



REVISIONSRAPPORT  
**GRANSKNING AV LÖNER OCH  
ARVODEN**

**Revisionskontoret**  
Anneth Nyqvist,  
Certifierad kommunal revisor  
Dnr: REV/4/2021

## *Innehållsförteckning*

1	SAMMANFATTNING .....	3
2	INLEDNING/BAKGRUND.....	5
3	SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING .....	5
4	REVISIONSKRITERIER.....	6
5	ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	6
6	METOD .....	6
7	RESULTAT AV GRANSKNINGEN .....	7
7.1	STYRDOKUMENT.....	7
7.2	ORGANISATION OCH ANSVAR .....	9
7.3	KOMPETENS.....	11
7.4	LÖNEPROCESSEN.....	12
7.5	ARVODEN .....	18
7.6	BEHÖRIGHETER.....	19
7.7	HANTERING AV ANSTÄLLNINGSSUPPGIFTER .....	20
7.8	RISKANALYS OCH INTERN KONTROLL.....	22
7.9	REGISTERANALYS.....	23
7.10	SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER .....	24
8	KVALITETSSÄKRING .....	26
9	UNDERTECKNANDE.....	26

## 1 SAMMANFATTNING

---

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i region Jämtland Härjedalen har revisionskontoret genomfört en granskning avseende löner och arvoden. Syftet med granskningen har varit att svara på om regionstyrelsen säkerställer att den interna kontrollen för lönehanteringen är ändamålsenlig och tillräcklig.

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen endast delvis har säkerställt att den interna kontrollen för lönehanteringen är ändamålsenlig och tillräcklig. Bedömningar grundar sig framförallt på följande:

- Det finns övergripande styrdokument och riktlinjer avseende löner och arvoden, det är dock svårt att få överblick över vilka som är aktuella då antalet dokument är omfattande vid sökning. Merparten av dokumenten beskriver hanteringen i Heroma och utgår inte från själva lönehanteringsprocessen.
- Ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten är tydlig avseende funktioner i Heroma, däremot saknas en översiktlig rollbeskrivning utifrån löneprocessen.
- Utbildning i lönehantering för chefer och medarbetare har varit bristfällig.
- Det finns en otydlighet kring ansvaret för olika kontrollmoment i löneprocessen utöver de som genereras automatiskt i Heroma.
- De attestrutiner som används i lönehanteringen är inte fullt ut tillfredsställande. Möjligheten att delegera till assistent innebär att ansvarig chef inte är inblandad i någon del i den månatliga löneprocessen. Undantaget är signering av utanordningslistan som dock görs i efterhand och inte heller är något obligatoriskt krav.
- Rutiner avseende behörigheter är inte fullt ut tillfredsställande. De nya rutiner som har arbetats fram har dock inte hunnit implementeras fullt ut i samband med granskningens färdigställande.
- Den manuella hanteringen av anställningsavtal och nya löner vid lönerevision bör ses över. En digitaliserad hantering innebär mindre risker för felregistreringar.
- Det är inte tillfredsställande att det saknas personakter och anställningsavtal i personalarkivet för vissa medarbetare.
- Till viss del finns rutiner för att säkerställa att sjukfrånvaro registreras korrekt.
- Kravet på signering av utanordningslista är en viktig del i att säkerställa en god kontroll av utbetalda löner. Vi anser dock att denna attest bör ske före utbetalning av lön.
- Arvodesreglementet bedöms vara tydligt men den manuella hanteringen av arvoden och olika ersättningar bör ses över. För att undvika tveksamheter anser vi att de förtroendevalda som har eget företag och begär ersättning för förlorad arbetsförtjänst bör få ersättningen godkänd av nämndsordförande eller fullmäktiges ordförande.
- Regionen har inte genomfört någon specifik riskanalys gällande lönehantering.

**Vi rekommenderar regionstyrelsen att:**

- säkerställa att samtliga rutinbeskrivningar gällande administrativa processer presenteras på ett likartat sätt för att underlätta för chefer och medarbetare.
- säkerställa att roller och ansvar gällande löneprocessen med tillhörande kontroller dokumenteras och förtydligas.
- säkerställa att chefer och berörda medarbetare får tillräcklig utbildning gällande lönehantering.
- säkerställa att utdata/rapporter och analysmöjligheter gällande löner utvecklas.
- överväga att införa en rutin som säkerställer att respektive chef kontrollerar lönerna inför varje löneutbetalning.
- se över den manuella hanteringen av arvoden och att förstärka attesten gällande förlorad arbetsförtjänst för de förtroendevalda som har eget företag.
- säkerställa att rutiner avseende avslut av behörigheter följs.
- överväga en digitaliserad hantering av anställningsavtal samt att säkerställa att det finns personakter för samtliga medarbetare.

## 2 INLEDNING/BAKGRUND

---

Löner och arvoden är den största enskilda kostnaden för regionen. Löneprocessen måste säkerställa att rätt lön och arvoden endast betalas ut till anställda och förtroendevalda i regionen. Konsekvenser av bristande rutiner och kontroller kan få både ekonomiska och förtroendemässiga följder. Även för den enskilda löntagaren kan brister i den interna kontrollen leda till allvarigare konsekvenser.

I samband med granskningen av intern kontroll (REV 14/2020) har det framkommit risker i form av avsaknad av dokumenterade rutiner, sårbarhet vid nyckelpersoners frånvaro och avsaknad av processövergripande kontrollfunktioner, vilket bl.a. innebär ökad risk för personberoenden.

Regionens revisorer har mot bakgrund av sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det angeläget att genomföra en granskning av regionens rutiner kring löner och arvoden.

## 3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

---

Granskningens syfte är att svara på om regionstyrelsen säkerställer att den interna kontrollen för lönehanteringen är ändamålsenlig och tillräcklig.

### Revisionsfrågor

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns övergripande styrdokument och riktlinjer inom området?
- Är ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten tydlig inom löneprocessen?
- Är kompetensen inom lönehantering tillräcklig? Har chefer och medarbetare fått utbildning?
- Finns det fastställda och dokumenterade rutiner och kontroller som utförs i samband med löneutbetalningar? Avser både den centrala lönehanteringen och den lönehantering som sker av chefer och medarbetare. Följs de?
- Finns det ändamålsenliga attestrutiner för att säkerställa att rätt lön betalas ut?
- Är rutiner avseende behörigheter tillfredsställande?
- Finns det rutiner som säkerställer att lön i lönesystemet blir rätt registrerat utifrån ett av behörig tjänsteman godkänt underlag (anställningsavtal eller lönerevision)?
- Finns det rutiner avseende hantering av anställningsregistret och säkerställs att inga obehöriga erhåller löneutbetalningar?
- Finns det rutiner som säkerställer att all frånvaro, t.ex. sjukdom och semester blir rätt registrerat?
- Vilken uppföljning och kontroll av utbetalda görs av arbetsledarna/cheferna varje månad?
- Är arvodesreglementet tydligt och ges utrymme för olika tolkningar?
- Har en riskanalys genomförts avseende löneutbetalningsprocessen?

## Avgränsning

Granskningen har avgränsats till regionstyrelsen. Pensioner ingår inte i granskningen.

## 4 REVISIONSKRITERIER

---

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- Interna styrdokument

## 5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

---

Granskningen avser regionstyrelsen.

## 6 METOD

---

Granskningen har utförts genom inhämtning och granskning av relevanta styrdokument och riktlinjer.

Intervjuer har genomförts med:

- Enhetschef Löneservice
- Fyra lönekonsulter
- Två systemförvaltare
- HR-strateg
- Handläggare samordningskansliet
- Tre enhetschefer
- HR-chef

En registeranalys har genomförts av samtliga löneposter januari-april 2021 där sökningar har gjorts inom ett antal områden. Resultatet av sökningarna har stickprovsvis kontrollerats och verifierats mot underlag.

Stickprovskontroller har genomförts av reseräkningar och utlägg och arvoden.

En enkät har skickats ut till samtliga som har rollen som chef eller delegerad assistent i Heroma. Totalt skickades enkäten ut till 255 personer, av dessa har ca 15 personer hunnit avsluta sin tjänst eller är tjänstlediga vilket innebär att ca 240 personer har haft möjlighet att svara. 162 medarbetare har svarat vilket innebär att svarsfrekvensen uppgår till ca 67,5 %.

## 7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

---

### 7.1 STYRDOKUMENT

*Revisionsfråga: Finns övergripande styrdokument och riktlinjer inom området?*

#### 7.1.1 Attestreglemente

Regionstyrelsen fastställde reviderat attest- och utbetalningsreglemente 2021-01-16 § 16<sup>1</sup> som gäller för samtliga ekonomiska händelser. Dokumentet reglerar bl.a. ansvar och ansvarsfördelning, kontrollrutiner, jäv och integritet. För lönetransaktioner anges följande:

- Vid registrering av uppgifter om nyanställning och lönerrevision ska underlag för registreringen vara besluts- och behörighetsattesterat.
- Underlag för registrering som leder till lönetillägg eller avdrag ska vara besluts- och behörighetsattesterat.
- Sker registrering som leder till lönetillägg eller avdrag lokalt ska det finnas handling som är beslutsattesterad av annan än den som utfört registreringen.
- Till reseräkning ska kvitton och andra underlag bifogas.

Vidare framgår under avsnittet ”Jäv” att registrering eller attestering i lönesystem av lönestyrande uppgifter som kan påverka den egna löneutbetalningen inte får göras.

Gällande arvodesersättningar framgår att för fasta sammanträden i styrelse och nämnder attesteras dessa av respektive sekreterare. Övriga kostnader kopplade till de förtroendevaldas uppdrag attesteras av enhetschef för sekreteriatet. Vidare framgår att nämndsekreterare ska utifrån gällande arvodesbestämmelser rapportera uppenbara felaktigheter till regionfullmäktiges presidium som ansvarar för arvodena.

#### 7.1.2 Arvodesreglemente

Regionfullmäktige har fastställt arvodesregler 2018-12-11 § 182. Därefter har en revidering gjorts 2020-06-17 § 61 och regionstyrelsen har behandlat ett ytterligare förslag till revidering 2021-04-14 § 58 som vid rapportens färdigställande inte hade fastställts av regionfullmäktige.

#### 7.1.3 Process- och rutinbeskrivningar

Rutinbeskrivningar avseende ekonomi, upphandling och IT, m.fl. återfinns på regionens intranät ”Insidan” under fliken ”Stöd, service och samverkan”. Vissa rutinbeskrivningar gällande HR och löner återfinns under fliken ”Medarbetare” och rubriken Heroma men i övrigt återfinns dessa i regionens dokumenthanteringssystem Centuri. Samtliga chefer och övriga medarbetare som är användare i Heroma har åtkomst till Teams-mappen Heroma Info, där det återfinns aktuell information och en förteckning över aktuella rutinbeskrivningar och manualer med länkar till Centuri. Vid intervjuer framförs att cheferna ingår i många Teams-grupper och att det är svårt att bevaka nyheter i alla grupper.

Däremot finns ingen innehållsförteckning eller liknande i Centuri och för att komma åt de dokument som avser lönehantering krävs en sökning på ordet ”Heroma”. När vi gjorde denna sökning fick vi upp 902 dokument och vi kunde inte se någon logisk sortering av

---

<sup>1</sup> Regionstyrelsen 2021-01-16 § 16 Dnr RS/2167/2016

dokumenterna. De nyaste dokumenterna finns bland de översta på listan men inte i kronologisk ordning. För en ny medarbetare/chef som inte har åtkomst till Heroma-info och vill söka bland dokument i Centuri kan det vara svårt att veta vilka dokument som är aktuella och vilka som ska användas.

Många av de rutinbeskrivningar vi har tagit del av är daterade i slutet av 2020 eller under 2021. Vid intervjuer har framförts att rutinbeskrivningar har varit bristfälliga inom löneområdet. Löneservice har avsatt en halvdag per vecka för utvecklingsarbete där utarbetande av rutinbeskrivningar och manualer har varit prioriterat.

Några av de väsentligaste rutinbeskrivningarna är.

- Heroma Webb – Chefer 2020-11-25
- Heroma Webb – manual för medarbetare 2020-12-14
- Riktlinjer för behörighet i Heroma samt rollbeskrivning 2021-03-30
- Heroma Rese – Användarmanual för Chef och Assistent 2020-06-29
- Rapportera sjukfrånvaro i Heroma 2020-11-13
- Utanordningslista Heroma – Användarmanual 2020-11-24
- Varning och spärr vid övertid och mertid 2018-12-15
- Regelverk i Heroma 2015-02-06
- Anställningsform och förmånsgrupp i Heroma 2013-03-08

Vi noterar att samtliga rutinbeskrivningar utgår från hanteringen i Heroma. Det finns inga dokument för att beskriva processen kring lönehantering. Undantaget är Heroma Rese – Användarmanual för Chef och Assistent som innehåller en omfattande beskrivning av processen kring reseräkningar.

### **Interna manualer/riktlinjer Heroma för Löneservice**

Löneservice har under 2020/2021 arbetat fram ett årshjul både för systemförvaltning och lönehantering. Det finns också en beskrivning av samtliga processer kopplade till lönehanteringen där exempelvis tidpunkt och ansvarig handläggare framgår samt en hänvisning till den aktuella rutinbeskrivningen.

Checklista för kontroller finns i form av ”Månadavstämning/checklista lön”. Denna innehåller de övergripande kontroller som ska göras samt kontroll av signallista och ej gjorda avdrag per område. Båda ska signeras efter utförd kontroll.

#### **7.1.4 Enkät**

Genomförd enkät visar att 73 % av respondenterna har svarat att de instämmer eller i stor utsträckning instämmer i att de har god kännedom om vilka styrdokument som finns. Cheferna anser i större utsträckning än assistenterna att de har kunskap om vilka styrdokument som finns, 79 % jämfört med 55 %.

### **Bedömning**

- Vi bedömer att det till stor del finns övergripande styrdokument och riktlinjer avseende löner och arvoden, det är dock svårt att få överblick över vilka som är aktuella då antalet dokument är omfattande vid sökning.
- Löneservice har genomfört ett omfattande arbete med att ta fram rutinbeskrivningar avseende Heroma. Många av dokumenterna har tagits fram under hösten



2020/våren 2021 och har inte fullt ut hunnit implementeras i verksamheten. Genomförd enkät visar att merparten av respondenterna har kännedom om vilka styrdokument som finns.

- Merparten av de styrdokument och riktlinjer som finns beskriver hanteringen i Heroma och utgår inte från själva lönehanteringsprocessen. Vi anser att det är viktigt att förstå de olika delarna i lönehanteringen och varför olika kontroller ska göras. Vissa kontroller måste dessutom göras manuellt eller i andra system.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att säkerställa att samtliga rutinbeskrivningar gällande administrativa processer presenteras på ett likartat sätt för att underlätta för chefer och medarbetare.*

## 7.2 ORGANISATION OCH ANSVAR

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

### 7.2.1 Organisation

Löneservice ingår i HR-avdelningen som är placerad direkt under regiondirektören. Inom Löneservice finns 0,5 tjänst som enhetschef, tre systemförvaltare och 6,2 lönekonsulter. Enhetschefen har en delad tjänst som HR- strateg avseende Lön och anställningsvillkor.

En stor del av lönehanteringen i form av godkännande av avvikelser m.m. sker ute i verksamheten. Lönekonsulterna ansvarar för telefonsupport, övergripande kontroller och registrerar uppgifter som inte kan hanteras automatiskt i Heroma, exempelvis löner för vissa timanställda, arvoden och löner som inte följer AB<sup>2</sup> m.m.

Löneservice har en gemensam telefonsupport mellan klockan 08.00 och 15.00, där lönekonsulterna tjänstgör utifrån ett rullande schema och det finns även en gemensam mejladress. Lönekonsulterna har inget specialområde utan ska kunna svara på frågor från alla typer av verksamheter. Vid intervjuer har det framförts önskemål om "personliga" lönekonsulter som skulle få en bättre kunskap om de olika verksamheterna och deras specifika avtal. Det har även framförts synpunkter på att telefonsupporten har begränsade öppettider. De sista dagarna när alla kontroller ska genomföras inför lönekorning är intensiva och om det uppstår problem eller frågetecken under tider före eller efter telefonsupportens öppettider kan det vara svårt att få hjälp.

### 7.2.2 Ansvar och roller

I "Riktlinjer för behörighet i Heroma samt rollbeskrivning" framgår de olika roller som finns i Heroma och vilken behörighet som är kopplad till respektive roll;

- **Chef**, samma roll gäller för samtliga chefsnivåer. I dokumentet framgår även att för den som ansöker om rollen chef även ska ange om den har ansvar för att signera utanordningslistan (lönekostnader) i Heroma samt vilket/vilka kostnadsställden den har personalansvar för.
- **Heromarapport delegerad**, denna roll används när chefen har delegerat ansvar för personalärenden till medarbetare som ska sköta Heroma för enheten.

<sup>2</sup> Allmänna bestämmelser (AB) är en del av huvudöverenskommelsen och avser allmänna anställningsvillkor

- **Heromarapportör**, används för medarbetare som ska hjälpa chefen i Heroma som kan förbereda ärenden som chefen kan godkänna eller avslå.
- **Ekonom** (läsbehörighet)
- **HR-konsultstrateg**, vanligtvis endast behörighet för att kunna se information och uppgifter. I behörigheten ingår tillgång till att arbeta med löneöversyn och LAS-modulen.
- **HR HälsoSam**, används för att registrera rehabiliteringsärenden.
- **HR – anställningar**, används av HR-assistent, HR-konsult och HR-strateg som arbetar med anställningsrader i Heroma.
- **Lönekonsult**, behörigheter till de flesta moduler i Heroma.
- **Systemhandläggare**, behörighet till samtliga delar i Heroma.
- **Läsbehörighet** (Upphandling och servicecenter), används för att

De beskrivna rollerna utgår från behörighetsnivåer i Heroma. Dokumenterade rutiner för ansvar och roller gällande själva löneprocessen saknas.

Område psykiatri har tagit fram en egen rutin ”Arbetsfördelning assistenter/receptionist och chefer Vem gör vad”<sup>3</sup>. I denna framgår ansvarsfördelningen gällande bl.a. anställning av personal och rutiner i Heroma.

### Enkät

36 % av respondenterna har svarat att de i liten utsträckning eller inte alls instämmer i att rollerna avseende lönehantering är tydliga. Chefer och assistenter har inga skilda uppfattningar i denna fråga.

### Intervjuer

Vid intervjuer har framförts att vissa chefer anser att roller och ansvar mellan Löneservice och verksamheten, framförallt gällande olika kontroller, är otydlig. De menar att det finns risk för att de tror att Löneservice gör vissa kontroller men att det visat sig att ingen kontroll har gjorts. Avsaknaden av kontroll har därmed i vissa fall medfört att felaktig lön har utbetalats.

## 7.2.3 IT-stöd och system

De IT-system som används för lönehantering inom regionen är Heroma och Heroma Web. I inledningen till dokumentet ”Heroma Webb – chefer” framgår att Heroma Webb framförallt riktar sig till chefer med medarbetare där partiella ledigheter och schemaförändringar är sällan förekommande. Chefer som ansvarar för dygnet runt verksamhet med behov att lägga schema, använder ISP, eller har personal som ofta arbetar jour/beredskap rekommenderas istället programmet (klienten) Heroma. Heroma Webb kan med fördel användas på resande fot via Insidan om chefen behöver bevilja eller komma åt någon uppgift kring sina medarbetare.

Heromas schemafunktion stödjer inte alla typer av verksamheter utan istället används egenutvecklade excelfiler eller liknande i planeringen. Det måste dock finnas ett schema inlagt i Heroma för samtliga medarbetare för att det ska vara möjligt att stämpla och registrera avvikelser, vilket innebär att vissa enheter manuellt för över uppgifter från det egna schemat till Heroma. Detta innebär även att eventuella förändringar under månaden måste registreras i två olika system.

<sup>3</sup> Centuri 62536-1

Troman är ett verksamhetssystem som bl.a. används för förtroendevaldas mötes- och arvodeshantering. Det finns planer på att göra digitala överföringar från Troman till Heroma för att slippa den manuella hanteringen av arvoden och reseräkningar för förtroendevalda. I nuläget fylls underlagen i för hand och en medarbetare på Löneservice registrerar dem manuellt i Heroma.

Överföring av lönefil från Heroma till ekonomisystemet Raindance görs månatligen som underlag för bokföringen.

### **Bedömning**

- Vi bedömer att ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten är tydlig avseende funktioner i Heroma. Däremot saknas en rollbeskrivning utifrån löneprocessen, exempelvis ett förtydligande av vad som respektive chef förväntas besluta och kontrollera månadsvis och vilka kontroller som utförs av Löneservice. Genomförd enkät och intervjuer förstärker behovet av ett förtydligande av rollerna. Den ansvarsfördelning som har tagits fram inom område psykiatri är ett bra exempel på hur olika funktioners ansvar kan förtydligas.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att säkerställa att roller och ansvar gällande löneprocessen med tillhörande kontroller dokumenteras och förtydligas.*

## **7.3 KOMPETENS**

*Revisionsfråga: Är kompetensen inom lönehantering tillräcklig? Har chefer och medarbetare fått utbildning?*

Av attest- och utanordningsreglementet framgår att nämnd ansvarar för att den som har rollen att utföra en kontroll har tillräcklig kompetens för uppgiften samt upplysa denne om delaktigheten i attestansvaret.

I regionens introduktionsutbildning för nya chefer ingår utbildning gällande HR-frågor och löneöversyn men inte kring själva löneprocessen. Det finns inga krav på utbildning för nyanställda och det genomförs inga samlade utbildningar. Istället är det upp till varje enskild chef/medarbetare att själv kontakta Löneservice och boka in tid för genomgång av Heroma. Löneservice har tagit fram två olika dokument "Rutin för genomgång av Heroma för chefer" samt "Rutin för genomgång av Heroma för assistenter" som används vid dessa genomgångar. Dessa är mer i form av checklistor som innehåller ett antal punkter som ska tas upp vid genomgångarna. Båda är helt nyligen framtagna och daterade 7 maj 2021. Det har även tagits fram ett helt nytt utbildningsmaterial som kommer att börja användas till sommaren/hösten 2021.

Ett problem som lyfts vid intervjuerna är att olika avdelningar inom regionen inte arbetar på ett likartat sätt vilket försvårar vid de genomgångar/utbildningar som lönekonsulterna har med chefer och assistenter.

Många av assistenterna ute i verksamheten arbetar inte regelbundet med Heroma utan endast någon dag per månad vilket innebär att det inte hinner lära sig systemet och rutinerna kring lönehantering. Vid intervjuer har det framförts synpunkter om att minska antalet assistenter som arbetar med Heroma och att istället samla kunskapen till ett färre antal assistenter som får möjlighet att bygga upp kompetens gällande löner och Heroma.

En större utbildning i Heroma Rese genomfördes i Hörsalen för några år sedan och inom samma område har det även tagits fram en webbutbildning som återfinns i Saba-Cloud.

Lönekonsulter får introduktionsutbildning av kollegor och det finns en manual som följs vid introduktionen. Efter ett års anställning finns det krav på att genomgå en utbildning i AB-avtalet.

Systemförvaltare genomgår löpande utbildning via systemleverantören CGI och deltar i kundgrupper tillsammans med andra regioner. Bevakning av förändringar i olika avtal är en central del i systemförvaltarnas vidareutbildning och de ansvarar tillsammans med lönechef för att vidarebefordra information till lönekonsulterna.

### 7.3.1 Enkät

Av genomförd enkät framgår att 51 % har angivit att de inte har genomgått någon utbildning gällande lönehantering. 2 personer har svarat att de har erbjudits utbildning men valt att avstå, den ena pga. tidsbrist och den andra har fått hjälp av kollega.

### 7.3.2 Intervjuer

De enhetschefer vi har intervjuat har i första hand fått utbildning av assistent på det egna området och har inte deltagit i de genomgångar/utbildningar som Löneservice erbjuder. En anledning är att de inte har prioriterat detta då det inte är något obligatoriskt krav. Dessutom framförs att arbetssätten och förutsättningarna mellan de olika enheterna skiljer sig åt vilket innebär att en generell utbildning inte omfattar den egna enhetens upparbetade rutiner och därför inte blir så aktuell.

#### **Bedömning**

- Vi bedömer utifrån genomförda intervjuer att det finns rutiner för att säkerställa att medarbetare inom den centrala lönehanteringen får introduktion och att de ges möjlighet till vidareutbildning för att kunna hålla sig uppdaterade gällande avtal m.m.
- De svar som lämnats i enkäten indikerar att utbildning för chefer och medarbetare gällande lönehantering har varit bristfällig. Vi anser att utbildning i lönehantering bör vara obligatoriskt för att säkerställa att samtliga chefer och berörda medarbetare får en likartad utbildning utifrån senast uppdaterade rutiner.

*Vi rekommenderar styrelsen att säkerställa att chefer och berörda medarbetare får tillräcklig utbildning gällande lönehantering.*

## 7.4 LÖNEPROCESSEN

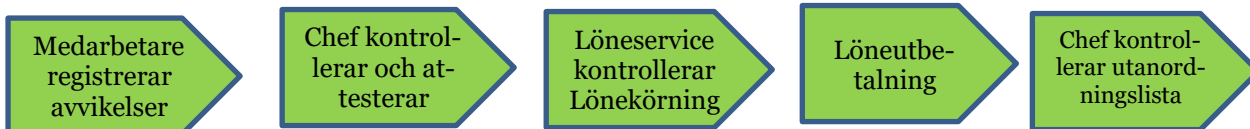
*Revisionsfråga: Finns det fastställda och dokumenterade rutiner och kontroller som utförs i samband med löneutbetalningar? Avser både centrala lönehanteringen och den lönehantering som sker av chefer och medarbetare.*

*Revisionsfråga: Finns det ändamålsenliga attestrutiner för att säkerställa att rätt lön betalas ut?*

*Revisionsfråga: Finns det rutiner som säkerställer att all frånvaro, t.ex. sjukdom och semester blir rätt registrerat?*

*Revisionsfråga: Vilken uppföljning och kontroll av de utbetalda lönerna görs av arbetsledarna/cheferna varje månad?*

I nedanstående bild beskrivs förenklat huvudprocesserna/aktiviteterna i regionens löneprocess:



### 7.4.1 Tid- och avvikelshantering - frånvaro

Regionens medarbetare använder Heroma för registrering av avvikelser mot fastställt schema. Med avvikelser avses exempelvis frånvaro, övertid och byte av tur. För de medarbetare som har månadslön utan registrerade avvikelser sker löneutbetalning per automatik och atteras ej.

Heroma Webb riktar sig i första hand till chefer med medarbetare där partiella ledigheter och schemaförändringar är sällan förekommande. För dygnet runt verksamhet där det finns behov av att lägga schema, använder ISP<sup>4</sup>, eller där personal ofta arbetar jour/beredskap används istället klienten Heroma.

Ansvariga chefer får upp en förteckning över "Mina pågående ärenden" och en "Att göra-lista". Det finns möjligheter att godkänna massfrånvaro, dvs. det går att hantera ett eller flera ärenden samtidigt. Vidare går det exempelvis att följa enskilda medarbetares flexsaldo och stämplingar under en vald period. Chef har även möjlighet att registrera medarbetarnas frånvaro.

Av rutinbeskrivningar framgår inte när dessa åtgärder ska genomföras. I Teamsgruppen finns en årsplan där sista datum för inlämnande av material inför löneutbetalning framgår samt datum och klockslag för Lön1 och Lön2. Vid intervjuer framkommer att Heroma inte stängs ett visst datum innan löneutbetalning utan avvikelser kan godkännas ända fram till dess att lönefilen skapas. De avvikelser som inte atteras i tid justeras på nästa månadslön.

Chef kan delegera ansvaret för att godkänna avvikelser till assistent. Detta innebär att chefen inte är inblandad i någon del i den månatliga lönerutinen. Den enda delen som inte kan delegeras är att signera utanordningslistan vilket görs i efterhand och det är dessutom inget obligatoriskt krav i systemet. Vid intervjuer har det framkommit att det finns planer på att införa en dubbel attest, liknande de rutiner som finns i ekonomisystemet, där ansvarig chef gör en slutattest av månadens avvikelser.

#### Enkät

Genomförd enkät visar att 71 % av respondenterna har svarat att de instämmer eller till stor del instämmer i att de kontrollerar medarbetarnas frånvaro. Av cheferna är det 67 % som har lämnat detta svar och bland assistenterna 82 %.

I enkäten uppmanades respondenterna att ange hur de genomförde kontroller av att frånvaron var korrekt redovisad. Nedan följer några av de svar som lämnades:

- Jag stämmer av mot tidbok samt om medarbetarna har lagt in frånvaro då de faktiskt har varit frånvarande.
- Eftersom alla sms:ar mig vid frånvaro vet jag på ett ungefär när de har varit frånvarande och kan stämma av.
- Jag vet ju inte om all frånvaro är korrekt utan det är vid längre sjukfrånvaro och tjänstledighet som jag har koll.
- Vi är en liten avdelning så jag har god kännedom om mina medarbetare.
- Svårt att veta om stämplingar i "Kom & Gå" stämmer överens med verklig arbetstid.
- Dubbelkontrollerar mot vår schemaexcelfil samt närvaropärm där alla skriver in sin arbetstur.
- Min assistent har stenkoll.

<sup>4</sup> Individuell schema planering "tvättstugeschema".

## Intervjuer

Intervjuade chefer har framfört att det i huvudsak är assistenten som stämmer av att frånvaron registreras korrekt. Kontroller görs mellan medarbetarnas stämplingar och schemat i Heroma. Möjligheterna till kontroll är enklare på enheter med fasta scheman där det blir uppenbart när någon medarbetare inte är närvarande. Det framfördes dock önskemål om en rutinbeskrivning med exempel på olika kontrollmoment gällande frånvaro.

Vidare framfördes att det är viktigt att arbeta fram bra rutiner inom varje enhet för att säkerställa att medarbetarna sköter stämpling och rapportering av frånvaro korrekt. Löpande avstämningar i Heroma medför att det är lättare att ha kontroll.

### 7.4.2 Reseräkningar och utlägg

Tjänsteresor och ersättningar regleras i "Regiongemensamma regler för resor gällande medarbetare och förtroendevalda inom Region Jämtland Härjedalen"<sup>5</sup> samt tillämpning till reseregler 2017<sup>6</sup>.

Rutiner för reseräkning och utlägg beskrivs i "Heroma Rese – Användarmanual för Chef och Assistent". Av denna framgår bl.a:

Heroma Rese är en modul i Självservice där medarbetaren registrerar sin reseräkning efter tjänsteresa. När reseräkningen är klar skickas den vidare som ett reseärende till den attestansvariga för attest och utbetalning. Resor till/från arbetet hanteras manuellt och ifylld blankett skickas direkt till Löneservice.

Registrering av reseräkningen ska ske senast 3 månader efter hemkomst från tjänsteresan. Lönekonsulter gör varje månad stickprovskontroller på ett antal reseräkningar samt kontroll av alla reseräkningar med högre belopp.

Vidare framgår att alla reseräkningar med eventuella kvittobilagor arkiveras digitalt i Heroma enligt gällande lagar. Har arbetsgivaren mottagit kvittona i digital form behöver de endast sparas och arkiveras digitalt. Om kvittot däremot har tagits emot i original, skannats in och bifogats som kvittobilaga måste originalet sparas i fyra år. Varje avdelning ansvarar för att arkivera dessa kvitton och dessa ska finnas tillgängliga att ta fram vid eventuell revision.

Vi noterar att till skillnad mot merparten av övriga rutinbeskrivningar och manualer innehåller denna användarmanual en beskrivning av själva processen och inte bara en vägledning i Heroma.

## Enkät

Genomförd enkät visar att 62 % av chefer och assistenter instämmer helt eller i stor utsträckning att det är tydligt hur reseräkningar, kvitton och andra underlag ska hanteras i samband med olika utlägg. Av assistenterna är det 50 % som har svarat något av dessa alternativ och av cheferna är det 66 %.

## Stickprovskontroller

Vi har granskat 20 poster avseende reseräkningar där varje post kan innehålla flera reseräkningar. Följande kontroller har gjorts.

- Resan/utlägget kan hänföras till tjänsten
- Reseräkning har upprättats senast 3 månader efter hemkomst från tjänsteresan

<sup>5</sup> Centuri-nr 13111

<sup>6</sup> Centuri-nr 44504



- Korrekt ersättning har utbetalats
- Ansvarig chef har attesterat

Vi noterar att flera reseräkningar avser hösten 2020 vilket är mer än 3 månader efter hemkomst. I övrigt har vi inte noterat några avvikelser.

### 7.4.3 Attest av arvoden

De förtroendevaldas arvoden och reseräkningar hanteras manuellt och attesteras av nämndsekreterare, se vidare under avsnittet 7.5.

### 7.4.4 Kontroll inför utbetalning

Kontroller genomförs löpande av Löneservice, både utifrån signallistor som skapas automatiskt i systemet och genom stickprovskontroller. Signallistor innehåller bl.a. höga bruttolöner som är fastställda per personalkategori, och ej gjorda avdrag.

Stickprover genomförs av reseräkningar, lönetillägg, arvoden etc. Så snart en tveksamhet framkommer mejlar lönekonsulten ansvarig chef. Anledningen till att mejl används i första hand är att det ska finnas underlag som kan sparas som dokumentation. Även om cheferna ringer upp och ger förklaringar per telefon ber lönekonsulterna dem att mejla det som framkommit.

En månadschecklista har tagits fram där lönekonsulterna dokumenterar och signerar genomförda kontroller som samlas i månadsmappar. Om något område har haft många signaler/felaktigheter sparas detta och följs upp. Samtliga mejlkonversationer med verksamheten gällande felaktigheter sparas.

Chefer och assistenter i verksamheten ansvarar för att genomföra kontroller av ej godkända stämplingar, felaktiga ersättningar, att långtidsfrånvaro hanterats korrekt och att i övrigt åtgärda de "bollar" som finns i Heroma. En signallista skapas i Heroma som ska åtgärdas av respektive chef mellan lön 1 och lön 2.

Eftersom kontroller görs löpande görs inga ytterligare kontroller i samband med lönekörning. Systemförvaltarna stämmer endast av att totalbeloppet är rimligt.

### Enkät

Resultaten i enkäten visar på att 73 % har svarat att de instämmer eller till stor del instämmer att de vet vilka kontroller som de förväntas göra inför löneutbetalning. Den uppskattade kunskapen bland cheferna är något sämre, 62 %.

### 7.4.5 Löneutbetalning

En betalningsfil skickas automatisk från systemet till banken för utbetalning. Godkännande av betalningsfilen görs av systemförvaltarna. En rimlighetsbedömning görs av att totalbeloppet inte avviker jämfört med tidigare månader.

Efter att löneutbetalningen är gjord sker en automatisk överföring till ekonomisystemet Raindance. En bokföringsorder skapas som signeras av enhetschefen för Löneservice.

Efter att överföringen är genomförd gör **ekonomienheten** en kontroll av att den totala summan som hämtats från lönesystemet överensstämmer mot den summa som bokförts i ekonomisystemet.

### 7.4.6 Utanordningslistor

Av riktlinjer för behörighet återfinns en beskrivning av chefsroll- utanordningslista där det framgår att för den som ansöker om rollen chef vill löneenheten också veta om medarbetaren har ansvar för att signera utanordningslistan (lönekostnader) i Heroma samt vilket/vilka kostnadsställe/n personalansvaret gäller. I regel ska chef signera utanordningslistan och sköta personalärenden för det kostnadsställe/n man är chef för. Det finns fall, exempelvis vid delat ledarskap på ett kostnadsställe, som hanteras annorlunda. Endast en av cheferna kan få utanordningslistan och om personalärendena för samma kostnadsställe ska delas upp, görs detta med hjälp av PA-team.

Det finns även en rutinbeskrivning ”Utanordningslista Heroma – användarmanual”. I denna beskrivs förutom vart den finns och hur den ska läsas vilka minimikrav som finns vid granskning av utanordningslistan innan signering:

- Är det rätt personer som belastar kostnadsstället?
- Finns avslutad/pågående långtidsfrånvaro? (sjukdom, tjänstledighet, föräldradagighet).
- Total övertid/person – är det en rimlig nivå? (antal timmar)
- Kontrollera sista sidan med personer från andra kostnadsställen
- Kontrollera sysselsättningsgrad på utanordningslistan mot personalkapacitetsfilen.

Utanordningslistan kommer som ett ärende på chefs startsida i Heroma omkring den 25:e varje månad. Lönerna utbetalas den 27:e och kontrollen av utanordningslistan blir en efterhandskontroll av redan utbetalda löner. Eventuella felaktigheter korrigeras månaden efter.

Vid intervjuer framkommer att utanordningslista ska signeras av chef. Signeringen sker efter det att lönekörningen är gjord och det går inte att lägga in någon tvingande kontroll av att detta görs. Löneservice tar ut en lista månadsvis över vilka chefer som inte har signerat utanordningslista som överlämnas till ekonomidirektören. Regiondirektör, hälso- och sjukvårdsdirektör och regionala utvecklingsdirektören får vid verksamhetsuppföljningar information om antalet chefer som inte har signerat. Områdeschefer får information om vilka chefer inom deras område som inte har signerat.

#### Enkät

Genomförd enkät visar på att 80 % av cheferna instämmer helt eller i stor utsträckning att de kontrollerar utanordningslistan varje månad.

### 7.4.7 Kontroll av semester, kompledighet och övertid

Semesterlagen (1977:480) bestämmer hur många lediga dagar en anställd har rätt att ta under året. Arbetsgivare behöver se till att de anställda tar ut minst 20 semesterdagar i ledighet varje semesterår, under förutsättning att dagarna är intjänade och betalda. Medarbetarna har möjlighet att spara överskjutande semesterdagar till senare semesterår. Om en anställd har mer än 30 kvarvarande eller sparade semesterdagar i februari ska överskjutande dagar betalas ut i pengar per automatik. Före 2019 gällde gränsen 40 sparade semesterdagar, övergångsregler gäller mellan 2019-2022.

I Heroma finns under fliken ”Personalgruppen” en översiktsbild med aktuella semesterdagar och kompsaldo för samtliga medarbetare inom chefsansvarsområde. Under fliken ”Semesterinformation” framgår i cirkeldiagram bl.a. andel medarbetare som har tagit ut minst 20 semesterdagar, andel som har fler än 30 kvarvarande betalda semesterdagar och antal kvarvarande sparade dagar mellan 30-40 som ska tas ut innan 221231.



Löneservice tar ut kontrollistor avseende övertid överstigande 200 timmar, sparade semesterdagar över 30 dagar m.m. En förteckning skickas ut till berörda chefer.

Under senaste åren har det inte några gjorts övergripande kontroller av flexsaldo. Det finns lite olika flextidsavtal inom regionen men det vanligaste intervallet är -10 till + 30 timmar. Regeln är att timmar över 30 timmar stryks och att löneavdrag sker för timmar som överstiger den undre gränsen. En avstämning planeras att göras i september 2021.

### **Stickprovskontroller**

Vid granskning av 2020 års bokslut framkom att totalt 574 medarbetare hade mer än 30 sparade semesterdagar, varav 189 medarbetare hade 40 dagar eller mer sparade.

71 medarbetare hade över 100 övertidstimmar varav 14 medarbetare hade över 200 övertidstimmar.

### **Enkät**

Genomförd enkät visar på att 74 % av cheferna har angivit att de regelbundet följer upp övertidstimmar och sparade semesterdagar. Av assistenterna har 39 % lämnat motsvarande svar.

### **7.4.8 Utdata**

Vid intervjuer har det framförts att utdata/rapporter från Heroma och även analysmöjligheter gällande löner är begränsade. I nuläget saknas möjligheter att på ett enkelt sätt kunna gå vidare till Heroma och göra analyser utifrån de avvikelser som noteras i ekonomisystemet Raindance. Ekonomer har byggt upp egna analysfunktioner i excel men gemensamma verktyg efterfrågas. För både chefer och ekonomer är det önskvärt att kunna göra analyser direkt från Raindance och en funktion har köpts in för att kunna göra en integration mellan Heroma och Raindance. Denna planeras att implementeras under hösten 2021.

### **Bedömning**

- Vi bedömer att det delvis finns fastställda och dokumenterade rutiner och kontroller. Löneservice har tagit fram checklistor för de olika kontroller som genomförs centralt och i Heroma finns ett antal kontroller som ska genomföras av chefen varje månad. Däremot har det framkommit både utifrån genomförd enkät och vid intervjuer att det finns en otydlighet kring ansvaret för olika kontroller utöver de som genereras automatiskt i Heroma.
- Vi bedömer att de attestrutiner som används för lönehanteringen inte är fullt ut tillfredsställande. Möjligheten att delegera uppgifter till assistent innebär att ansvarig chef inte är inblandad i någon del i den månatliga lönerutinen. Den enda delen som inte kan delegeras är att signera utanordningslistan vilket görs i efterhand och det är dessutom inget obligatoriskt krav i systemet. Vi ser därför positivt på de planer som finns på att införa en dubbel attest liknande de rutiner som finns i ekonomisystemet, där ansvarig chef gör en slutattest av månadens avvikelser.
- Vi menar att rutinen med godkännande av massfrånvaro medför en risk att inte varje post bedöms för sig.
- Vi bedömer att det till viss del finns rutiner för att säkerställa att frånvaro registreras korrekt. Möjligheter till kontroller är enklare på de enheter som arbetar utifrån ett planerat schema där eventuella avvikelser blir märkbara direkt.
- Vi bedömer att kravet på signering av utanordningslistan är en viktig del att säkerställa en god kontroll av utbetalda löner. Vi anser dock att denna attest bör ske före utbetalning av lön. Enkätsvaren visar på att 80 % av cheferna attesterar utanordningslistan, fortfarande är det 1/5 del som inte signeras.

- Uppgifter om sparad semester och komptid finns tillgängligt i Heroma och Löne-service skickar även ut förteckningar med avvikelser. Trots detta finns ett antal medarbetare som vid årsskiftet 2020/2021 hade mer än 40 sparade semesterdagar.
- I granskningen har framkommit att möjligheter till analyser av personalkostnader är bristfälliga. Löner är den största enskilda kostnadsposten inom regionen och vi anser att det är viktigt att det finns möjligheter att göra analyser på olika nivåer.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att*

- säkerställa att utdata/rapporter och analysmöjligheter gällande löner utvecklas.
- Överväga att införa en rutin som säkerställer att respektive chef har kontrollerat lönerna inför varje löneutbetalning.

## 7.5 ARVODEN

*Revisionsfråga: Är arvodesreglementet tydligt och ges utrymme för olika tolkningar?*

I arvodesreglementet återfinns regler för fasta arvoden, sammanträdesarvoden, kostnadsersättningar eller ersättning för förlorad arbetsförtjänst. Det framgår vilka ledamöter som har fast arvode och hur stort deras arvode är. Det fasta arvodet utgår med den %-sats av basarvodet som anges i tabell över fasta arvoden. Fast arvode utbetalas varje månad. En förteckning över vilka förtroendevalda som har årsarvode tas fram årligen där det faktiska beloppet per förtroendevald anges inklusive fasta ersättningar som exempelvis gruppleddare.

Sammanträdesarvode utgår till ordinarie förtroendevald och till tjänstgörande ersättare per sammanträde med 1 % eller 1,55 % av basarvodet. Det lägre arvodet utbetalas då sammanträdet uppgår till högst 4 timmar och det lägre arvodet utgår till ersättare som är närvarande vid sammanträde men inte tjänstgör. Ersättare får alltså samma ersättning oavsett hur långt sammanträdet är.

Med sammanträde jämställs olika förrättningar som specificeras i reglementet, förutsättning för att arvode ska utgå är att deltagandet har beslutats av respektive organ eller dess ordförande. Vidare framgår att det endast utbetalas ett sammanträdesarvode per dag.

Förtroendevald som får inkomstbortfall från sitt ordinarie arbete vid fullgörande av sina uppdrag har rätt till ersättning för förlorad arbetsförtjänst. Rätten till ersättning utgår från att den förtroendevalda har ett faktiskt löneavdrag kopplat till ledigheten.

Andra ersättningar som kan vara aktuella är ersättning för kostnad för barn tillsyn, ersättning för kostnader för personer med funktionshinder samt ersättning till förtroendevald med funktionshinder. I nuläget är det ingen förtroendevald som har erhållit denna typ av ersättning.

Till förtroendevalda utgår rese- och traktamentsersättning enligt regiongemensamma regler för resor gällande medarbetare och förtroendevalda inom Region Jämtland Härjedalen. Heltidsarvoderad förtroendevald har rätt till ersättning för faktiska resor mellan bostaden och arbetsplatsen. Reguljära färdmedel ska användas när så är möjligt.

Därutöver har förtroendevalda rätt till ersättning för 16 dagar under mandatperioden, s.k. egna dagar. Gruppleddare för de olika partierna har rätt till ersättning för sin roll som gruppleddare och det utgår även ersättning för ordförandeträffar.

Vi har kontrollerat att fasta arvoden för de ledamöter som har årsarvode överensstämmer med upprättad förteckning. Inga avvikelser har identifierats.

## Rutiner för godkännande av underlag

De förtroendevalda fyller i en manuell blankett avseende arvode, förlorad arbetsförtjänst, reseersättning etc. Sekreterare för styrelse/nämnd attesterar blankett innan den skickas till Löneservice för manuell registrering i Heroma. Sekreterare kontrollerar arvodet gentemot protokoll för aktuellt sammanträde och gör rimlighetsbedömningar av reseräkningar. Ersättning för förlorad arbetsförtjänst ska kunna styrkas via intyg. Ersättning gällande egna dagar attesteras av politiska sekreterare.

Eventuella funderingar kring de förtroendevaldas ersättningar lyfts till fullmäktiges presidium. Vid intervjuer har framförts att frågetecken och otydligheter i första hand gäller ersättning för förlorad arbetsförtjänst för de förtroendevalda som har eget företag. Framförallt blir det svårt att uppskatta lön för de som har haft det politiska uppdrag en längre tid och som har ett vilande företag.

Vi vill framhålla att den manuella hanteringen medför större risker för felaktigheter jämfört med en digitaliserad hantering, dels genom att det saknas inbyggda kontroller och begränsningar, dels genom risken för felregistreringar. Enligt uppgift vid intervjuer finns ett systemstöd för förtroendevalda, Troman, men att detta inte används för hanteringen av arvoden och ersättningar.

### 7.5.1 Stickprovskontroller

Vi har genomfört stickprovskontroller av 15 ersättningar gällande förlorad arbetsförtjänst. Underskrivet intyg från arbetsgivare finns för 14 av dessa ersättningar. En ersättning avser en förtroendevald som har eget företag, som underlag finns ett mejl till nämndsekreterare där den förtroendevalde själv har gjort en beräkning av förlorad arbetsförtjänst. Av mejlet framgår att det har förts en diskussion om att ”det är deras ansvar att uppge rätt uppgifter” och att ”vi godkänner följande uträkning...”. Ett underskrivet intyg saknas.

### Bedömning

- Vi bedömer att arvodesreglementet är tydligt men att den manuella hanteringen av arvoden och olika ersättningar bör ses över.
- För att undvika tveksamheter anser vi att de förtroendevalda som har eget företag och begär ersättning för förlorad arbetsförtjänst bör få ersättningen godkänd av nämndsordförande eller fullmäktiges ordförande.

*Vi rekommenderar styrelsen att se över den manuella hanteringen av arvoden och att förstärka attesten gällande förlorad arbetsförtjänst för de förtroendevalda som har eget företag.*

## 7.6 BEHÖRIGHETER

*Revisionsfråga: Är rutiner avseende behörigheter tillfredsställande?*

Riktlinjer för behörigheter i Heroma har fastställts 2021-03-30 av lönechef. Dessa riktar sig till den som ska och/eller har behörighet i lön- och personalsystemet Heroma samt till chefer över medarbetare som har behörighet i Heroma. Dokumentet innehåller förutom riktlinjer för hur behörigheter beställs i Heroma en rollbeskrivning där det framgår vilka roller som finns i Heroma samt vad som ingår i rollen.

Det framgår att loggning sker i Heroma för användaren samt för alla medarbetares skull. Vid intervjuer framkommer att det inte görs några kontroller eller analys av loggarna utom i de fall det finns misstanke om en avvikande incident.

Av riktlinjerna framgår att ifylld behörighetsblankett skickas till systemförvaltare som registrerar uppgifterna i Heroma. När medarbetaren inte längre ska ha behörighet ska ansvarig chef meddela detta till systemförvaltare. Systemförvaltare gör en genomgång varje månad och tar bort behörigheten när användaren inte har varit inloggad på två månader.

Vid intervjuer framkommer att det tidigare har legat kvar äldre behörigheter och att systemförvaltarna under våren 2021 har gjort en omfattande genomgång och strukit behörigheter som inte har varit aktuella.

### 7.6.1 Stickprovskontroller

Vi har gjort följande stickprovskontroller avseende behörigheter:

- För att verifiera att behörigheter har avslutats korrekt har vi slumpmässigt valt ut samtliga nio medarbetare i arbetsledande ställning som har avslutat sin tjänst under januari-april. Vår analys visar på följande:
  - Tre behörigheter har avslutats en månad eller senare efter det att anställningen har upphört, varav en behörighet inte hade avslutats
  - Två behörigheter har inte avslutats då personerna har fortsatt arbeta timmar till dess att ny chef tillträder
  - Två behörigheter har avslutats samma datum som sista anställningsdatum
  - Två behörigheter hade avslutats innan sista anställningsdatum.
- För att verifiera att det finns underlag och att behörigheter har registrerats korrekt har vi gjort kontroller av tio medarbetare i någon form av chefsposition som har påbörjat sin anställning under april och maj 2021. Vår analys visar att det finns signerade behörighetsblanketter till samtliga berörda medarbetare.

### Bedömning

- Vi bedömer att rutiner avseende behörigheter inte är fullt ut tillfredsställande. Vi ser positivt på de rutinförändringar som har gjorts och de rutinbeskrivningar som har tagits fram. Genomförda stickprover visar dock på brister gällande avslut av behörigheter och att de nya rutinerna inte har hunnit implementeras. Vi vill betona att det är chefernas ansvar att säkerställa att behörighet avslutas genom att skicka in avsedd blankett till Löneservice. Det är dock positivt att Löneservice har infört kontrollrutiner.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att säkerställa att rutiner avseende avslut av behörigheter följs.*

## 7.7 HANTERING AV ANSTÄLLNINGSUPPGIFTER

*Revisionsfråga: Finns det rutiner som säkerställer att lön i lönesystemet blir rätt registrerat utifrån ett av behörig tjänsteman godkänt underlag (anställningsavtal eller lönerrevision)?*

*Revisionsfråga: Finns det rutiner avseende hantering av anställningsregistret och säkerställs att inga obehöriga erhåller löneutbetalningar?*

Vid nyanställning används blanketten tillsättnings-lönebeslut som signeras av chefen innan den skickas till HR-avdelningen för manuell registrering i Heroma. En kopia skickas

även till Löneservice för att de ska kunna göra en extra kontroll av att uppgifterna är korrekt inrapporterade. HR-avdelningen skapar utifrån uppgifterna i denna blankett ett anställningsavtal som skrivs under av ansvarig chef och medarbetaren. När avtalet har signerats skickas det till personalarkivet där det förvaras i personakten. Det görs inga kontroller av att det finns personakt och anställningsavtal i personalarkivet för samtliga medarbetare utan ansvaret åvilar respektive chef. Regionen har inte någon digital process för anställningsavtal eller signering.

Vid intervju beskrivs att det finns en spärr i lönesystemet som gör att medarbetare inte kan ändra fasta data på sig själva. Däremot är det möjligt att i Självservice-menyerna ändra vissa uppgifter, exempelvis adress.

Det finns ingen automatisk spärr i lönesystemet för orimlig bruttolön vid registrering av anställning, men systemet skickar ut en varning vid angiven bruttolön överstigande 100 000 kronor.

Utöver grundlön förekommer även att medarbetare har ett lönetillägg. Ett lönetillägg är en tillfällig extra ersättning som kompenserar för arbete och insatser som inte ingår i det ordinarie anställningsavtalet. En speciell blankett finns för lönetillägg och HR kontrollerar dessa innan Löneservice registrerar dem i Heroma. Enligt uppgift vid intervjuer har en översyn av lönetillägg gjorts där antalet lönetillägg har minskats.

Respektive chef ansvarar för att informera HR när medarbetare avslutar sin tjänst. Chef ska kontrollera utanordningslista månadsvis där en av kontrollerna är att säkerställa att lön inte utbetalas till medarbetare som har avslutat sin tjänst.

Respektive chef beslutar om nya löner vid lönerevision och lämnar en förteckning till HR-konsult som registrerar dessa i Heroma. HR-konsulterna skickar även förteckningen till Löneservice så att de kan kontrollera att lönerna har blivit korrekta. Vid intervjuer har framförts att det förekommer en hel del felaktigheter, framförallt beroende på handhavadefel i excel-filerna som används. En modul har köpts in för att kunna registrera nya löner maskinellt och därmed slippa den manuella hanteringen.

HR-konsulterna stämmer bl.a. av att de nya lönerna ryms inom utrymmet och överensstämmer med avtalet. Under 2020 och 2021 har processen kring lönerevisionen försvårats pga. coronapandemin. Flera chefer hade genomfört utvecklingssamtal och förberedande lönesamtal före sommaren 2020 och sedan avstannade lönerörelsen vilket innebar att de delvis fick börja om igen.

### 7.7.1 Stickprovskontroller

Vi har genomfört en s.k. walk-through vilket inbegriper följande kontroller av 10 medarbetare som har påbörjat sin anställning mellan januari och april 2021:

- Att det finns ett tillsättningsbeslut
- Att det finns ett anställningsavtal
- Att anställningsavtalet finns i personakten
- Att anställningsavtalet är underskrivet av behörig chef
- Att korrekt lön har betalats ut till medarbetaren

Följande noteringar har gjorts:

- Signerade tillsättningsbeslut finns för samtliga medarbetare som är daterade innan första anställningsdatum.

- Anställningsavtal finns upprättade men i fyra fall saknas personakt för medarbetaren. I två fall finns personakt men den innehåller endast anställningsavtalet.
- Korrekt lön har registrerats och betalats ut.

### **Bedömning**

- Vi bedömer att det delvis finns rutiner som säkerställer att lön i lönesystemet blir rätt registrerat.
- Vi anser att den manuella hanteringen av både anställningsavtal och nya löner vid lönerevision bör ses över. En digitaliserad hantering innebär mindre risker för felregistreringar. Alternativt bör en extra kontroll införas, s.k. tvåhandsprincip, för att säkerställa att rätt uppgifter registreras. Genomförda stickprovskontroller har dock inte visat på några felaktigheter.
- Vi anser inte att det är tillfredsställande att det saknas personakter och anställningsavtal i personalarkivet för vissa medarbetare. Det borde därför införas rutiner för att följa upp att det finns kompletta personakter för samtliga medarbetare.

*Vi rekommenderar regionstyrelsen att överväga en digitaliserad hantering av anställningsavtal samt att säkerställa att det finns personakter för samtliga medarbetare.*

## **7.8 RISKANALYS OCH INTERN KONTROLL**

*Revisionsfråga: Har en riskanalys genomförts avseende löneutbetalningsprocessen?*

### **Internkontrollplan 2020**

I 2020 års internkontrollplaner finns risker gällande felaktig lönesättning för både regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden. I den uppföljning<sup>7</sup> <sup>8</sup> som har gjorts och där texten är identisk för båda framgår:

”Risken är felaktiga lönebeslut och att chefer fattar beslut trots att de inte har mandat. Den åtgärd som vidtogs var att upprätta rutiner och arbetsflöden för att fånga upp dessa beslut. Under 2020 beslutade regiondirektören att dra in delegationsrätten för chefer inom hälso- och sjukvården och istället låta hälso- och sjukvårdsdirektören inneha delegation. Under 2020 har en dialog förts mellan rekryterande chefer och HS-direktör och då fungerande arbetsformer har upprättats har regiondirektören under hösten bedömt att delegationsrätten avseende anställningar åter kan ges till rekryterande chef.”

Vid rapportens färdigställande hade varken regionstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsnämnden beslutat om internkontrollplan för 2021.

Löneservice har själva uppgivit att de inte har genomfört någon strukturerad riskanalys av löneprocessen. Stickprovskontroller görs och utgår från de områden där de själva har bedömt att risken för felaktigheter är störst.

En månadavstämning/checklista har tagits fram med ett antal punkter som ska signeras efter genomförd kontroll. Det finns även en checklista där det för varje område inom regionen ska signeras att signallista och ej gjorda avdrag har kontrollerats. Båda listorna sparas tillsammans med tillhörande signallistor.

<sup>7</sup> Uppföljning av regionstyrelsens internkontrollplan 2020, RS/68/2020

<sup>8</sup> Uppföljning av hälso- och sjukvårdsnämndens internkontrollplan HSN/671/2020



## Kvalitetssäkring av löneprocessen

Löneservice har under senaste året genomfört ett omfattande utvecklingsarbete, bl.a. med att ta fram ett antal rutinbeskrivningar och checklistor m.m. samt att utveckla Heroma-Info. En annan åtgärd är att det har införts krav på signering av utanordningslistan. Det genomförda arbetet kan ses som en del i ett kvalitetssäkringsarbete men, som vi tidigare har beskrivit är fokus även här på Heroma och inte på den totala lönehanteringen.

### Bedömning

- Regionen har inte genomfört någon specifik riskanalys gällande lönehantering. I 2020 års internkontrollplaner för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden fanns en gemensam risk gällande lönesättning. Vi ser positivt på det utvecklingsarbete som har genomförts inom Löneservice men vi menar att fokus bör lyftas till den totala lönehanteringsprocessen och inte enbart till Heroma.

## 7.9 REGISTERANALYS

En registeranalys har genomförts av samtliga löneposter januari-april 2021 avseende:

- Höga löner och orimliga värden
- Heltidsanställda som tar ut fyllnadslön
- Deltidsanställda som tar ut övertid
- Kontroll av att tjänstlediga inte har fått lön
- Lönetillägg

Uppföljning har gjorts avseende de löntagare som har de 5 högsta grundlönerna per månad jan-april. En rimlighetsbedömning har gjorts avseende grundlönen sett till löntagarens befattning. Resultatet visar att samtliga av de granskade bedöms ha en rimlig grundlön sett till befattning.

I genomsnitt 38 medarbetare per månad har erhållit lönetillägg under den granskade perioden. De enskilda lönetilläggen varierar mellan 520 kr och 20 000 kronor. Totalt sett uppgår lönetilläggen till ca 1,5 mkr årligen. Stickprovskontroll har gjorts av 10 lönetillägg som visar att det finns attesterade underlag och att de är tidsbestämda. Av blanketterna framgår att samråd gällande ny lön ska stämmas av med personalenheten, i sex fall går det inte att utläsa om detta har gjorts och i ett fall framgår att muntlig överenskommelse har skett med hälso- och sjukvårdsdirektören. Vi har noterat att vissa lönetillägg inte har redovisats på avsedd löneart och antalet kan därmed vara fler än vad som framkommit i granskningen.

Fem stickprov har gjorts avseende deltidanställda som tar ut övertid. Två av dessa avser en överenskommelse från november 2020 till mars 2021 där deltidanställda som tar på sig ett arbetspass med kort varsel erbjuds kvalificerad ersättning. Överenskommelsen har undertecknats av hälso- och sjukvårdsdirektör. Övriga tre följer gällande avtal.

12 stickprov har gjorts avseende heltidsanställda som tar ut fyllnadslön. 11 av dessa avser medarbetare som är tjänstlediga från delar av sin heltidstjänst och har fått fyllnadslön när de arbetar extra timmar. Ett av stickproven avser en heltidsanställd medarbetare som har erhållit fyllnadstid. Enligt Löneservice är medarbetaren berättigad till enkel övertidserättning vilket har utbetalats senare månader.

20 stickprov har gjorts av att medarbetare som har varit tjänstlediga, både avseende hela och delar av tjänsten, inte har erhållit lön. Inga avvikelser noterades.

## 7.10 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Granskningens syfte har varit att svara på om regionstyrelsen säkerställer att den interna kontrollen för lönehanteringen är ändamålsenlig och tillräcklig.

Vår sammanfattande bedömning är att regionstyrelsen endast delvis har säkerställt att den interna kontrollen för lönehanteringen är ändamålsenlig och tillräcklig.

### **Vi rekommenderar regionstyrelsen att:**

- säkerställa att samtliga rutinbeskrivningar gällande administrativa processer presenteras på ett likartat sätt för att underlätta för chefer och medarbetare.
- säkerställa att roller och ansvar gällande löneprocessen med tillhörande kontroller dokumenteras och förtydligas.
- säkerställa att chefer och berörda medarbetare får tillräcklig utbildning gällande lönehantering.
- säkerställa att utdata/rapporter och analysmöjligheter gällande löner utvecklas.
- överväga att införa en rutin som säkerställer att respektive chef kontrollerar lönerna inför varje löneutbetalning.
- se över den manuella hanteringen av arvoden och att förstärka attesten gällande förlorad arbetsförtjänst för de förtroendevalda som har eget företag.
- säkerställa att rutiner avseende avslut av behörigheter följs.
- överväga en digitaliserad hantering av anställningsavtal samt att säkerställa att det finns personakter för samtliga medarbetare.

### 7.10.1 Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Finns övergripande styrdokument och riktlinjer inom området?	Delvis	Det finns övergripande styrdokument och riktlinjer avseende löner och arvoden, det är dock svårt att få överblick över vilka som är aktuella då antalet dokument är omfattande vid sökning.  Merparten av de styrdokument och riktlinjer som finns beskriver hanteringen i Heroma och utgår inte från själva lönehanteringsprocessen. Vi anser att det är viktigt att förstå de olika delarna i lönehanteringen och varför olika kontroller ska göras. Vissa kontroller måste dessutom göras manuellt eller i andra system.
Är ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten tydlig inom löneprocessen?	Delvis	Ansvar och roller mellan central lönefunktion och chefer ute i verksamheten är tydliga avseende funktioner i Heroma. Däremot saknas en rollbeskrivning utifrån löneprocessen, exempelvis ett förtydligande av vad som respektive chef förväntas besluta och kontrollera månadsvis och vilka kontroller som utförs av Löneservice. Genomförd enkät och intervjuer förstärker behovet av ett förtydligande av rollerna.
Är kompetensen inom lönehantering tillräcklig? Har chefer och medarbetare fått utbildning?	Delvis	Det finns rutiner för att säkerställa att medarbetare inom den centrala lönehanteringen får introduktion och att de ges möjlighet till vidareutbildning för att kunna hålla sig uppdaterade gällande avtal m.m.



		De svar som lämnats i enkäten indikerar att utbildning för chefer och medarbetare gällande lönehantering har varit bristfällig. Vi anser att utbildning i lönehantering bör vara obligatoriskt för att säkerställa att samtliga chefer och berörda medarbetare får en likartad utbildning utifrån senast uppdaterade rutiner.
Finns det fastställda och dokumenterade rutiner och kontroller som utförs i samband med löneutbetalningar? Avser både den centrala lönehanteringen och den lönehantering som sker av chefer och medarbetare. Följs de?	Delvis	Det finns delvis fastställda och dokumenterade rutiner och kontroller. Löneservice har tagit fram checklistor för de olika kontroller som genomförs centralt och i Heroma finns ett antal kontroller som ska genomföras av chefen varje månad. Däremot har det framkommit både utifrån genomförd enkät och vid intervjuer att det finns en otydlighet kring ansvaret för olika kontroller utöver de som genereras automatiskt i Heroma.
Finns det ändamålsenliga attestrutiner för att säkerställa att rätt lön betalas ut?	Delvis	De attestrutiner som används för lönehanteringen är inte fullt ut tillfredsställande. Möjligheten att delegera uppgifter till assistent innebär att ansvarig chef inte är inblandad i någon del i den månatliga lönerutinen. Den enda delen som inte kan delegeras är att signera utanordningslistan vilket görs i efterhand och det är dessutom inget obligatoriskt krav i systemet. Vi ser därför positivt på de planer som finns på att införa en dubbel attest liknande de rutiner som finns i ekonomisystemet, där ansvarig chef gör en slutattest av månadens avvikelser.
Är rutiner avseende behörigheter tillfredsställande?	Delvis	Rutiner avseende behörigheter är inte fullt ut tillfredsställande. Vi ser positivt på de rutinförändringar som har gjorts och de rutinbeskrivningar som har tagits fram. Genomförda stickprovskontroller visar dock på brister gällande avslut av behörigheter och att de nya rutinerna inte har hunnit implementeras.
Finns det rutiner som säkerställer att lön i lönesystemet blir rätt registrerat utifrån ett av behörig tjänsteman godkänt underlag (anställningsavtal eller lönerevision)?	Delvis	Det finns delvis rutiner som säkerställer att lön i lönesystemet blir rätt registrerat. Den manuella hanteringen av både anställningsavtal och nya löner vid lönerevision bör ses över. En digitaliserad hantering innebär mindre risker för felregistreringar. Alternativt bör en extra kontroll införas, s.k. tvåhandsprincip, för att säkerställa att rätt uppgifter registreras.
Finns det rutiner avseende hantering av anställningsregistret och säkerställs att inga obehöriga erhåller löneutbetalningar?	Delvis	Det är inte tillfredsställande att det saknas personakter och anställningsavtal i personalarkivet för vissa medarbetare. Det borde därför införas rutiner för att följa upp att det finns kompletta personakter för samtliga medarbetare. Signering av utanordningslistan är en viktig del i att säkerställa att inga obehöriga erhåller löneutbetalning.
Finns det rutiner som säkerställer att all frånvaro, t.ex. sjukdom och semester blir rätt registrerat?	Delvis	Det finns till viss del rutiner för att säkerställa att frånvaro registreras korrekt. Möjligheter till kontroller är enklare på de enheter som arbetar utifrån ett planerat schema där eventuella avvikelser blir märkbara direkt.

Vilken uppföljning och kontroll av utbetalda görs av arbetsledarna/cheferna varje månad?	Delvis	Vi bedömer att kravet på signering av utanordningslistan är en viktig del i att säkerställa en god kontroll av utbetalda löner. Vi anser dock att denna attest bör ske före utbetalning av lön. Enkätsvaren visar på att 80 % av cheferna attesterar utanordningslistan.  I granskningen har framkommit att möjligheter till analyser av personalkostnader är bristfälliga. Löner är den största enskilda kostnadsposten inom regionen och vi anser att det är viktigt att det finns möjligheter att göra analyser på olika nivåer.
Är arvodesreglementet tydligt och ges utrymme för olika tolkningar?	Delvis	Arvodesreglementet bedöms vara tydligt men den manuella hanteringen av arvoden och olika ersättningar bör ses över. För att undvika tveksamheter anser vi att de förtroendevalda som har eget företag och begär ersättning för förlorad arbetsförtjänst bör få ersättningen godkänd av nämnsordförande eller fullmäktiges ordförande.
Har en riskanalys genomförts avseende löneutbetalningsprocessen?	Nej	Regionen har inte genomfört någon specifik riskanalys gällande lönehantering. I 2020 års internkontrollplaner för regionstyrelsen och hälso- och sjukvårdsnämnden fanns en gemensam risk gällande lönesättning. Vi ser positivt på det utvecklingsarbete som har genomförts inom Löneservice men vi menar att fokus bör lyftas till den total lönehanteringsprocessen och inte enbart till Heroma.

## 8 KVALITETSSÄKRING

Berörda uppgiftslämnare och verksamhetsansvariga har faktagranskat lämnade uppgifter som finns med i revisionsrapporten.

Projektledare svarar för kvalitetssäkring gentemot uppgiftslämnare och av de insamlade uppgifter som används i analysen. Projektledaren har det primära ansvaret för att den analys och de bedömningar och förslag som förs fram är tillräckligt underbyggda.

Ansvarig för kvalitetssäkring har det övergripande ansvaret för att kontrollera om granskningen har en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna/kontrollmålen, metoder, fakta, slutsatser/bedömningar och framförda förslag.

## 9 UNDERTECKNANDE

Projektledare:

Anneth Nyqvist  
Certifierad kommunal revisor

Kvalitetssäkring:

Leif Gabrielsson  
Revisionsdirektör