

DE NYA AVLÖNINGSSYSTEMEN I STATSFÖRVALTNINGEN

En reform av statens avlöningssystem har varit aktuell i ett tiotal år. De första egentliga avlöningssystemen i ny form har tagits i bruk år 1994. För närvarande omfattas under 15 procent av statens personal av avlöningssystem i ny form. Ämbetsverken har själva byggt upp sitt eget avlöningssystem på basis av principer om vilka överenskommit på central nivå. Både att bygga upp systemen och att avtala om dem har visat sig vara en arbetsdryg uppgift.

Den statliga personalens stora mängd och lönebeloppets därav föranledda storlek gör att reformen av avlöningssystemet är betydelsefull med tanke på statsfinanserna. Personalstyrkan inom statens budgetekonomi år 2001 var 120 500 och lönesumman 3,5 miljarder euro.

Ändamålet med revisionen har varit att klargöra huruvida reformen av avlöningssystemet har framskridit i statsförvaltningen på planerat sätt, huruvida användningen av de för reformen använda resurserna har följts upp och huruvida de för reformen uppställda målsättningarna har uppnåtts. Därutöver har klarlagts huruvida reformens framskridande har styrts tillräckligt och vilka omständigheter som har främjat eller hämmat reformens framskridande.

Föremål för revisionen har varit sådana statliga ämbetsverk och inrättningar där ett avlöningssystem i ny form har tagits i bruk eller där utvecklandet av ett sådant har varit på gång. Revisionsmaterialet har insamlats hos dessa ämbetsverk och inrättningar.

Revisionen utfördes i steg, varvid till revisionsobjekten först sändes en e-postenkät för att klarlägga nuläget i arbetet med reformen av avlöningssystemet. I det andra skedet gjordes ett urval av de ämbetsverk där ett avlöningssystem i ny form redan var i bruk, samt av de ämbetsverk som var i färd med att utveckla sitt eget system. I ifrågavarande ämbetsverk intervjuades representanter för både förvaltningen och personalen. För att erhålla bakgrundsfakta intervjuades

dessutom representanter för bl.a. Statens arbetsmarknadsverk och de huvudsakliga avtalsorganisationerna.

Revisionen visade att det har varit svårt att förutse reformens framskridande, man har berett sig illa på reformen och uppföljningen av de för reformen använda resurserna har varit bristfällig. Dessutom har de målsättningar som uppställts för reformen delvis varit oklara.

Revisionsverket anser det vara viktigt att det för reformen görs upp en tidtabell som kan förverkligas och att det reserveras tillräckligt med resurser, vilkas användning följs upp. Arbetets framskridande skulle också gynnas av att klara målsättningar uppställs för reformen. Det är dessutom viktigt att till ibruktagandet av de nya avlöningssystemen anknyter en uppföljning som alstrar information med tanke på ett vidare utvecklande av systemet. Utvecklingsarbetet stöds också av jämförelser mellan ämbetsverken.

En nytta med reformen har varit att samtal mellan förmän och underlydande fått en befast ställning, ett nytt slags diskussioner om arbetsuppgifternas innehåll har införts samt delvis att rekryteringen har underlättats. Revisionsverket anser det vara viktigt att skapa en enhetlig utvärderingskultur i ämbetsverken samt att sörja för resultat- och utvecklingssamtalens kvalitet. Revisionsverket framhåller också betydelsen av utbildning för dem som är i förmanna-ställning, emedan förmännens personaladministrativa uppgifter betonas i och med de nya avlöningssystemen.

Hinder för reformen har varit misstro och osäkerhet, bristande engagemang och knappa resurser. Samarbete, öppenhet och engagemang samt utbildning, information och tillräckliga resurser har för sin del befrämjat reformen.

Övergången till ett nytt avlöningssystem har oftast krävt extra finansiering. Det har varit svårt att föregripa kostnaderna, som fördelar sig på flera år, men situationen har klarnat under senare år när man på centralorganisationsnivå har avtalat om den bindande karaktären för de målsatta nivåerna under en övergångsperiod.

Intensiteten i Statens arbetsmarknadsverks styrande grepp har varierat under det långvariga utvecklingsarbetet. Vid en så pass genomgripande omläggning av verksamhetssätt och kultur hade det emellertid från första början behövts ett djupare samarbete och en enhetlig planering. I

fortsättningen borde därför Statens arbetsmarknadsverk mera än tidigare stöda arbetet med att utveckla avlöningssystemen genom att ge rekommendationer, utbildning och information.

Emedan både Statens arbetsmarknadsverk och löntagarcentralorganisationerna har förbundit sig till att genomföra reformen, anser revisionsverket det vara viktigt att reformen genomförs i enlighet med tidtabellen och att samtidigt säkerställs en tillräcklig information om problemen i och nyttan med reformen, och att man utnyttjar erfarenheterna hos de ämbetsverk som redan har övergått till systemet.