer anser att	

	det finns utmaningar kring individuell lönesättning. De ekonomiska förutsättningarna innebär att det är svårt att belöna duktiga medarbetare i önskad utsträckning samt att det kan vara svårt att möta den lönekonkurrens som finns i förhållande till andra arbetsgivare. Vi kan konstatera att det även framförs synpunkter på att nuvarande lönekriterier anses vara trubbiga att använda. Vi noterar vidare de synpunkter som de fackliga företrädarna framför gällande att det behöver bli tydligare på vilka grunder som lönesättning sker för medarbetarna. Vi anser att de lokalt anpassade lönekriterier som vi tagit del av i vår granskning utgör ett gott exempel på hur chefer och medarbetare gemensamt kan arbeta med denna fråga och på så vis skapa en ökad tydlighet kring vilka faktorer som ligger till grund för lönesättningen. Vi noterar även de synpunkter som de fackliga företrädarna framfört gällande individuell lönesättning bland annat gällande de bristande möjligheterna att kunna belöna “trotjänare”.	
3. Genomförs regelbundna utbildningar för chefer gällande lönesättning?	**Ja** Vår granskning visar att det genomförs regelbundna utbildningar för chefer gällande lönesättning. Vi konstaterar att nyanställda chefer får utbildning och introduktion kring gällande riktlinjer och rutiner avseende lönesättning. Vi anser dock att det finns anledning att se över i vilken	

	utsträckning som utbildning gällande lönesättning behöver ges även till mer seniora chefer. Vi anser att utbildning även är en viktig komponent för att skapa förutsättningar för en god följsamhet mot de beslut som fattats samt gällande riktlinjer i övrigt beträffande lönesättning. Vi anser att gemensam utbildning gällande lönesättning för samtliga chefer kan vara av stort värde, inte minst för att dela erfarenheter och råd från seniora chefer till de chefer som är nya i sitt uppdrag.	
4. Sker löpande uppföljning av om lönesättning sker enligt gällande regelverk?	**Ja.** Vi bedömer att uppföljning av lönesättning till viss del sker. Vi noterar att uppföljning av lönesättning sker i den årliga lönekartläggningen men att denna inte formellt behandlas av regionstyrelsen vilket det inte heller finns något formellt krav på. Vi konstaterar vidare att regionstyrelsen låter sig muntligt informeras av HR-funktionen gällande uppföljning av lönefrågor. Mot bakgrund av att denna information inte protokollförs kan vi inte bedöma innehållet i den information som lämnas. Vi noterar dock att företrädare för regionstyrelsens presidium anser sig vara nöjda med den information som man erhåller och att nuvarande omfattning gällande uppföljning anses vara tillräcklig.	

5. Vidtas åtgärder för att hantera problem som uppstår kopplat till individuell lönesättning?	**Ja** Vi bedömer att det inte har vidtagits åtgärder kopplat till lönesättning mot bakgrund av att det inte har funnits problem som behövts hanteras. Denna bedömning gör vi utifrån samstämmiga uppgifter från regionstyrelsens presidium och från förvaltningscheferna att det inte har funnits några behov av att vidta åtgärder. Vi har i vår granskning i övrigt inte kunnat identifiera några beslut om åtgärder kopplat till lönesättning.	

25-03-19

Marie Lindblad

Uppdragsledare

Carl-Gustaf Folkeson

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Halland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 12 september 2024. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.