

# Granskning av styrelsens kontroll av regionens lönekostnader

Augusti 2024

Ulrike Deppert  
Lena Freijd  
Jens Silfvander



## Innehåll

1. Sammanfattning och samlad bedömning .....	3
2. Inledning.....	9
2.1. Bakgrund.....	9
2.2. Syfte.....	9
2.3. Revisionsfrågor.....	10
2.4. Revisionskriterier.....	11
2.5. Metod.....	11
2.6. Projektorganisation .....	12
3. Kartläggning av samlade lönekostnader.....	12
3.1. Avtalsenliga löner och ersättningar .....	13
3.2. Jämförelse mellan grundlön och faktiskt utbetald lön .....	14
3.3. Löneglidning.....	16
3.4. Kostnadsdrivande ersättningar.....	17
4. Iakttagelser, bedömning och slutsatser.....	19
4.1. Styrning och kontroll av lönekostnader .....	19
4.2. Planering och budget .....	25
4.3. Ansvar och kompetens i löneprocessen.....	26
4.4. Lönekartläggning och budgetering .....	30
Bilaga 1 – Förteckning över granskade dokument .....	32
Bilaga 2 – Intervjuförteckning.....	32
Bilaga 3 – Kostnader för centrala och lokala avtal.....	34

## 1. Sammanfattning och samlad bedömning

---

Revisorerna i Region Dalarna har uppdragit åt Helseplan Consulting Group AB att genomföra en granskning av styrelsens kontroll av regionens lönekostnader. Syftet med granskningen är att bedöma om regionstyrelsen och dess personalutskott utövar en tillräcklig och ändamålsenlig styrning och kontroll över regionens lönekostnader. Granskningen omfattar en kartläggning av frågeställningar kring lönekostnader. Revisionsfrågorna har besvarats genom dokumentstudier, intervjuer och statistik. Granskningen har genomförts under perioden april – augusti 2024.

### Samlad bedömning

Helseplan bedömer att regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott har **en tillräcklig och ändamålsenlig styrning** över regionens lönekostnader med undantag för lokala avtal. Det finns en tydlig inriktning kring hur löneöversyn ska ske och att tillägg enbart ska ges i undantagsfall. Det finns också delegeringsbestämmelser avseende lönesättning som har tydliggjorts två gånger under 2023. **Styrningen av de lokala avtalen är låg** och har varit så under en längre tid eftersom det inte finns samlad information om befintliga lokala avtal och det saknas rutiner för beredning av lokala avtal inom ramen för regionstyrelsen och dess personalutskotts uppdrag. Helseplan bedömer att regionstyrelsen och dess personalutskott **inte har en tillräcklig kontroll** över regionens lönekostnader. **Den kontroll som ändå finns bedöms vara ändamålsenlig.** Den otillräckliga kontrollen härleds bland annat från att regionstyrelsen och dess personalutskott **inte delges tillräcklig ekonomisk information om lönekostnader och dess konsekvenser** samt att delegeringsbestämmelserna ger utrymme för HR-direktör och förvaltningschefer att fatta beslut om lönekostnader där regionstyrelsen eller dess personalutskott visserligen informeras men inte är involverade i själva beslutsfattandet. Regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott behöver stärka sin kontroll och uppföljning, bland annat genom att följa upp delegeringsbeslut, utvärdera effekter av olika lönesatningar och genom att säkerställa att det finns en tydlig styrning och kontroll över lokala avtal.

### Sammanfattning av kartläggning

Helseplans kartläggning av Region Dalarnas lönekostnader under 2023 visar att

- Region Dalarnas genomsnittliga lönekostnader per månad uppgick till 368 miljoner kronor exklusive arbetsgivaravgifter och till 491 miljoner kronor inklusive arbetsgivaravgifter.
- Region Dalarnas genomsnittliga lönekostnad för ersättningar per månad baserade på centralt tecknade avtal uppgick till 37 miljoner kronor.

- Region Dalarnas genomsnittliga lönekostnad för ersättningar per månad baserade på lokalt tecknade avtal och individuella avtal uppgick till 18 miljoner kronor.

Jämförelsen mellan grundlön och faktiskt utbetald lön under 2023 visar att

- Region Dalarnas genomsnittliga lönekostnader per månad för grundlön uppgick till 360 miljoner kronor och faktiskt utbetald lön till 380 miljoner kronor.

Jämförelsen mellan grundlön och faktiskt utbetald lön för utvalda personalgrupper under 2023 visar att

- De genomsnittliga lönekostnaderna per månad för grundlön till läkare uppgick till 65 miljoner kronor och faktiskt utbetald lön till 74 miljoner kronor.
- De genomsnittliga lönekostnaderna per månad för grundlön till sjuksköterskor uppgick till 93 miljoner kronor och faktiskt utbetald lön till 96 miljoner kronor.
- De genomsnittliga lönekostnaderna per månad för grundlön till undersköterskor uppgick till 51 miljoner kronor och faktiskt utbetald lön till 56 miljoner kronor.

Exempel på där systemet med olika, för regionen kostnadsdrivande, ersättningar utöver grundlön används för att uppnå individuella lönenivåer handlar bland annat om

- Särskilda satsningar inom vissa specialitetsområden inom hälso- och sjukvården för att attrahera och behålla personal.
- Tillägg som erhålls för chefstjänst, tjänstgöring i glesbygd eller för att vidareutbildning till specialist inom sin profession.
- Ersättning för att flytta semesterveckor.

Omfattning av löneglidningen i Region Dalarna på aggregerad nivå uppgick, för perioden januari 2023 – januari 2024, till

- Totalt 0,4 procentenheter på grundlönerna.
- Ingen löneglidning för faktiskt utbetalda löner.

Jämförelse av löneglidning mellan utvalda personalgrupper visar att

- De fyra grupperna med störst löneglidning var läkare (1,3 procentenheter), medicinska sekreterare (1,5 procentenheter), undersköterskor (1,8 procentenheter) och utbildning/kultur (0,9 procentenheter).

### Svar på revisionsfrågorna

- **”Har regionstyrelsen och dess personalutskott en tillräcklig och ändamålsenlig styrning samt kontroll och uppföljning av de olika delarna i regionens samlade lönekostnader?”**

Helseplan bedömer att regionstyrelsen och dess personalutskott har en tillräcklig och ändamålsenlig styrning av de olika delarna i regionens samlade lönekostnader, med undantag för lokala avtal. Det finns en tydlig inriktning kring hur löneöversyn ska ske och att tillägg enbart ska ges i undantagsfall. Det finns också delegeringsbestämmelser avseende lönesättning som har tydliggjorts två gånger under 2023. Styrningen av de lokala avtalen är låg och har varit så under en längre tid eftersom det inte finns samlad information om befintliga lokala avtal och det saknas rutiner för beredning av lokala avtal inom ramen för regionstyrelsen och dess personalutskotts uppdrag. Helseplan bedömer att regionstyrelsen och dess personalutskott inte har en tillräcklig kontroll över regionens samlade lönekostnader. Den kontroll som ändå finns bedöms vara ändamålsenlig. Den otillräckliga kontrollen härleds bland annat från att regionstyrelsen och dess personalutskott inte delges tillräcklig ekonomisk information om lönekostnader och dess konsekvenser samt att delegeringsbestämmelserna ger utrymme för HR-direktör och förvaltningschefer att fatta beslut om lönekostnader där regionstyrelsen eller dess personalutskott visserligen informeras men inte är involverade i själva beslutsfattandet. Därutöver bedömer Helseplan att regionstyrelsen och dess personalutskott inte har en tillräcklig och ändamålsenlig uppföljning av de olika delarna i regionens samlade lönekostnader. Det saknas information om hur regionstyrelsen och dess personalutskott arbetar med uppföljning av beslutade initiativ eller utifrån aggregerade analyser stärker sin styrning och kontroll ytterligare.

- ***Delfråga:* ”Är styrning samt kontroll och uppföljning tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal?”**

Helseplan bedömer att styrning är tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal. Helseplan bedömer att kontrollen delvis är tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal. Helseplan bedömer att uppföljning inte är tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal. Regionstyrelsen och dess personalutskott har en tydlig inriktning i sin styrning kring att löner ska sättas utifrån centralt beslutade kriterier och att inställningen är att tillägg endast beviljas i undantagsfall. Lönepolicyn beskriver förutsättningar och principer och i löneriktpunkt för 2024 anges att regionen ska agera enhetligt. Samtidigt visar beslut tagna enligt delegeringsbestämmelserna på ett förhandlingsutrymme för individer såväl som för verksamheter vilket bidrar till att minska regionstyrelsen och dess personalutskotts kontroll. Det finns i internkontrollplanen för 2023 och 2024 ingen kontronrollpunkt för lön eller lönekostnader. Vad gäller uppföljningen är denna, om den finns, inte dokumenterad. Delegeringsbesluten förtecknas i protokollen men det framgår inte om och i så fall hur regionstyrelsen och dess personalutskott reagerar på dessa.

- **Delfråga: ”Är styrning samt kontroll och uppföljning tillräcklig avseende ersättningar baserade på lokala avtal?”**

Helseplan bedömer att styrning delvis är tillräcklig avseende ersättningar baserade på lokala avtal. Helseplan bedömer att kontroll och uppföljning inte tillräcklig avseende ersättningar baserade på lokala avtal. Regionstyrelsen och dess personalutskott har en låg styrning avseende lokala avtal. Genom tydligare delegeringsbestämmelser har kontrollen ökat samtidigt som den också ger ett förhandlingsutrymme som kan påverka lokala avtal. Inom ramen för granskningen har det inte framkommit uppgifter om uppföljning av lokala avtal.

- **Delfråga: ”Är beredningen inför tecknade av lokala avtal tillräcklig, är till exempel bedömda konsekvenser tillräckligt utredda?”**

Helseplan bedömer att beredning inför tecknade av lokala avtal inte är tillräcklig. Det saknas en struktur för hur lokala avtal ska beredas och det finns ingen information om hur risker och konsekvenser bedöms. Det finns inte heller något tydliggörande kring hur beredningen av lokala avtal förhåller sig till delegeringsbestämmelserna. De lokala avtal som har granskats redogör för totala kostnader för lönetillägg men saknar bland annat konsekvensbeskrivningar av hur avtalet kan bidra till löneglidning eller lönekonkurrens mellan verksamheter.

- **Delfråga: ”Finns dokumenterade regler och rutiner för användningen av olika former av lönetillägg och efterlevs dessa?”**

Helseplan bedömer att det finns vissa dokumenterade regler och rutiner för användningen av olika former av lönetillägg och att dessa också efterlevs. Det gäller de beslut som fattas inom ramen för delegeringsbestämmelserna där det tydligt finns dokumenterat hur dessa har utvecklats och tydliggjorts över tid för att möta behovet av en ökad kontroll inom lönetillägg. Den ändring som genomfördes i oktober 2023 medförde också att de lönetillägg som förvaltningschefen kan besluta om tidsbegränsades till sex månader. Samtidigt har det inom ramen för granskningen inte framkommit andra regler eller rutiner som styr lönetillägg vilket möjliggör för till exempel enskilda chefer att inom ramen för ordinarie löneöversyn arbeta med tillägg.

- **Delfråga: ”Är i förekommande fall löneglidningen sanktionerad av regionstyrelsen eller dess personalutskott?”**

Helseplan bedömer att löneglidningen i förekommande fall är delvis sanktionerad av regionstyrelsen eller dess personalutskott. Delegeringsbestämmelserna tydliggör inom vilka ramar som HR-direktör eller förvaltningschef får öka befintlig lön eller arbeta med extra ersättningar. Inom ramen för granskningen ges exempel på löneglidning där det inte samtidigt framkommer att regionstyrelsen eller dess personalutskott har varit informerade och har bifallit beslutet. Detta rör till exempel beslut som har tagits i hälso- och sjukvårdsnämnden angående pilotprojekt.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att kontinuerligt följa upp regionens samlade lönekostnader och vid behov för enskilda personalgrupper. Om uppföljningen visar behov därav ska åtgärder vidtas för att stärka kontrollen.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att kontinuerligt följa upp regionens centrala avtal. Om uppföljningen visar behov därav ska åtgärder vidtas för att stärka kontrollen.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att ge förvaltningarna i uppdrag att se över lokala avtal och utarbeta riktlinjer för hur de kan fattas samt rutiner för hur de ska tecknas.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att kontinuerligt följa upp regionens lokala avtal och vid behov för enskilda personalgrupper. Om uppföljningen visar behov därav ska åtgärder vidtas för att stärka kontrollen.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att ge förvaltningarna i uppdrag att följa beslutade dokument avseende löneprocess och löneöversyn.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att kontinuerligt följa upp delegeringsbeslut avseende lön. När mönster eller avvikande beslut noteras ska åtgärder vidtas.

- **”Är regionens planering och budgetering baserade på de faktiska lönekostnader som utbetalas?”**

Helseplan bedömer att regionens planering och budgetering inte är baserade på de faktiska lönekostnader som utbetalas. Samtliga enheter tar fram ett planeringsunderlag som ligger till grund för Region Dalarnas samlade budget. Samtidigt avslutas planerings- och budgetprocessen innan löneöversynen är färdig, vilket bland annat beror på den centrala avtalsrörelsen. Det medför att kommande års budget framför allt baseras på olika uppräknningar och prognoser baserade på till exempel tidigare års budgettram.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att överväga att justera budgetprocessen för att på ett mer träffsäkert sätt kunna arbeta med att budget för personalkostnad sätts utifrån faktiskt utbetalda löner.

- **”Är ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten tydlig inom löneprocessen?”**

Helseplan bedömer att ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten är tydlig inom löneprocessen. Det finns tydlig dokumentation kring de olika rollernas uppdrag och uppgifter. Det är också tydligt att personalenheten ska stärka lönesättande chefers kompetens. En utmaning grundar sig i att delegeringsbestämmelserna ger förvaltningschefen möjlighet att besluta om extra lönetillägg och extra ersättningar vid vakans- och vikariebehov. Även om dessa ersättningar är tillfälliga (upp till sex månader) och delegeringsbestämmelserna har beslutats nyligen (oktober 2023) medför detta att det finns roller och ansvar som inte är väl beskrivet och som dessutom kan påverka lönesättningen.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att ge förvaltningen i uppdrag att ”Roller, befogenheter och ansvar i Landstinget Dalarnas lönebildningsprocess” för att säkerställa att alla funktioner som har inverkan på lön finns beskrivna.

- **”Är kompetensen inom lönehantering tillräcklig?” inklusive ”Erbjuds utbildning i löneprocessen?”**

Helseplan bedömer att kompetensen inom lönehantering delvis är tillräcklig. Det finns en varierande kompetensbild mellan cheferna, där den lönesättande chefen som är nära verksamheten uppges ha högre kompetens. Medarbetare har ofta inte tillräcklig kompetens inom lönehantering, vilket medför att det saknas förståelse och framför allt finns orimliga förväntningar på löneprocessen. Personalenheten har tagit fram material för att underlätta utbildandet av såväl chefer som medarbetare. Vidare bedömer Helseplan att utbildning inom löneprocessen erbjuds, men att det är otydligt hur kompetens vidmakthålls över tid och särskilt hur det säkerställs att befintliga chefer upprätthåller god kunskap inom området.

Vi rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att ge förvaltningen i uppdrag att än mer arbeta med att bygga kompetens och stärka chef så väl som medarbetare inom frågor som rör lönepolicy, lönebildningsprocess och lönekriterier.

- **”Gör regionen en lönekartläggning och analyserar resultatet årligen?”**

Helseplan bedömer att regionen gör en lönekartläggning och analyserar resultatet årligen. Regionens lönekartläggning bygger på diskrimineringslagen och efter analys läggs en handlingsplan med åtgärder fram som följs upp inom tre år. Handlingsplanerna kan medföra att förslag läggs till regionstyrelsen om att verka för större satsningar för enskilda personalgrupper.



## 2. Inledning

---

### 2.1. Bakgrund

Under åren 2021 – 2023 har revisorerna i Region Dalarna genomfört tre olika granskningar kopplade till regionens kontroll av löner till anställda. 2021 genomfördes en granskning av ersättningsnivåer vid läns vuxenpsykiatriska kliniken som påvisade allvarliga missförhållanden. Granskningen följdes 2022 av en granskning av regionens kontroll av onormala ersättningar. Denna visade att regionens lönefunktion hade god kontroll och fungerande rutiner för rapportering av onormala ersättningsnivåer men att ansvaret för att såväl godkänna utbetalningar som att hantera avvikelser låg i linjeorganisationen. I denna granskning uppmärksammades brister som visade att styrelsen inte hade en tillräcklig intern kontroll. Slutligen genomfördes 2023 en granskning av regionens lönebildningsprocess vilken visade att regionen, undantaget de årliga löneöversynerna, saknade en sådan process så som den definierades i granskningen.

Mot bakgrund av att personalkostnaderna utgör en mycket stor andel av regionens samlade kostnader är revisorernas bedömning att det är nödvändigt att regionstyrelsen och dess personalutskott har en mycket god kontroll över alla aspekter som påverkar storleken på de samlade lönekostnaderna. De genomförda granskningarna indikerar att så inte varit fallet vilket innebär allvarliga ekonomiska risker för regionen. Revisionskontoret ser därför skäl för att i ytterligare en granskning fokusera mot regionens kontroll av olika faktorer kopplade till regionens samlade lönekostnader.

En viktig sådan faktor utgörs av skillnaden mellan anställdas grundlön och den lön som faktiskt utbetalas och som utöver grundlön även innefattar avtalsenliga ersättningar i form av övertid, jour och beredskap men också av löneglidning och olika former av tillfälliga eller permanenta lönetillägg som inte reglerats i centrala avtal utan baseras på lokala avtal eller överenskommelser med enskilda arbetstagare.

Regionen kan också drabbas av höga lönekostnader om till exempel de olika löneformerna används på sätt som i och för sig inte är otillbörligt men ändå är kostnadsdrivande för regionen som arbetsgivare.

Revisorernas bedömning är att den aktuella granskningen behöver baseras på en analys av regionens samlade lönekostnader.

### 2.2. Syfte

Syftet med granskningen är att ge revisionskontoret underlag att bedöma om regionstyrelsen och dess personalutskott utövar en tillräcklig och ändamålsenlig styrning och kontroll över regionens lönekostnader.

## 2.3. Revisionsfrågor

Granskningen baseras på en kartläggning av regionens lönekostnader som ger svar på:

- Regionens totala kostnader såväl med som utan arbetsgivaravgifter för:
  - Avtalsenlig grundlön till anställda
  - Ersättningar baserade på centralt tecknade avtal som jour, beredskap och övertid
  - Ersättningar baserade på lokalt tecknade avtal och individuella avtal om olika lönetillägg
- Jämförelse mellan grundlön och faktiskt utbetald lön för ett antal utvalda personalgrupper.
  - Jämförelse av löneglidning mellan utvalda personalgrupper
- Exempel på där systemet med olika ersättningar utöver grundlön används för att uppnå individuella lönenivåer som är kostnadsdrivande för regionen
- Omfattning av löneglidningen i regionen på aggregerad nivå
  - Jämförelse av löneglidning mellan utvalda personalgrupper

Granskningen ger även svar på följande revisionsfrågor:

- Har regionstyrelsen och dess personalutskott en tillräcklig och ändamålsenlig styrning samt kontroll och uppföljning av de olika delarna i regionens samlade lönekostnader?
  - Är styrning samt kontroll och uppföljning tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal?
  - Är styrning samt kontroll och uppföljning tillräcklig avseende ersättningar baserade på lokala avtal?
  - Är beredningen inför tecknade av lokala avtal tillräcklig, är t ex bedömda konsekvenser tillräckligt utredda?
  - Finns dokumenterade regler och rutiner för användningen av olika former av lönetillägg och efterlevs dessa?
  - Är i förekommande fall löneglidningen sanktionerad av regionstyrelsen eller dess personalutskott?
- Är regionens planering och budgetering baserade på de faktiska lönekostnader som utbetalas?
- Är ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten tydlig inom löneprocessen?
- Är kompetensen inom lönehantering tillräcklig?
  - Erbjuds utbildning i löneprocessen?
- Gör regionen en lönekartläggning och analyserar resultatet årligen?

## 2.4. Revisionskriterier

Följande kriterier har utgjort grunden för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar:

- Delegering av beslut, giltigt från och med 2023-01-13 *samt* 2023-10-23
- Kommunallag (2017:725)
- Protokoll från regionstyrelsens personalutskotts sammanträden för 2023 och första halvåret 2024
- Protokoll från regionstyrelsens sammanträden för 2023 och första halvåret 2024
- Regionplan, budget och finansplan 2023–2025
- Reglemente för regionstyrelsen, giltigt från och med 2023-06-08

## 2.5. Metod

### 2.5.1. Dokumentgranskning

Se *Bilaga 1* för styrande och redovisande dokument har granskats.

### 2.5.2. Intervjuer

Sammanlagt har 12 personer intervjuats och en förteckning över intervjuade funktioner finns i *Bilaga 2*. Samtliga har erbjudits att sakgranska rapporten.

### 2.5.3. Statistik

Anonymiserad lönestatistik har erhållits från personalenheten i Region Dalarna i form av en Excel-fil. Filen omfattar uppgifter om anställningar/löneuppgift och utbetalningar/avdrag på individnivå. Statistiken inkluderar mätdatum, löneart och belopp samt vilken personalgrupp individen tillhör. Den avtalsenliga grundlönen per månad för en anställd har omfattat heltidsmånadslön inklusive tillägg och sysselsättningsgrad. Om den anställde har haft en lägre sysselsättningsgrad än heltid har månadslönen justerats därefter. Filen innehåller även information om individens organisationstillhörighet enligt nivåerna förvaltning, division/funktionsområde, basenhet respektive avdelning<sup>1</sup>. Mätdatum för

---

<sup>1</sup> Exempelvis kan en individ tillhöra förvaltningen hälso- och sjukvård, division primärvård, basenhet vårdcentral Avesta och avdelning rehabilitering vårdcentral Avesta.

statistiken var av sista dagen i första månaden för samtliga kvartal under 2023 samt första kvartalet 2024.

Statistiken exkluderar data om arvodeanställda, förtroendevalda, inhyrd personal och anställda med skyddad identitet. Statistiken exkluderar även kostnader så som kostnadsersättningar, förmåner för exempelvis bil och resor, ersättning för vidareutbildning, löneväxling till pension, hyresavdrag för egna bostäder, garagehyra, motorvärmare och frivillig preliminärskatt.

I ”Skatter, avgifter 2024-01-01” redogörs det för att arbetsgivaravgiften för anställda födda från 1938 till och med 1957 uppgår till 10,2 procent samt för anställda födda från och med 1958 till 31,4 procent. Dessa procentsatser användes för att beräkna kostnader för arbetsgivaravgift. Alla angivna kostnader är utan arbetsgivaravgift om inget annat anges.

I dataunderlaget finns också information om timanställda. En översiktlig analys av denna kategori visar att lönestatistiken för timanställda inkluderar en grundlön för heltidsarbete likt för övriga anställningsformer men den kan vara högre än för en anställd med en heltidstjänst i samma roll. För att kunna redogöra för valida jämförelser och ett tillförlitligt grundunderlag har data för timanställda exkluderats om inget annat anges.

## 2.6. Projektorganisation

Från Helseplan Consulting Group AB deltog Ulrike Deppert som projektledare, Jens Silfvander som seniorkonsult samt Lena Freijd som expert. Pär Ahlberg var kvalitetsgranskare. Granskningen genomfördes under perioden april – augusti 2024.

## 3. Kartläggning av samlade lönekostnader

---

Detta avsnitt kartlägger ”Regionens totala kostnader såväl med som utan arbetsgivaravgifter”, ”Jämförelse mellan grundlön och faktiskt utbetald lön för ett antal utvalda personalgrupper”, ”Exempel på där systemet med olika ersättningar utöver grundlön används för att uppnå individuella lönenivåer som är kostnadsdrivande för regionen” och ”Omfattning av löneglidningen i regionen på aggregerad nivå” samt delfrågor till några av frågeställningarna.

### 3.1. Avtalsenliga löner och ersättningar

Regionens faktiska kostnader för avtalsenliga grundlöner<sup>2</sup> uppgick till totalt 312 miljoner kronor för en genomsnittlig månad under 2023 enligt den statistik som granskats. Ersättningar till anställda baserade på centralt tecknade avtal<sup>3</sup> omfattade under 2023 i genomsnitt 37 miljoner kronor per månad. Ersättningar till anställda enligt lokalt tecknade avtal<sup>4</sup> var 2023 i genomsnitt 18 miljoner kronor per månad. Se *Bilaga 3* för en sammanställning av faktiska kostnader för centrala och lokala avtal. Arbetsgivaravgifter uppgick till i genomsnitt till 115 miljoner kronor per månad. Region Dalarnas genomsnittliga lönekostnader per månad för 2023 uppgår till 368 miljoner kronor exklusive arbetsgivaravgifter och 491 miljoner kronor inklusive arbetsgivaravgifter. Se *Tabell 1* för en översiktlig sammanfattning och de totala genomsnittliga lönekostnaderna för 2023.

*Tabell 1: Region Dalarnas faktiska kostnader för utbetalda löner till anställda för grundlön och ersättning baserade på centrala respektive lokala avtal för första månaden i varje kvartal under 2023. Källa: Region Dalarna.*

	Januari	April	Juli	Oktober	Genomsnitt
Avtalsenlig grundlön	301 MSK	306 MSEK	324 MSEK	317 MSEK	312 MSEK
Ersättningarna baserade på centralt tecknade avtal	40 MSEK	25 MSEK	45 MSEK	38 MSEK	37 MSEK
Ersättningar för lokalt tecknade avtal	34 MSEK	8 MSEK	10 MSEK	20 MSEK	18 MSEK
Summa	376 MSEK	340 MSEK	379 MSEK	378 MSEK	368 MSEK
Kostnad för arbetsgivaravgifter	118 MSEK	106 MSEK	119 MSEK	118 MSEK	115 MSEK
Summa	494 MSEK	482 MSEK	495 MSEK	494 MSEK	491 MSEK

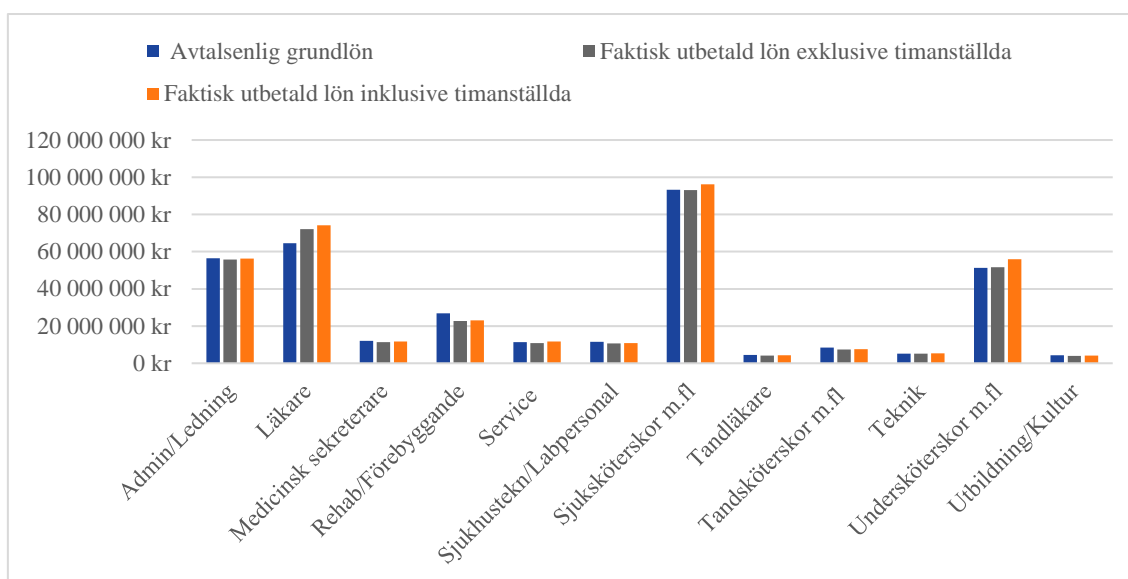
<sup>2</sup> Grundlön omfattar månadslön, timlön och diverse avdrag för frånvaro.

<sup>3</sup> Centralt tecknade avtal inkluderar bland annat jour, beredskap, obekvämt arbetstid och övertid.

<sup>4</sup> Lokalt tecknade avtal inkluderar bland annat särskild avtalad jour, beredskap, obekvämt arbetstid och övertid samt uppdragstillägg.

### 3.2. Jämförelse mellan grundlön och faktiskt utbetald lön

Regionens avtalsenliga grundlöner uppgick till totalt 360 miljoner kronor i genomsnitt per månad under 2023. I jämförelse uppgick den faktiskt utbetalda lönen i genomsnitt till 368 miljoner kronor per månad. Inklusiv timanställda uppgick den faktiskt utbetalda lönen i genomsnitt till 380 miljoner kronor per månad. *Figur 1* visar jämförelsen mellan grundlön och faktiskt utbetald lön för regionens personalgrupper.



*Figur 1: Jämförelsen mellan avtalsenlig grundlön och faktiskt utbetald lön för regionens personalgrupper under en genomsnittlig månad 2023. Källa: Region Dalarna.*

Statistiken som har granskats visade att de tre personalgrupperna med störst total lönekostnad i Region Dalarna och där den faktiskt utbetalda lönen översteg den avtalsenliga grundlönen var läkare, sjuksköterskor<sup>5</sup> och undersköterskor<sup>6</sup>. För dessa tre grupper uppgick de avtalsenliga grundlönerna till totalt 209 miljoner kronor under en genomsnittlig månad under 2023, vilket motsvarar ungefär 58 procent av regionens totala kostnad för grundlöner. Dessa tre grupper utgör 56 procent av regionens totala antal anställda. Den faktiskt utbetalda lönen för de tre personalgrupperna uppgick sammanlagt till 216 miljoner kronor för en genomsnittlig månad under 2023. Inklusiv timanställda uppgick den faktiskt utbetalda lönen sammanlagt till 226 miljoner kronor för en genomsnittlig månad under 2023. Se *Tabell 2* för en översiktlig sammanfattning.

<sup>5</sup> Personalgruppen sjuksköterskor inkluderar även distriktssköterskor och barnmorskor.

<sup>6</sup> Personalgruppen undersköterskor inkluderar även ambulanssjukvårdare, barnsköterska, medicinsk foterapeut samt skötare inom psykiatri.

Tabell 2: Jämförelse av Region Dalarnas lönekostnader för grundlön och faktiskt utbetald lön för de personalgrupper med störst lönekostnad och där den faktiskt utbetalda lönen översteg den avtalsenliga grundlönen. Beräkningarna baseras på lönedata för första månaden i varje kvartal under 2023. Källa: Region Dalarna.

	Läkare	Sjuksköterskor	Undersköterskor
Avtalsenlig grundlön exklusive timanställda	65 MSEK	93 MSEK	51 MSEK
Faktiskt utbetald lön exklusive timanställda	72 MSEK	93 MSEK	51 MSEK
Skillnad mot grundlön	11%	0%	0%
Faktiskt utbetald lön inklusive timanställda	74 MSEK	96 MSEK	56 MSEK
Skillnad mot grundlön	14%	3%	10%

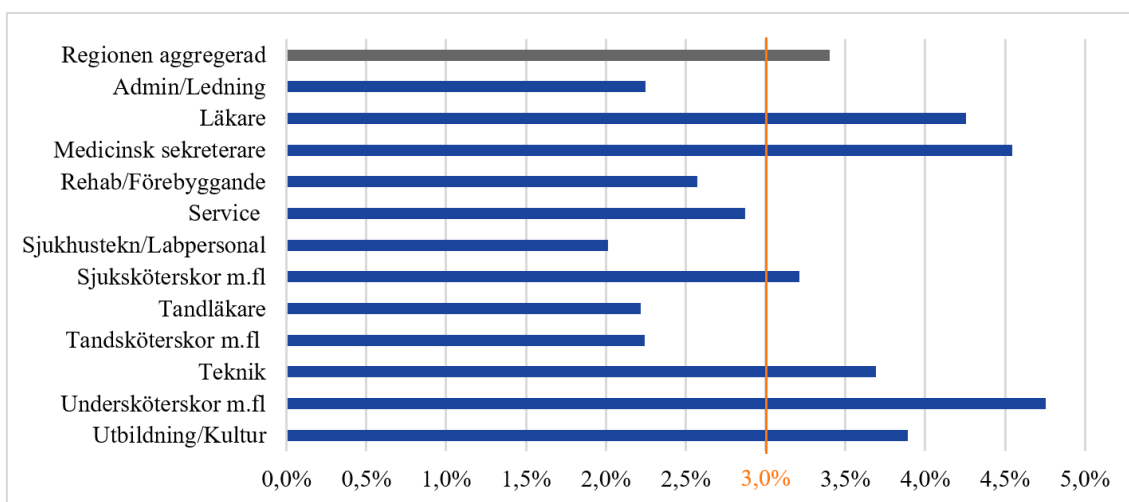
För en genomsnittlig månad under 2023 översteg läkarnas faktiskt utbetalda lön den avtalade grundlönen med totalt 9 miljoner kronor. Inom personalgruppen läkare fanns stora spridningar mellan basenheter. Tre av basenheterna hade vardera har 1 miljon kronor högre faktiskt utbetald lön än avtalad lön per månad. Totalt tre basenheter hade 100 procent högre faktiskt utbetald lön än avtalad lön per månad. De tre basenheter som visade störst skillnad mellan faktiskt utbetald lön och avtalad lön för läkare var i fallande ordning kirurgkliniken Falun (2,0 miljoner kronor mer), operation/anestesi/IVA Falun (1,1 miljoner kronor mer) och medicinkliniken Falun (1,1 miljoner kronor mer).

För en genomsnittlig månad under 2023 översteg sjuksköterskornas faktiskt utbetalda lön den avtalade lönen med 3 miljoner kronor. Inom personalgruppen sjuksköterska fanns stora spridningar mellan basenheter. En basenhet hade 1 miljon kronor högre faktiskt utbetald lön än avtalad lön per månad. Totalt en basenhet hade 50 procent högre faktiskt utbetald lön än avtalad lön per månad. Den basenhet som visade störst skillnad mellan faktiskt utbetald lön och avtalad lön för sjuksköterskor var ambulanssjukvården (2,5 miljoner kronor mer). Det bör noteras att ambulanssjukvårdens stora skillnad kan vara ett resultat av en särskild lönesatsning, se *Avsnitt 3.4 Kostnadsdrivande ersättningar*.

För en genomsnittlig månad under 2023 översteg undersköterskornas faktiskt utbetalda lön den avtalade lönen med 5 miljoner kronor. Inom personalgruppen undersköterska fanns stora spridningar mellan basenheter enligt den statistik som granskats. En basenhet hade 1 miljon kronor högre faktiskt utbetald lön än avtalad lön. Totalt fyra basenheter hade 50 procent högre faktiskt utbetald lön än avtalad lön. De tre basenheter som visade störst skillnad mellan faktiskt utbetald lön och avtalad lön för undersköterskor är i fallande ordning rättspsykiatriska kliniken i Säter (1 miljon kronor mer), allmänpsykiatrisk slutenvården (0,8 miljoner kronor mer) och akuten i Falun (0,7 miljoner kronor mer).

### 3.3. Löneglidning

Löneglidning definieras som skillnaden mellan avtalade och faktiska löneökningar<sup>7</sup>. Till exempel kan detta inträffa när arbetsgivare, för att behålla eller rekrytera personal, erbjuder högre ersättning än vad som formellt avtalats. Enligt intervjuer uppgick Region Dalarnas centralt beslutade och budgeterade löneökning till 3,0 procent under 2023. Statistiken visar att löneökningen på en aggregerad nivå uppgick till 3,4 procent. Därmed hade det för den avtalade lönen skett en löneglidning med 0,4 procentenheter gentemot den avtalade ökningen. Under samma period minskade Region Dalarnas faktiskt utbetalda lön med 0,8 procent, från 387 miljoner kronor i januari 2023 till 384 miljoner kronor i januari 2024. För sex personalgrupper var löneökningen större än den avtalade ökningen för 2023. Dessa är i fallande ordning: undersköterskor (4,8 procent), medicinska sekreterare (4,5 procent), läkare (4,3 procent), personer verksamma inom utbildning/kultur<sup>8</sup> (3,9 procent), personer verksamma inom teknik<sup>9</sup> (3,7 procent) samt sjuksköterskor (3,2 procent). Se *Figur 2* för en översiktlig sammanfattning.



Figur 2: Löneökning utifrån genomsnittlig lön för personalgruppers avtalensliga grundlön mellan 31 januari 2023 och 31 januari 2024. Källa: Region Dalarna.

7

Medlingsinstitutet:

Ordlista.

<https://www.mi.se/ordlista/#:~:text=L%C3%B6neglidning%20Skillnaden%20mellan%20avtalade%20och,Kan%20ocks%C3%A5%20kallas%20f%C3%B6r%20restpost.&text=en%20best%C3%A4md%20tidsp%20eriod.> [hämtad 2024-06-18]

<sup>8</sup> Personalgruppen utbildning/kultur inkluderar lärare, specialpedagoger, elevassistenter samt bibliotekarier, kulturarbetare och friluftskonsulenter.

<sup>9</sup> Personalgruppen teknik inkluderar ingenjörer, systemutvecklare och tekniker inom IT och drift.



Tabell 3 redogör för de fyra största personalgrupperna som under 2023 uppvisat störst löneglidning<sup>10</sup>.

Tabell 3: Jämförelse av Region Dalarnas avtalsenliga grundlöner i genomsnitt för de fyra personalgrupperna läkare, medicinska sekreterare, undersköterskor och utbildning/kultur som under 2023 uppvisat störst löneglidning. Källa: Region Dalarna.

	Läkare	Medicinska sekreterare	Under-sköterskor	Utbildning/Kultur
Avtalsenlig grundlön januari 2023	65 500 SEK	28 800 SEK	26 400 SEK	31 100 SEK
Avtalsenlig grundlön januari 2024	68 300 SEK	29 200 SEK	27 700 SEK	32 300 SEK
Avtalsenlig grundlön procentuell ökning	4,3 %	4,5 %	4,8 %	3,9 %

### 3.4. Kostnadsdrivande ersättningar

I regionen finns flera exempel där kostnadsdrivande ersättningar utöver grundlön strukturerat används för att uppnå individuella lönenivåer. I intervjuer framkommer att dessa exempel främst rör hälso- och sjukvården. Det bör noteras att hälso- och sjukvården är en lagstyrd verksamhet. Delar av verksamheten behöver vara tillgänglig alla dagar dygnet runt och året runt vilket ställer krav på ändamålsenlig bemanning, inklusive jour och beredskap. Dessa faktorer förekommer inte i samma utsträckning inom andra förvaltningar enligt intervjuade.

Bland annat finns följande exempel på kostnadsdrivande ersättningar:

- Ett pilotprojekt med lönetillägg för sjuksköterskor på kirurgkliniken slutenvårdsavdelningar vid Falu lasarett. Projektet startades sommaren 2023 och avslutades efter förlängning i juni 2024. Syftet var att attrahera och behålla sjuksköterskor under samtidig verksamhetsutveckling. Beslut har fattats av hälso- och sjukvårdsdirektören 2023-02-24 respektive 2023-12-06. Vid projektets avslut togs lönetillägget bort.
- I intervjuer framgår att anställda inom hälso- och sjukvården får ersättning för att flytta semesterveckor. Enligt regionens statistik uppgick de totala kostnaderna för

<sup>10</sup> Inom ramen för sakgranskning noteras att flera roller som ingår i dessa personalgrupper har varit prioriterade inom lönesatsningen 2023. Detta omfattar lärare på folkhögskola, undersköterska/skötare på vårdavdelning och medicinska sekreterare. Detta förklarar den höjda löneökningen jämfört med den avtalade ökningen. En sådan satsning är inte att betrakta som en löneglidning.

denna ersättning under sommaren 2023 till 12 miljoner kronor<sup>11</sup>. För 2024 fattade hälso- och sjukvårdsdirektören ett delegeringsbeslut (2024-06-17) som tydliggör begränsningar i hur medarbetare kan flytta sin semester. Bland annat fastslås att ersättning enbart ges per arbetspass som omfattar minst 6 timmar och att högst 20 flyttade semesterdagar är tillåtna per medarbetare under hela semesterperioden.

- Lönesatsning för att förbättra arbetsvillkoren inom ambulanssjukvården. Beslut togs av regionstyrelsen (protokoll 2023-02-06). Från och med januari 2023 höjdes lönerna med 1 000 kronor per månad för grundutbildade och 2 500 kronor per månad för vidareutbildade sjuksköterskor.
- Chefer erhåller tillägg för chefsförordnande. I samband med nytt uppdrag erhåller den anställda ett nytt anställningsavtal med lön. Enligt intervjuade saknas det en rutin för detta.
- Tillägg för placering i glesbygd. Exempelvis erhåller heltidsanställda med placeringsort Särna/Idre ett tillägg per månad motsvarande 8 000 kronor för läkare, 4 000 kronor för sjuksköterska, psykolog, kurator, fysioterapeut, arbetsterapeut och chef samt 2 000 kronor för undersköterska, medicinsk sekreterare och lokalvårdare<sup>12</sup>. Beslut togs av hälso- och sjukvårdsdirektören (2022-05-18).
- Regionen premierar medarbetare som vidareutbildar sig. Till exempel får den som har fullgjort vidareutbildning till specialistundersköterska en premie som uppgår till 10 procent av medellönen för grundutbildade undersköterskor. Premien räknas inte av från utrymmet i den årliga löneöversynen. En liknande premie ges vid vidareutbildning till specialistsjuksköterska respektive barnmorska. Beslut togs av hälso- och sjukvårdsdirektören (2023-04-11 respektive 2019-04-09).

---

<sup>11</sup> I juni 2023 uppgick ersättningen till 2,7 miljoner kronor, i juli 2023 till 6,8 miljoner kronor och augusti 2023 till 2,5 miljoner kronor. Personalgruppen sjuksköterskor hade en sammanlagd ersättning om 6,0 miljoner kronor, undersköterskor 4,8 miljoner kronor och övriga grupper 1,3 miljoner kronor. De fyra basenheterna med ersättning över 1 miljon kronor vardera var medicin i Falun med 1,3 miljoner kronor, ambulanssjukvården med 1,3 miljoner kronor, akutmottagningen i Falun med 1,1 miljoner kronor och kirurgi i Falun med 1,1 miljoner kronor. Totalt fanns det sju individer som under 2023 fått ut ersättningar på 80 000 kronor.

<sup>12</sup> Enligt den statistik som granskats har läkare i Särna i genomsnitt 16 000 kronor mer i avtalsenlig månadslön jämfört med regionens genomsnitt för hela läkargruppen. Sjuksköterskorna hade 1 000 kronor mer och undersköterskorna hade 700 kronor mindre.

## 4. Iakttagelser, bedömning och slutsatser

---

### 4.1. Styrning och kontroll av lönekostnader

Detta avsnitt besvarar revisionsfrågan ”Har regionstyrelsen och dess personalutskott en tillräcklig och ändamålsenlig styrning samt kontroll och uppföljning av de olika delarna i regionens samlade lönekostnader?” samt delfrågorna ”Är styrning samt kontroll och uppföljning tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal?”, ”Är styrning samt kontroll och uppföljning tillräcklig avseende ersättningar baserade på lokala avtal?”, ”Är beredningen inför tecknade av lokala avtal tillräcklig, är t ex bedömda konsekvenser tillräckligt utredda?”, ”Finns dokumenterade regler och rutiner för användningen av olika former av lönetillägg och efterlevs dessa?” och ”Är i förekommande fall löneglidningen sanktionerad av regionstyrelsen eller dess personalutskott?”.

#### 4.1.1. Styrning och uppföljning

Enligt ”Reglemente för regionstyrelsen” (2023) utgör regionstyrelsen övergripande personalmyndighet i Region Dalarna och ansvarar bland annat för ekonomisk förvaltning, personalplanering och arbetsgivarfrågor. Regionstyrelsens personalutskott, vars presidie vid tidpunkten för granskningen består av regionstyrelsens presidie, har ansvar för Region Dalarnas arbetsgivarstrategi inklusive personal- och lönepolicy. Personalutskottet har även i uppdrag att bereda övergripande styrdokument och principiella beslut på personalområdet samt att följa utvecklingen, såsom lagstiftning, arbetsmiljö, sjukskrivningsstatistik, kompetensutveckling, personalförsörjning och rekrytering. Reglementet tydliggör var styrning och uppföljning avseende lönekostnader ska ske.

I ”Regionplan, budget och finansplan 2023–2025” framgår att Region Dalarna under 2023 ska lägga fokus vid löneanalyser. Löneläge ska analyseras såväl inom som mellan grupper av anställda, i syfte att personalgrupper som halkat efter i löneutvecklingen uppmärksammas i kommande lönerevisioner. Regionplanen beskriver också en koppling till kompetensförsörjningen och det strategiska arbetet med frågor som arbetsmiljö, delaktighet, ledarskap och medarbetarskap. Vidare skildras att regionen tillämpar individuell lönesättning, vilket innebär att medarbetarnas arbetsinsats ska utgöra grunden för lönesättningen.

Granskning av sammanträdesprotokoll visar att frågan om lönesättning lyfts regelbundet i regionstyrelsens personalutskott. Under 2023 och 2024 behandlades bland annat att remittering av extra lönesättning utöver normal lönerevision ska beslutas av regionstyrelsens personalutskott efter beredning av regiondirektören (protokoll 2023-03-04) och att inställningen för löneöversynen 2024 är att tillägg enbart ges i undantagsfall (protokoll 2024-03-27). Personalutskottet behandlade också den tidigare revisionsrapporten och beskriver bland annat att analysmodellen för välgrundade

ställningstaganden av eventuella prioriteringar ska vara fastställd och implementerad inför lönerörelsen 2025 (protokoll 2024-05-14).

”Lönepolicy for Region Dalarna” (2021) beskriver förutsättningar och principer för lokal lönebildning. Bland annat redogörs för att regionen tillämpar och utövar lönebildning och lönesättning utifrån huvudöverenskommelser<sup>13</sup> samt att löneöversyn sker i enlighet med respektive överenskommelse. Policyn hänvisar också till att HR-direktör har möjlighet att justera lön via delegeringsbeslut utanför ordinarie löneöversyn. Vidare beskrivs att lönen inte per automatik behålls när en medarbetare byter anställning inom regionen.

Granskningen av sammanträdesprotokoll visar att regionstyrelsen erhåller ekonomisk information från ekonomidirektören vid varje sammanträde. Informationen handlar sällan om lönekostnader. Om sakfrågan lyfts visas data på aggregerad nivå som till exempel prognoser eller utgifter för hyrpersonal inom hälso- och sjukvården. I april 2024 gav regionstyrelsen regiondirektören i uppdrag att göra en genomlysning av ekonomin, men i uppdragsbeskrivningen finns inga skrivelser kring lönekostnader (protokoll 2024-04-15). År 2023 beslutade styrelsen att genomföra en särskild lönesatsning för sjuksköterskor inom ambulanssjukvården (protokoll 2023-03-06). I det tillhörande tjänsteutlåtandet angavs att den särskilda lönesatsningen fortlöpande kommer att följas upp inom ramen för ordinarie löneöversyn. Utifrån information inom ramen för granskningen framgår det inte om så har skett samt om och när det i så fall har återrapporterats till regionstyrelsen. Under 2023 har regionstyrelsen också tagit beslut om ett svar på den tidigare revisionsrapporten om onormala lönesatsningar (protokoll 2023-02-06 och 2023-05-29), om nya delegeringsbestämmelser om hur beslut avseende extra lönetillägg och extra ersättningar vid kortvariga vakans- och vikariebehov fattas (protokoll 2023-10-23) samt uppmärksammat framtagandet av mallar för mål- och utvecklingssamtal med medarbetare som ett utvecklingsprojekt (protokoll 2023-12-11). Den tidigare revisionsrapporten om lönebildningsprocess behandlades av regionstyrelsen även 2024 (protokoll 2024-02-05).

Genom regionstyrelsens protokoll erhålls information om regionstyrelsens internkontrollplan för 2022, 2023 och 2024. I planen för 2022 finns en kontrollpunkt som handlar om lönebildningsprocessen i syfte att bland annat få kontroll över löneglidningen. Utfallet visar att det ska tas fram en lönepolicy och att denna samt lönestrategin ska följas upp. Det framgår inte om dessa åtgärder är vidtagna eller återstår att genomföras.

---

<sup>13</sup> Huvudöverenskommelsen innehåller förhandlingsprotokoll, löneavtal och allmänna anställningsvillkor samt förslag till lokalt löneavtal. För regioner är det oftast Sveriges Kommuner och Regioner som centralt tecknar huvudöverenskommelser med företrädare för arbetstagen.

Internkontrollplanen för 2023 respektive 2024 har inga punkter som handlar om lön eller lönekostnader.

I flera av protokollen för regionstyrelsens sammanträden redogörs för delegeringsbeslut som har tagits. Dessa handlar om att HR-direktören har fattat beslut enligt punkt 7.2.1 i delegeringsbestämmelserna, det vill säga om beslut om ändrad lönesättning utan samband med löneöversyn eller nyanställning. Besluten handlar till exempel om att höja enskilda medarbetares lön (med motivering av att ursprungslönen var låg eller att medarbetaren har erhållit ökad erfarenhet) eller att godkänna en växling från temporära tillägg till grundlön men till ett lägre belopp. Protokollgranskningen och stickprovskontrollen av besluten visar att besluten är fattade inom ramen för delegeringsbestämmelserna. För ett av besluten hade inget skäl till höjd lön angivits.

I protokollen för regionstyrelsen finns också delegeringsbeslut fattade enligt punkt 7.2.2 i delegeringsbestämmelserna, det vill säga beslut om extra lönetillägg och extra ersättningar vid vakans- och vikariebehov. Enligt bestämmelserna är det förvaltningschefen som kan besluta kring detta i samråd med HR-direktören och det ska även finnas en riskanalys som visar eventuella konsekvenser för regionen. De beslut som finns förtecknade är fattade av hälso- och sjukvårdsdirektören och handlar till exempel om extra ersättning inom verksamheter för att täcka upp för vakanser, förstärkt lönetillägg för resursgruppen inom två divisioner eller lönetillägg och tillgång till bil eller ersättning för resekostnader om läkare med specialisttillägg verkar vid ett visst lasarett. Protokollgranskningen och stickprovskontrollen av delegeringsbeslut visar att enstaka verksamheter har upprepade behov av att erbjuda extra ersättningar för att fylla vakanta arbetspass. I december 2023 togs ett generellt delegeringsbeslut som omfattar hela hälso- och sjukvården för jul- och nyårshelgerna 2023/2024 och ger respektive verksamhetschef möjlighet att besluta om extra ersättningar utifrån ett fastställt belopp. Syftet är att stimulera vissa yrkesgrupper att täcka vakanta arbetspass. Verksamhetschefen kan fatta beslut efter godkännande från ansvarig divisionschef.

I intervjuer framkommer en varierad bild av hur regionstyrelsen och dess personalutskott arbetar med styrning, kontroll och uppföljning avseende lönekostnader och ersättningar. Några intervjuade uttrycker att styrelse och utskott saknar tillräcklig kunskap för att arbeta med frågor avseende styrning och kontroll av lönekostnader. Andra redogör för att ledamöterna regelbundet informeras om personalområdet och de ekonomiska aspekterna avseende lön. Flera intervjuade menar att satsningar som har gjorts utifrån till exempel lönekartläggningar (se även *Avsnitt 4.4 Lönekartläggning*) är väl förankrade hos regionstyrelsen och dess personalutskott. Avseende styrning och kontroll av centrala avtal framgår i intervjuer att regionstyrelsen strävar efter att minska antalet lokala avtal och ersättningar till förmån för att istället försöka höja grundlönen. Samtidigt uppges i flera intervjuer att regionstyrelsen och dess personalutskott inte kontrollerar och följer upp avvikelser på ett tillräckligt strukturerat sätt, vilket enligt de intervjuade bottnar i att de förtroendevalda saknar tillräcklig insyn i de centrala avtalen. Intervjuade uttrycker att det

inte alltid sker uppföljning av exempelvis avvikelser avseende ersättningar, även om denna information har nått ledamöterna.

I intervjuer beskrivs att Region Dalarnas löneadministrationssystem är utformat för att i stor utsträckning automatiskt hantera ersättningar från centrala avtal. Enligt intervjuade möjliggör detta kontroll över att utbetalningar sker på ett korrekt sätt. Lokala avtal behöver oftast hanteras manuellt vilket skapar utrymme för fel. I intervjuer beskrivs också att regionen inte har kontroll över hur många lokala avtal som finns. Anledningen är att verksamheter tidigare har kunnat sluta lokala avtal utan stöd från personalenheten.

#### **4.1.2. Beredning av avtal**

Det framkommer inom ramen för granskningen ingen dokumentation eller struktur kring hur lokala avtal bereds och om dessa risk- och konsekvensbedöms. Det finns ingen översikt över samtliga existerande lokala avtal i regionen men ett arbete har startats för att identifiera och sammanställa dessa.

”Löneriktspunkt 2024” beskriver att Region Dalarna ska agera enhetligt vid anställning av nyutbildade medarbetare. Enligt intervjuade är syftet att undvika lönekonkurrens.

I intervjuer presenteras en varierande bild av beredningen av lokala avtal. Vissa intervjuade menar att arbetet med beredning av avtal förbättrats under de senaste två åren och att regionens förvaltningar nu involverar förhandlingsavdelningen. Vidare lyfter intervjuade att regionstyrelsens personalutskott berett och tagit beslut om genomförande av en större satsning inom ambulansvården vilket också framkommer i protokoll för regionstyrelsens personalutskott (2023-01-24). I det tillhörande tjänsteutlåtandet redogörs för aspekter som finansiering och ekonomiska konsekvenser, hållbarhet, likabehandling, arbetsmiljö och medarbetare. Samtidigt lyfter intervjuande att beslut kring lokala avtal ofta får en önskad följdkonsekvens som inte utretts tillräckligt, framför allt i form av att andra personalgrupper också uttrycker sin vilja att få ökad ersättning.

#### **4.1.3. Sanktionering av löneglidning**

Regionstyrelsen och dess personalutskott godkänner budgetramen som förvaltningarna ska förhålla sig till, se *Avsnitt 4.3.2 Planering och budgetering*. I intervjuer beskrivs att regionstyrelsen i större frågor har beslutat om särskilda löneökningar när detta kommit till deras kännedom.

Delegeringsbestämmelserna tydliggjordes i januari respektive i oktober 2023 avseende vem som har rätt att fatta beslut kring ändrad lönesättning utan samband med löneöversyn eller nyanställning (HR-direktör) eller extra lönetillägg och extra ersättningar vid vakans- och vikariebehov (respektive förvaltningschef). Stickprovskontrollen av

delegeringsbeslut visar att HR-direktören och hälso- och sjukvårdsdirektören har tagit sådana delegeringsbeslut. Ingen annan förvaltningschef har nyttjat möjligheten. Intervjuade uppger att HR-direktören hanterar individärenden enligt vid var tid gällande delegeringsbestämmelse. Även hälso- och sjukvårdsdirektören har fattat beslut om lönetillägg som bidragit till löneglidning menar intervjuade.

#### 4.1.4. **Bedömning och rekommendation**

##### Styrning, kontroll och uppföljning

- **Helseplan bedömer** att regionstyrelsen och dess personalutskott har en tillräcklig och ändamålsenlig styrning av de olika delarna i regionens samlade lönekostnader, med undantag för lokala avtal. Det finns en tydlig inriktning kring hur löneöversyn ska ske och att tillägg enbart ska ges i undantagsfall. Det finns också delegeringsbestämmelser avseende lönesättning som har tydliggjorts två gånger under 2023. Styrningen av de lokala avtalen är låg och har varit så under en längre tid eftersom det inte finns samlad information om befintliga lokala avtal och det saknas rutiner för beredning av lokala avtal inom ramen för regionstyrelsen och dess personalutskotts uppdrag.
- **Helseplan bedömer** att regionstyrelsen och dess personalutskott inte har en tillräcklig kontroll över regionens samlade lönekostnader. Den kontroll som ändå finns bedöms vara ändamålsenlig. Den otillräckliga kontrollen härleds bland annat från att regionstyrelsen och dess personalutskott inte delges tillräcklig ekonomisk information om lönekostnader och dess konsekvenser samt att delegeringsbestämmelserna ger utrymme för HR-direktör och förvaltningschefer att fatta beslut om lönekostnader där regionstyrelsen eller dess personalutskott visserligen informeras men inte är involverade i själva beslutsfattandet.
- Därutöver **bedömer Helseplan** att regionstyrelsen och dess personalutskott inte har en tillräcklig och ändamålsenlig uppföljning av de olika delarna i regionens samlade lönekostnader. Det saknas information om hur regionstyrelsen och dess personalutskott arbetar med uppföljning av beslutade initiativ eller utifrån aggregerade analyser stärker sin styrning och kontroll ytterligare.

##### Ersättningar baserade på centrala avtal

- **Helseplan bedömer** att styrning är tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal. **Helseplan bedömer** att kontrollen delvis är tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal. **Helseplan bedömer** att uppföljning inte är tillräcklig avseende ersättningar baserade på centrala avtal. Regionstyrelsen och dess personalutskott har en tydlig inriktning i sin styrning kring att löner ska sättas utifrån centralt beslutade kriterier och att inställningen är att tillägg endast beviljas i undantagsfall. Lönepolicyn beskriver förutsättningar och principer och i löneriktpunkt för 2024 anges att regionen ska agera enhetligt. Samtidigt visar beslut tagna enligt delegeringsbestämmelserna på ett förhandlingsutrymme för

individer såväl som för verksamheter vilket bidrar till att minska regionstyrelsen och dess personalutskotts kontroll. Det finns i internkontrollplanen för 2023 och 2024 ingen kontrollpunkt för lön eller lönekostnader. Vad gäller uppföljningen är denna, om den finns, inte dokumenterad. Delegeringsbesluten förtecknas i protokollen men det framgår inte om och i så fall hur regionstyrelsen och dess personalutskott reagerar på dessa.

#### Ersättningar baserade på lokala avtal

- **Helseplan bedömer** att styrning delvis är tillräcklig avseende ersättningar baserade på lokala avtal. **Helseplan bedömer** att kontroll och uppföljning inte tillräcklig avseende ersättningar baserade på lokala avtal. Regionstyrelsen och dess personalutskott har en låg styrning avseende lokala avtal. Genom tydligare delegeringsbestämmelser har kontrollen ökat samtidigt som den också ger ett förhandlingsutrymme som kan påverka lokala avtal. Inom ramen för granskningen har det inte framkommit uppgifter om uppföljning av lokala avtal.

#### Beredning av lokala avtal

- **Helseplan bedömer** att beredning inför tecknade av lokala avtal inte är tillräcklig. Det saknas en struktur för hur lokala avtal ska beredas och det finns ingen information om hur risker och konsekvenser bedöms. Det finns inte heller något tydliggörande kring hur beredningen av lokala avtal förhåller sig till delegeringsbestämmelserna. De lokala avtal som har granskats redogör för totala kostnader för lönetillägg men saknar bland annat konsekvensbeskrivningar av hur avtalet kan bidra till löneglidning eller lönekonkurrens mellan verksamheter.

#### Dokumenterade regler och rutiner

- **Helseplan bedömer** att det finns vissa dokumenterade regler och rutiner för användningen av olika former av lönetillägg och att dessa också efterlevs. Det gäller de beslut som fattas inom ramen för delegeringsbestämmelserna där det tydligt finns dokumenterat hur dessa har utvecklats och tydliggjorts över tid för att möta behovet av en ökad kontroll inom lönetillägg. Den ändring som genomfördes i oktober 2023 medförde också att de lönetillägg som förvaltningschefen kan besluta om tidsbegränsades till sex månader. Samtidigt har det inom ramen för granskningen inte framkommit andra regler eller rutiner som styr lönetillägg vilket möjliggör för till exempel enskilda chefer att inom ramen för ordinarie löneöversyn arbeta med tillägg.

#### Löneglidning

- **Helseplan bedömer** att löneglidningen i förekommande fall är delvis sanktionerad av regionstyrelsen eller dess personalutskott. Delegeringsbestämmelserna tydliggör inom vilka ramar som HR-direktör eller



förvaltningschef får öka befintlig lön eller arbeta med extra ersättningar. Inom ramen för granskningen ges exempel på löneglidning där det inte samtidigt framkommer att regionstyrelsen eller dess personalutskott har varit informerade och har bifallit beslutet. Detta rör till exempel beslut som har tagits i hälso- och sjukvårdsnämnden angående pilotprojekt.

#### **Helseplan rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att**

- kontinuerligt följa upp regionens samlade lönekostnader och vid behov för enskilda personalgrupper. Om uppföljningen visar behov därav ska åtgärder vidtas för att stärka kontrollen.
- kontinuerligt följa upp regionens centrala avtal. Om uppföljningen visar behov därav ska åtgärder vidtas för att stärka kontrollen.
- ge förvaltningarna i uppdrag att se över lokala avtal och utarbeta riktlinjer för hur de kan fattas samt rutiner för hur de ska tecknas.
- kontinuerligt följa upp regionens lokala avtal och vid behov för enskilda personalgrupper. Om uppföljningen visar behov därav ska åtgärder vidtas för att stärka kontrollen.
- ge förvaltningarna i uppdrag att följa beslutade dokument avseende löneprocess och löneöversyn.
- kontinuerligt följa upp delegeringsbeslut avseende lön. När mönster eller avvikande beslut noteras ska åtgärder vidtas.

## 4.2. Planering och budget

Detta avsnitt besvarar revisionsfråga ”Är regionens planering och budgetering baserade på de faktiska lönekostnader som utbetalas?”.

Enligt ”Reglemente för regionstyrelsen” (2023) ansvarar regionstyrelsen inför fullmäktige för att anvisad budgetram hålls och att verksamheten bedrivs utifrån de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. I ”Regionplan, budget och finansplan 2023–2025” beskrivs att planerings- och budgetprocessen för nästkommande år startas genom bokslutskonferensen som genomförs i början av varje år som en uppföljning av föregående år. Förvaltningarna uppdras under våren att med grund i den gällande regionplanen ta fram ett planeringsunderlag inkluderande effektiviseringar för en treårsperiod. Den informationen som planeringsunderlaget genererar utgör förutsättningar för regionplanen. Enligt intervjuade får den enhet som har möjlighet budgetera utifrån faktiska utfall. Vad avser lönekostnaderna är uppfattningen hos intervjuade att dessa inte budgeteras utifrån faktiskt utfall.

Enligt intervjuer ligger cykeln för löneöversynen inte i fas med budgetprocessen, vilket bland annat också beror på den centrala avtalsrörelsen. Det medför att det inte är möjligt att utgå från faktiskt utbetalda lönekostnader eftersom dessa kommer att justeras efter att

budgetförslaget är framtaget. Budgeten sätts dessutom som regel utifrån tidigare års budgetramar, vilka omfattar alla kostnader i verksamheten och inte enbart lönekostnader. För att arbeta med ett rimligt antagande för lönekostnader nyttjas historisk data samt även prognoser från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Intervjuade beskriver att det årligen i oktober kan komma att ske en justering av budget, vilket möjliggör översyn av avsatta lönekostnader med grund i bland annat lönerevision och faktiska utfall.

I vissa fall justeras och sätts budgetramen för en verksamhet utifrån faktiska kostnader, till exempel om en enhet flyttar inom en förvaltning eller när förändring av uppdraget för en verksamhet har stor påverkan på budget. I dessa fall samarbetar controllers i de berörda verksamheterna för att beräkna kostnader för personal, utrustning eller annan resurs som påverkas. Med grund i detta underlag justeras budgetramen.

#### 4.2.1. Bedömning och rekommendation

**Helseplan bedömer** att regionens planering och budgetering inte är baserade på de faktiska lönekostnader som utbetalas. Samtliga enheter tar fram ett planeringsunderlag som ligger till grund för Region Dalarnas samlade budget. Samtidigt avslutas planerings- och budgetprocessen innan löneöversynen är färdig, vilket bland annat beror på den centrala avtalsrörelsen. Det medför att kommande års budget framför allt baseras på olika uppräknings- och prognoser baserade på till exempel tidigare års budgetram.

**Helseplan rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att**

- överväga att justera budgetprocessen för att på ett mer träffsäkert sätt kunna arbeta med att budget för personalkostnad sätts utifrån faktiskt utbetalda löner.

### 4.3. Ansvar och kompetens i löneprocessen

Detta avsnitt besvarar revisionsfrågorna ”Är ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten tydlig inom löneprocessen?” och ”Är kompetensen inom lönehantering tillräcklig?” med delfrågan ”Erbjuds utbildning i löneprocessen?”.

### 4.3.1. Ansvar och roller

Region Dalarnas personalenhet består av bland annat avdelningarna Lön, HR-system och Pension samt Förhandlingsavdelningen<sup>14</sup>. Personalenheten och regionens övergripande arbete med lön leds av HR-direktören. Enheten omfattar samtliga centrala funktioner som arbetar med löneadministration, löneförhandling och löneprocess. Kompetens ska också föras vidare ut i verksamheterna för att ge cheferna där förutsättning att arbeta enligt beslutade processer. Detta görs bland annat genom så kallade HR-partners som enligt "Befattningsbeskrivning HR Partner" (2022) ska ge ett kvalificerat och verksamhetsnära HR-stöd till regionens chefer inom till exempel arbetsrätt, arbetsmiljö, kompetensförsörjning och lönebildning. Under intervjuer beskrivs att det riktade stödet i form av HR-partners till verksamhetsnära chefer uppfattas som bra och att det har förbättrats med åren.

Roller, befogenheter och ansvar i lönebildningsprocessen beskrivs i ett verkställighetsbeslut (2014-09-29) och syftar till att klargöra Region Dalarnas organisering samt tilldelning av roller, befogenheter och ansvar i den lokala lönebildningsprocessen. Följande beskrivs<sup>15</sup>:

- *Lönebildningsrådet* överväger frågor om ekonomiska handlingsutrymmen, löneutvecklingstakt, differentieringar, riktade satsningar och särskilt angelägna prioriteringar inför den årliga löneöversynen. Rådet ansvarar för och avgör övergripande lednings-, styrnings- och samordningsfrågor i lönebildningsprocessen. Rådet består av funktionerna landstingsdirektör/biträdande landstingsdirektör, personaldirektör, ekonomidirektör och förhandlingschef samt hälso- och sjukvårdens fyra divisionschefer jämte en företrädare för Landstingsservice, Folk tandvården, Kultur- och bildningsförvaltningen samt Hjälpmedel LO.
- *Personaldirektör* beslutar om och tecknar kollektivavtal och beslut vid löneöversynsförhandlingar. Personaldirektören avgör även frågor om högre lön under pågående anställning.
- *Förhandlingschef* leder löneöversynsgruppen och ansvarar för att arbetet genomförs i god samverkansanda med löneavtalsbärande fackliga organisationer.

---

<sup>14</sup> I revisionsfrågan förekommer begreppet *central lönefunktion*. I iakttagelser, bedömning och rekommendation kommer begreppet *personalenhet* att nyttjas för att beskriva dessa funktioner.

<sup>15</sup> Roller, befogenheter och ansvar i Landstinget Dalarnas lönebildningsprocess (2014). Dnr LD14/02701. Sida 1-2. Funktionens namn kan sedan dess ha ändrats, som till exempel heter det numera är regiondirektör och HR-direktör.

- *Löneöversynsgrupp* utgör lönebildningsrådets operativa stöd. Gruppen arbetar med att samla in, bearbeta och redovisa adekvata omvärldsdata som beslutsunderlag i form av en lönerapport inför varje löneöversyn. Vidare arbetar gruppen med att planera, organisera och genomföra det operativa löneöversynsarbetet i partsförhållandet till att dokumentera, avrapportera och kommunicera förhandlings-/överläggningsskedena med tillhörande administration av de individuella lönesättningarna.
- *Förvaltningschef, divisionschef och verksamhetschef* leder, styr och samordnar på respektive nivå de inriktningar som lagts fast för löneöversynen i överläggningsskedena med lönekollektivavtalsbärande fackliga organisationer.
- *Löneansvarig chef* har att i samtal med medarbetarna om mål, prestationer och resultat kopplade till lön förslagsavgöra vilken ny lön som ska gälla.

I intervjuer beskrivs att det framför allt är löneansvarig chef som arbetar med att sätta de nya lönerna. Övriga funktioner nämns inte och det ges inga kommentarer kring samarbetet mellan roller eller ansvarsfördelningen. Intervjuade påpekar att det har skett stärkande insatser för att de löneansvariga cheferna ska ha kunskap om hur löner sätts och ha förmåga att pedagogiskt förklara såväl lönepolicy som lönebildningsprocess för sina medarbetare. Bland annat tog personalenheten under 2024 fram stödmaterialet ”Mål- och utvecklingssamtal mellan medarbetare – chef” respektive ”[...] chef – chef”. Dokumenten tydliggör också lönekriterierna. Enligt intervjuer är materialet uppskattat i verksamheterna.

Den roll som inte nämns i verkställighetsbeslutet ovan är förvaltningschefens möjligheter att enligt gällande delegeringsbestämmelser besluta om extra lönetillägg och extra ersättningar vid vakans- och vikariebehov.

Enligt intervjuade har det, med grund i ”Granskning av lönebildningsprocess” (2023), skett förändringar i Region Dalarnas struktur för lönebildningen. Granskningens rekommendationer innefattade att regionen ska ta fram och fastställa en lönebildningsprocess samt säkerställa att arbetsgivarstrategi inklusive personal- och lönepolicy inkluderas i lönebildningen. Vidare ska löneöversynsprocessen tydliggöras och kommuniceras bättre. Enligt intervjuade har personalenheten bland annat tagit fram dokumentation och nya rutiner samt gjort en översyn för att säkerställa att befintliga arbetssätt följs. I intervjuer beskrivs att lönebildningsprocessen och tillhörande styrdokument kommer att utvecklas vidare samt att arbetet beräknas vara klart vid årsskiftet 2024/2025.

I ”Årshjul för lönesättning” (odaterat) beskrivs löneprocessens olika steg. I början på året samt under våren genomförs budgetarbetet som följs av ett analysarbete mellan juni och september. I oktober involveras lönebildningsrådet, som bland annat ser över förutsättningar inför löneöversyn genom att besluta om prioriteringar och utrymme för lönehöjningar, samtidigt har personalenheten även uppstart med fackförbunden. Mål- och

utvecklingssamtal med lönesättande chef sker senast under december. I dessa samtal sätts också lönekriterier. Under perioden januari till mars sker lönesamtal med lönesättande chef enligt dialogmodellen. I februari ska personalenheten få förslag på ny lön i en traditionell förhandling vilket sedan följs av ett återkopplande lönesamtal mellan medarbetare och lönesättande chef. I april hålls avstämningar om utvärderingar och förbättringspunkter av processen för lönesättning som beaktas i analysarbetet och lönebildningsrådets strategiska respektive löneöversynsgruppens operativa arbete.

#### 4.3.2. **Kompetens och utbildning**

Inom ramen för granskningen finns ett fåtal dokument som beskriver hur kompetens byggs och utbildning sker för att till exempel stärka och upprätthålla lönesättande chefers kunskap. Underlagen som finns handlar om att bygga en kunskapsgrund samt att ha stödmaterial för genomförandet av lönesamtal. I ”Chefsutbildning HR-dagarna 6-7 mars 2024”, som riktar sig till nya chefer, ingår en föreläsning om lönebildning. Av underlagen framgår inte om befintliga chefer erbjuds återkommande utbildning för att bibehålla eller stärka sin kompetens eller om de förväntas arbeta utifrån tillgängligt kunskapsmaterial. Befintligt kunskapsmaterial innefattar ”Dialog om lön mellan chef och medarbetare” (2016), framtaget av SKR, samt Region Dalarnas nyproducerade utbildningsfilmer ”Så bestäms din lön” (2024) och ”Så påverkar du din lön” (2024) för chefer och medarbetare som finns tillgängliga på YouTube<sup>16</sup>. Även stödmaterial kring mål- och utvecklingssamtal mellan medarbetare – chef respektive chef – chef nyttjas för att bygga kompetens.

I intervjuer framgår att kompetenta, lönesättande chefer underlättar efterlevnad av riktlinjer inom löneprocessen. Chefer med kompetens inom lönehantering upplevs också ha lättare att stå upp för de löner som sätts då de förstår processen i sin helhet. Intervjuade beskriver att det behöver finnas tillräcklig kompetens i lönehantering inom ledningsgrupper på olika nivåer för att frågan ska betraktas som viktigt. Enligt intervjuade medför ökad kompetens inom lönehantering hos medarbetare att förväntningar lättare kan anpassas till helheten. Intervjuade menar även att det finns en varierande kompetens och förståelse avseende lönehantering, bland både chefer och medarbetare. Det lyfts att chefer som är närmast den dagliga verksamheten oftast uppvisar den nödvändiga kompetensen för att pedagogiskt tydliggöra löneprocessen för medarbetare. Samtidigt menar intervjuade att medarbetare ofta har förväntningar om lönehöjning vilket talar för att

---

<sup>16</sup> Enligt statistik per den 4 juni 2024 har filmerna visats cirka 270 gånger var på två månader.

medarbetaren inte har tillräcklig information om lönepolicy, lönebildningsprocessen och lönekriterierna.

#### 4.3.3. Bedömning och rekommendation

**Helseplan bedömer** att ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten är tydlig inom löneprocessen. Det finns tydlig dokumentation kring de olika rollernas uppdrag och uppgifter. Det är också tydligt att personalenheten ska stärka lönesättande chefers kompetens. En utmaning grundar sig i att delegeringsbestämmelserna ger förvaltningschefen möjlighet att besluta om extra lönetillägg och extra ersättningar vid vakans- och vikariebehov. Även om dessa ersättningar är tillfälliga (upp till sex månader) och delegeringsbestämmelserna har beslutats nyligen (oktober 2023) medför detta att det finns roller och ansvar som inte är väl beskrivet och som dessutom kan påverka lönesättningen.

**Helseplan bedömer** att kompetensen inom lönehantering delvis är tillräcklig. Det finns en varierande kompetensbild mellan cheferna, där den lönesättande chefen som är nära verksamheten uppges ha högre kompetens. Medarbetare har ofta inte tillräcklig kompetens inom lönehantering, vilket medför att det saknas förståelse och framför allt finns orimliga förväntningar på löneprocessen. Personalenheten har tagit fram material för att underlätta utbildandet av såväl chefer som medarbetare. Vidare **bedömer Helseplan** att utbildning inom löneprocessen erbjuds, men att det är otydligt hur kompetens vidmakthålls över tid och särskilt hur det säkerställs att befintliga chefer upprätthåller god kunskap inom området.

**Helseplan rekommenderar regionstyrelsen och regionstyrelsens personalutskott att**

- ge förvaltningen i uppdrag att ”Roller, befogenheter och ansvar i Landstinget Dalarnas lönebildningsprocess” för att säkerställa att alla funktioner som har inverkan på lön finns beskrivna.
- ge förvaltningen i uppdrag att än mer arbeta med att bygga kompetens och stärka chef så väl som medarbetare inom frågor som rör lönepolicy, lönebildningsprocess och lönekriterier.

#### 4.4. Lönekartläggning och budgetering

Detta avsnitt besvarar revisionsfråga ”Gör regionen en lönekartläggning och analyserar resultatet årligen?”.

Region Dalarna genomför årligen en lönekartläggning. Enligt dokument ”Lönekartläggning 2023” bygger dessa kartläggningar framför allt på diskrimineringslagen (2008:567) och ska säkerställa att arbetsplatsens löner är jämställda. Analysen görs, enligt intervjuer, med en extern part och syftar till att kartlägga och

analysera om de löneskillnader som finns mellan män och kvinnor har sin förklaring i medarbetarnas könstillhörighet eller om det finns sakliga grunder för variationerna.

I lönekartläggningen presenteras en handlingsplan med åtgärder inför kommande års kartläggning. "Lönekartläggning 2022" och "Lönekartläggning 2023" beskriver hur denna process genomförs och åtgärderna analyseras. Kartläggningen består av flera steg: först granskas lönepolitiken, sedan kartläggs medarbetares arbetsuppgifter. Därefter analyseras löneskillnader och slutligen upprättas en handlingsplan för att åtgärda eventuella ojämlikheter. Enligt intervjuer läggs en handlingsplan på högst tre år för alla osakliga löneskillnader som identifierats i kartläggningen. Till exempel fokuserade kartläggningen 2022 på att analysera löneskillnader inom gruppen distriktssköterskor. Enligt kartläggningen från 2023 har denna punkt åtgärdats.

Enligt intervjuer presenteras lönekartläggningen för arbetsgivarföreningar, fackförbund och lönebildningsrådet. Enligt intervjuer beslutar rådet om vidare analys och åtgärder är nödvändiga för personalgrupper och verksamheter som avviker i kartläggningen. Behöver större satsningar genomföras lyfts detta till den ansvariga politiska organisationen.

#### 4.4.1. **Bedömning och rekommendation**

**Helseplan bedömer** att regionen gör en lönekartläggning och analyserar resultatet årligen. Regionens lönekartläggning bygger på diskrimineringslagen och efter analys läggs en handlingsplan med åtgärder fram som följs upp inom tre år. Handlingsplanerna kan medföra att förslag läggs till regionstyrelsen om att verka för större satsningar för enskilda personalgrupper.

## Bilaga 1 – Förteckning över granskade dokument

---

- Befattningsbeskrivning HR Partner (2022)
- Chefsutbildning HR-dagarna 6-7 mars 2024
- Dialog om lön mellan chef och medarbetare (Sveriges Kommuner och Regioner, 2016)
- Direktiv inför semesterplaneringen 2024, ändring av maximalt antal flyttade semesterdagar (delegeringsbeslut 2024-06-17)
- Granskning av lönebildningsprocess (2023)
- Lönekartläggning 2022 *respektive* 2023
- Lönepolicy för Region Dalarna (2021)
- Mål- och utvecklingssamtal mellan chef – chef (2024)
- Mål- och utvecklingssamtal mellan medarbetare – chef (2024)
- Pilotprojekt inkluderande lönetillägg för sjuksköterskor, som arbetar vid kirurgklinikens slutenvårdsavdelningar, Falu lasarett - förlängning (delegeringsbeslut 2023-12-06)
- Pilotprojekt inkluderande lönetillägg för sjuksköterskor, som arbetar på kirurgklinikens slutenvårdsavdelningar, Falu lasarett (verkställighetsbeslut 2023-02-23)
- Roller, befogenheter och ansvar i Landstinget Dalarnas lönebildningsprocess (verkställighetsbeslut 2014-09-29)
- Skatter, avgifter 2024-01-01
- Så bestäms din lön *respektive* Så påverkar du din lön, informationsfilmer framtagna av Region Dalarna (2024)
- Årshjul för lönesättning (odaterat)

## Bilaga 2 – Intervjuförteckning

---

Tabell 4 redogör för vilka funktioner som har intervjuats.

Tabell 4: Förteckning för vilka funktioner som har intervjuats.

<b>Funktion, Organisation</b>
Ordförande, Regionstyrelsen och Regionstyrelsens personalutskott
1:e vice ordförande, Regionstyrelsen och Regionstyrelsens personalutskott
2:e vice ordförande, Regionstyrelsen och Regionstyrelsens personalutskott
Regiondirektör, Region Dalarna
HR-direktör, Region Dalarna
Ekonomidirektör, Region Dalarna
Hälso- och sjukvårdsdirektör, Region Dalarna
Förhandlingschef, Regionstyrelsens förvaltning
Representant från löneöversynsgruppen, Regionstyrelsens förvaltning
Lönechef, Regionstyrelsens förvaltning



Avdelningschef, Budget- och Controllerafdelningen  
Chef, Kompetensförsörjning & Chef- och Ledarutveckling

## Bilaga 3 – Kostnader för centrala och lokala avtal

Faktiskt betald ersättning från centrala avtal per yrkesgrupp för en snittmånad 2023, exklusive arbetsgivaravgifter.

Snitt- månad 2023, SEK	Jour/beredskap	Obekvämt arbetstid	Reseersättning/ färdtidens	Semester- ersättning	Sjuklön obekv, jour, beredskap	Traktamente	Övertid, fylmtid, förskj arbetid	Övriga arvoden, fasta	Övriga ers, skattepliktiga	Summa
Centrala avtal	90 914	178 644	27 765	1 368 964	5 061	768	1 108 151	24 823	260 132	3 065 220
Admin/Ledning	-	10 597	16 285	1 395 382	68	717	324 933	-	4 166 784	5 914 765
Läkare	-	86 497	1 779	297 994	2 330	133	247 590	-	6 264	642 587
Medicinsk sekreterare	11 033	41 548	16 654	591 943	1 890	378	168 258	47 322	90 839	969 866
Rehab/Förebyggande	31 350	473 852	346	304 369	13 722	-	354 593	-	8 093	1 186 325
Service	-	185 933	3 295	256 786	4 748	164	180 200	9 375	14 017	654 518
Sjukhustekn/Lab pers	234 451	4 805 625	48 337	2 196 816	204 214	475	5 589 439	-	271 699	13 351 055
Sjuksköterskor m.fl	-	10 733	6 006	98 399	233	46	90 212	-	10 317	215 945
Tandläkare	1 208	33 609	3 053	200 801	1 649	45	41 497	19 162	23 645	324 669
Tandsköterskor m.fl	108 067	11 063	94	115 588	2 270	21	127 426	-	4 589	369 117
Teknik	34 931	4 822 162	6 535	1 281 158	234 992	59	2 814 161	293 878	96 253	9 584 128
Undersköterskor m.fl	-	9 064	3 645	105 548	198	436	64 996	-	3 245	187 132
Utbildning/ kultur	511 953	10 669 328	133 793	8 213 746	471 373	3 241	11 111 456	394 559	4 955 876	36 465 326
Summa										

Faktiskt betald ersättning från lokala avtal per yrkesgrupp för en snittmånad 2023, exklusive arbetsgivaravgifter

Snitt- månad Lokala avtal 2023, SEK	Jour/beredskap	Obekvämt arbetstid	Reseersättning/ färdtid	Semester- ersättning	Sjuklön obekv, jour, beredskap	Uppdragstillägg	Övertid, fylintid, förskj arbetid	Övriga arvoden, fasta	Övriga ers, skattepliktiga	Summa
Admin/Ledning	16 290	207 798	76 241	23 035	-	-	383 532	59 225	153 372	919 493
Läkare	-	4 910 473	34 986	-	2 691	13 750	6 261 020	162 745	7 453	11 393 117
Medicinsk sekreterare	-	-	26 911	819	-	-	3 278	1 000	16 100	41 552
Rehab/Förebyggande	-	-	48 166	239	-	-	25 172	18 975	5 000	47 208
Service	-	-	16 314	-	-	-	1 714	-	4 600	19 200
Sjukhus tekn/Lab pers	-	-	18 541	1 778	-	-	10 943	-	9 950	19 326
Sjuksköterskor m.fl	-	-	136 257	33 525	-	-	4 658	432 964	2 118 433	2 716 521
Tandläkare	47 975	-	5 975	-	-	-	-	52 000	-	105 950
Tandsköterskor m.fl	31 514	-	25 777	-	-	-	77	47 650	-	105 018
Teknik	-	-	8 245	336	-	-	1 704	14 250	-	21 127
Undersköterskor m.fl	-	4 662	83 922	12 648	-	-	11 949	-	1 921 869	2 011 152
Utbildning/ Kultur	-	-	6 086	-	-	-	3 026	1 000	-	4 059
<b>Summa</b>	<b>95 779</b>	<b>5 122 933</b>	<b>487 420</b>	<b>72 380</b>	<b>2 691</b>	<b>13 750</b>	<b>6 582 186</b>	<b>789 809</b>	<b>4 236 777</b>	<b>17 403 724</b>