



# Granskning av löner

Rapport

Region Västernorrland

KPMG AB

2021-11-17

Antal sidor 25

Antal bilagor 2



Region Västernorrland  
Granskning av löner

2021-11-17

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Styrande- och stödjande dokument	5
3.2	Organisation	7
3.3	Lönehanteringsprocessen	8
4	Uppföljande granskning	17
5	Slutsats och rekommendationer	19
A	Enkät svar	21
B	Svar på granskningsfrågorna	24

## 1 Sammanfattning

Vi har av Region Västernorrlands revisorer fått i uppdrag att granska den interna kontrollen avseende löneutbetalningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen är att bedöma om den interna kontrollen avseende löneutbetalningar är tillräcklig.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att den interna kontrollen avseende löneutbetalningar inte är tillräcklig och därmed behöver stärkas ytterligare i samtliga moment. Enligt vår bedömning föreligger risk för att felaktiga löner kan komma att utbetalas.

Det genomförs inte ett systematiskt internkontrollarbete, det saknas riskvärdering av identifierade riskområden, det finns inte dokumenterat vilka riskområden som det ska fokusera på att arbetas med samt att det saknas uppföljning och uppdatering av riskanalysen. Arbetet med internkontroll är enligt vår bedömning inte fullt ut ändamålsenligt.

Ansvars- och uppdragsfördelningen i lönehanteringsprocessen anser vi är tydlig. När det gäller kontroller som ska genomföras i löneprocessens samtliga delar anser vi dock att det finns behov av att systematisera kontrollerna, tydliggöra och säkerställa efterlevnad av rutiner och riktlinjer samt arbeta fram ytterligare rutinbeskrivningar inom de områden där så saknas.

Vi kan inom ramen för denna granskning konstatera att kontrollen av utanordningslistorna inte är tillräcklig eftersom stickprovet visade att mellan 14 – 35 procent av utanordningslistorna inte var kontrollerade (signerade). Enkätundersökningen som genomförts påvisade även att ungefär en femtedel av regionens chefer, som har ett ansvar för anställda och utbetalning av löner och ersättningar, inte genomförde kontroller av att rätt lön betalas ut till rätt person.

Vår bedömning är att det inte vidtagits tillräckliga åtgärder för att utveckla säkerheten i löneutbetalningsprocessen utifrån rekommendationerna som lämnades i samband med granskningen *Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen* som genomfördes 2018.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- säkerställa att beslut och rekommendationer som lämnades i samband med granskningen 2018 efterlevs (avsnitt 4)
- stärka och utveckla internkontrollarbetet (avsnitt 3.1, 3.3, 4)
- systematisera, tydliggöra och genomföra effektiva kontroller så att ”rätt lön” utbetalas (avsnitt 3.3.3 – 3.3.5)
- säkerställa att styrande- och stödande dokument efterlevs (avsnitt 3.1.2, 3.1.3, 3.3.2 – 3.3.5, 4)
- ta fram stödande dokument där så saknas (avsnitt 3.3.3, 3.3.5, 4)
- utbildning i löneprocessen genomförs samt att kommunicera vilka styrande- och stödande dokument som finns att förhålla sig (avsnitt 3.3.2, 3.3.3)

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Region Västernorrland revisorer fått i uppdrag att granska om den interna kontrollen är tillräcklig avseende löneutbetalningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Regionens lönekostnader uppgår till väsentliga belopp (totala personalkostnader år 2020 uppgick till 4 754 mnkr). Det behöver därför finnas tydliga rutiner, ett systematiskt arbetssätt och kontroller som säkerställer att lön utbetalas med rätt belopp.

År 2016 gjordes en granskning av regionens löneprocess. Ett flertal väsentliga brister framkom, bland annat att det inte genomförts några riskanalyser i syfte att identifiera och bedöma väsentliga riskområden i lönehanteringen. Revisorerna bedömde även att de rutiner och processer som ingick i regionens system för löneutbetalningar inte var ändamålsenliga och att den interna kontrollen var otillräcklig.

En uppföljning gjordes 2018 av ovanstående granskning. Den visade att en processkartläggning och riskanalys genomförts, men även att övriga rekommendationer huvudsakligen hade beaktats. I syfte att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig rekommenderades styrelsen att se till att effekterna av de införda kontrollåtgärderna följs upp samt att riskanalysen uppdateras minst en gång per år. I rapporten lämnades även ett antal rekommendationer kring utveckling av riskanalysen och den interna kontrollen. Regionstyrelsen beslutade, i samband med att den avlämnade sitt svar på revisionsrapporten, om ett uppdrag i enlighet med revisionens rekommendationer.

Under år 2020 har ett antal tillfälliga ersättningar införts med anledning av rådande pandemi. Revisorerna har bedömt att det finns en risk för att den interna kontrollen i regionens rutiner inte är tillräcklig.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om den interna kontrollen avseende löneutbetalningar är tillräcklig.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor (med tillhörande underfrågor enligt offert):

- Har regionstyrelsens beslutade uppdrag utifrån 2018 års granskning verkställts och rapporterats?
- Är uppdrag och ansvarsfördelning i löneutbetalningsprocessen tydliggjorda? Säkerställer ansvarsfördelningen en tillräcklig intern kontroll?
- Är det tydliggjort vilka manuella kontroller som ska utföras för att säkerställa att lön utbetalas med rätt belopp till regionens anställda? Är kontrollerna baserade på en årlig riskbedömning? Utförs kontrollerna? Finns det rutiner för att säkerställa att de utförs?
- Är den interna kontrollen tillräcklig avseende de ersättningar som är hänförliga till covid19- pandemin?
- Vilka krav på kompetens krävs för att få behörighet i lönesystemet.

2021-11-17

- Finns dokumenterade rutiner i verksamheterna för att säkerställa att medarbetarna rapporterar all frånvaro; semester, sjukfrånvaro etc. i självservice?
- Finns det ändamålsenliga fastställda och dokumenterade rutiner och kontroller som utförs i samband med löneutbetalningar?
- Finns det ändamålsenliga attestrutiner för att säkerställa att rätt lön betalas ut?
- Finns en ändamålsenlig hantering av fellistorna för att säkerställa att rätt lön betalas ut?

Granskningen avser i första hand regionstyrelsens övergripande ansvar för löneutbetalningsprocessen och avgränsas till att omfatta löneservice.

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen (2017:725)
- Regionens riktlinjer och rutiner avseende löneutbetalningsprocessen.
- Attestordning.
- Dokumenterade manuella och automatiska kontroller avseende redovisning av löner.

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av regionens styrdokument, riktlinjer och rutinbeskrivningar inom löneområdet bland annat *Attestreglemente*, *Intern styrning och kontroll*, *Lönstillägg samt ersättning utöver lokala/centrala avtal* etc. Vidare har ett antal lathundar, rutinbeskrivningar och riktlinjer studerats.
- Intervjuer med berörda tjänstemän, däribland HR direktör, enhetschef löneservice, systemförvaltare samt ett urval av övriga medarbetare inom regionens löneenhet.
- Enkätundersökning, se bilaga A. Till samtliga chefer i regionen, som har ett ansvar för anställda och utbetalning av löner och ersättningar har vi genom enkät ställt frågor om rutiner, ansvar och kontroller. Vid tidpunkten för enkätutskicket (2021-08-24) uppgick antalet chefer till 309, varav 269 av dessa besvarade enkäten (svarsfrekvens på 87 procent).
- Stickprovskontroller. Vi har genom stickprov kontrollerat attest (signering) av utanordningslistor.

Rapporten är faktakontrollerad av enhetschef för löneservice, systemförvaltare samt tre lönekonsulter.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrande- och stödjande dokument

Kopplat mot HR<sup>1</sup>-området finns på regionens intranät ett flertal styrande- och stödjande dokument så som policys, riktlinjer, rutiner/regler och vägledningar.

Nedan beskrivs några av de styrande- och stödjande dokument som finns och kan kopplas mot granskningens syfte och ställda granskningsfrågor.

#### 3.1.1 Attestreglemente<sup>2</sup>

Attestreglemente gäller för samtliga ekonomiska transaktioner inom Region Västernorrland: betalning av fakturor, utbetalning av löner och arvoden, interna transaktioner, medelsförvaltning samt medel som Region Västernorrland åtagit sig att förvalta och/eller förmedla.

Beslutsattestanten ska kontrollera och intygar med sin attest att inköp endast sker av varor och tjänster som behövs för verksamheten, och att transaktionen ekonomiskt får belasta verksamheten i enlighet med beslutsfattarens behörighet och befogenhet. Löner och personalutgifter kontrolleras på motsvarande sätt, det vill säga att utbetalning och kontering är riktig.

Av administrativa skäl kan för kostnadsstället utsedd beslutsattestant inte alltid utföra beslutsattest. Detta gäller exempelvis vissa lönerutiner och interna överenskommelser. Annan lämplig ordning får då i varje särskilt fall överenskommas. Överenskommelsen ska dokumenteras. Sådan ordning fråntar inte beslutsattestanten budgetansvaret.

##### 3.1.1.1 Riktlinjer för attest<sup>3</sup>

Syfte med reglementet för attest är att säkerställa en hög säkerhetsnivå och god ekonomisk hushållning vad avser hanteringen av regionens resurser, samt att transaktioner som bokförs är korrekta och därigenom undvika oavsiktliga eller avsiktliga fel. En rättvisande redovisning är viktigt för att upprätthålla förtroendet för verksamheten och för att utgöra underlag för analys och fortsatta beslut. Regionens attestreglemente är en del av den interna kontrollen inom regionen, vilken beskrivs närmare i övergripande styrdokumentet samlad ledningsprocess och riktlinje för intern kontroll.

Riktlinjen för attest gäller för Region Västernorrlands samtliga ekonomiska transaktioner, vilket omfattar bland annat löner, arvoden och reseräkningar.

#### 3.1.2 Policy för samlad ledningsprocess<sup>4</sup>

Det övergripande syfte med policyn är att tydliggöra regionens grundprinciper avseende planering, styrning och uppföljning, där kvalitet och intern kontroll finns integrerad.

---

<sup>1</sup> Human Resources

<sup>2</sup> RF 2018-06-20 § 140

<sup>3</sup> RS 018-12-14 § 385

<sup>4</sup> RS, 2021-04-01, Dnr 21RS4098

Intern styrning och kontroll är enligt *Policy för samlad ledningsprocess* uppdelad i två delar. Den interna styrningen ska påvisa att verksamheten fullgör sina föreskrivna uppgifter, samt uppnår beslutade mål och fullföljer uppdrag. Den interna kontrollen ska påvisa att verksamheten följer de styrande dokument som beslutats samt lagar, förordningar, föreskrifter och avtal som gäller för verksamheten och att redovisningen och uppföljningen av verksamheten och ekonomin är rättvisande och ändamålsenlig.

### 3.1.3 Intern styrning och kontroll<sup>5</sup>

Riktlinjen syftar till att ge förutsättningar för ett systematiskt arbete med intern styrning och kontroll i Region Västernorrland och ingår i den samlade ledningsprocessen.

#### *Risikanalys*

Enligt riktlinjen eftersträvas en hög riskmedvetenhet. Utifrån uppdrag, mål, lagar och regler ska risker identifieras och analyseras. En riskbedömning syftar till att identifiera var verksamhetens risker finns, samt att bedöma om åtgärder behöver vidtas för att hantera risken.

Utifrån riskanalys ska verksamheten utformas och en rimlig, genomtänkt säkerhet byggas in i verksamhetens processer. Konkreta aktiviteter skall vidtas för att motverka risker inom organisationen samt säkerställa att verksamheten styrs mot uppställda mål.

#### *Uppföljning*

Löpande och separata uppföljningar ska enligt riktlinjen ske avseende om organisationens interna styrning och kontroll fungerar. Eventuella brister ska identifieras, bedömas och kommuniceras. Resultaten ska analyseras och vid behov ska åtgärder för utveckling och förbättring föreslås.

Region Västernorrland använder sig av internkontrollplan som verktyg för separat uppföljning av vissa utvalda områden inom intern kontroll. Internkontrollplanen ska bygga på en dokumenterad bedömning av risker utifrån väsentlighet och sannolikhet.

#### 3.1.3.1 Internkontrollplan 2021, RS<sup>6</sup>

Ett obligatoriskt moment i den interna styrningen och kontrollen är enligt *Internkontrollplan 2021, RS* att upprätta en riskanalys.

Enligt internkontrollplanen har förvaltningarna i samband med budgetprocessen genomfört riskanalyser som har rapporterats in i samband med budgetskrivelsen. Internkontrollplanen innehåller ett antal riskområden med tillhörande kontrollaktiviteter som har identifierats med utgångspunkter i bl.a. riskanalys på förvaltningsnivå och revisionsrapporter. Följande riskområde, kopplat till granskningens syfte framgår av regionstyrelsens internkontrollplan 2021;

”Utbetalningsprocessen, Identifiera och värdera riskområden för leverantörs- och löneutbetalningar samt återbetalningar till kunder. Ta även fram möjliga åtgärder för bla. systematiska verifieringar för att minska riskerna.”

---

<sup>5</sup> RS, 2018-05-09 § 156

<sup>6</sup> 2020-11-23 Dnr 20RS11005

Uppföljning av internkontrollplanen ska ske i samband med delårsbokslut och årsbokslut.

#### *Risکانالys för intern styrning och kontroll, Regionledningsförvaltningen*

Det finns inget internkontrollområde som tydligt är kopplat till granskningens syfte i riskanalysen. Däremot finns det, för regionledningsförvaltningen, ett internkontrollområde som avser utbetalning av arvode enligt följande;

”Utbetalningar av arvode, Säkerställa hantering av utbetalning av arvoden”

### **3.1.4 Lönetillägg samt ersättning utöver lokala/centrala avtal<sup>7</sup>**

Huvudregeln är enligt riktlinjen att den fasta kontanta månadslönen i normalfallet skall innefatta alla lönepåverkande faktorer i arbetet, vid sidan om rörliga ersättningar för obekvämt arbetstid, jour/beredskap, övertid och motsvarande.

Av riktlinjen framgår att fasta tillägg och beslut om ersättning utöver centrala avtal (exempelvis pandemi) kan utgå i vissa fall. Beslut om lönetillägg fattas av förvaltningschef och beslut om ersättning utöver vad som anges i centrala avtal fattas av regiondirektören. Inom området hälso- och sjukvårdsförvaltningen fattas beslutet av biträdande regiondirektör tillika hälso- och sjukvårdsdirektör.

### **3.1.5 Iakttagelser och bedömning – Styrande- och stödjande dokument**

Vår bedömning är att de styrande dokumenten kopplat till ledningsprocessen, där vi specifikt fokuserat på riskbedömning och internkontroll, är tydliga. Dock bedömer vi att de styrande dokumenten *Policy för ledningsprocess* och *Intern styrning och kontroll* inte efterlevs fullt ut, vilket bland annat framgår av avsnittet 4 nedan.

## **3.2 Organisation**

Av regionens intranät framgår att område HR har ett funktionellt ansvar för att leda och driva utvecklingen inom HR-området för att bidra till Region Västernorrlands övergripande mål och vision.

Området innehåller ett strategiskt och ett verksamhetsnära HR-stöd, löneservice och regionhälsan. Arbetet bedrivs processinriktat med fokus på kompetensförsörjning utifrån den personalpolitiska plattformen och regionens policys. Löneservice arbetar med lönehandläggning och pensionsadministration.

Lönehandläggarna på löneservice, vilka benämns lönekonsulter, är 14 till antalet och indelade i tre interna lönegrupper.

Chefer i verksamheten är tilldelad en specifik lönekonsult som de har den mesta kontakten med. Om tilldelad lönekonsult är frånvarande finns ett ”tvillingsystem” där en annan lönekonsult går in och täcker upp för kollegan vid frånvaro.

---

<sup>7</sup> Regiondirektör, 2018-02-22, senast reviderad 2021-03-15 Version 4



### 3.2.1 Iakttagelser och bedömning - Organisation

Vilket uppdrag löneservice innehar finns inte formellt nedtecknat. Däremot framhöll företrädare för verksamheten vid intervju att löneservice är en stödfunktion som ska hantera löner, rätt lön till rätt person, och arbetar på uppdrag av HR-enheten.

## 3.3 Lönehanteringsprocessen

Lönehanteringsprocessen kan kort beskrivas med att den börjar när en händelse uppstår, exempelvis en anställning eller frånvaro, och avslutas när löneutbetalning skett. Förutom att lönehanteringsprocessen syftar till att betala ut rätt lön till regionens anställda ger den också underlag till exempelvis pension, semester och statistik.

Processen är en kedja av händelser och kontroller där medarbetare, chefer och lönehandläggare registrerar och kontrollerar olika delar.

För att säkerställa att rätt lön betalas ut behöver det finnas tydliga rutiner, ett systematiskt arbetssätt och kontroller genom hela löneprocessen från uppkomsten av en händelse som säkerställer att lön utbetalas med rätt belopp.

Regionen använder sig av verksamhetssystemet Heroma för att administrera regionens löner. Heroma består av två delar; Heroma självservice för medarbetare och Heroma klient för löne- och personaladministration.

På regionens intranät finns ett antal lathundar, manualer, rutinbeskrivningar etc. som medarbetarna inom regionen kan använda sig av. Medarbetarna inom regionen kan bland annat hämta instruktioner gällande resor och utlägg, självservice, registrering av frånvaro. Chefer har genom intranätet tillgång till exempelvis hur flexitidsstämplingar ska hanteras, hantering av utanordningslistor, frånvaro, skapande av rapporter. Det finns även en länk med instruktionsfilmer kopplat till Heromaprocesserna.

Av enkätundersökningen (se bilaga A) till regionens samtliga chefer med personal-/löneansvar framgår att 56,9 procent anser att de får tillräcklig hjälp/support i lönehanteringsprocessen. 12,3 procent uppgav att de inte får tillräcklig hjälp och 30,1 procent att de delvis får hjälp.

### 3.3.1 Uppdrag och ansvarsfördelning

Lönekon.sulterna har tilldelats ett " eget " område exempelvis medicin, kirurgi, folkhälsovård etc. Förutom de " egna " områdena finns inom löneservice ansvarsområden (lönegrupper) så som pension, behörighet, dubbla anställningar, politiker m.m.

Lönekon.sulterna är även uppdelade i ansvarsområden så som utbildning, ekonomiavstämning, kontakt med myndigheter, avstämning, kollektivavtal etc. Vidare finns en ansvarsfördelning gällande arbetsuppgifter så som kontanthantering, skyddad identitet, hantering av lönelistor, semesterskuldlistor, journaler (övertid och jour) osv.

Det är lönekon.sulterna som tar den första kontakten med ansvarig chef då fel eller brister upptäckts. Konsulten har långtgående mandat att säkerställa att ansvarig enhetschef eller motsvarande åtgärdar upptäckta brister. Om påtalade åtgärder inte blivit genomförda kopplas enhetschef för löneservice in i ärendet.

Enligt uppgift från någon lönekonsult upplevdes ansvarsfördelning inte alltid optimal då det exempelvis finns kompetensbrist inom den grupp som tilldelats ansvar för en viss arbetsuppgift och att det inte ges tid/förutsättningar för att kunna lära sig den tillkomna arbetsuppgiften.

Vid intervju uppgav någon att uppdrags- och ansvarsområdena inte fanns dokumenterade dock framhölls att de visste vilka områden de ansvarar för.

### **3.3.1.1 *lakttagelser och bedömning – Uppdrag- och ansvarsfördelning***

Vår bedömning är att det finns en tydlig uppdrags- och ansvarsfördelning i löneprocessen vilket framgår av den dokumentation vi tagit del av. Däremot anser vi att uppdrags- och ansvarsfördelning behöver göras känd för samtliga som är inblandade i löneprocessen olika delar.

### **3.3.2 *Lönesystemet - behörighet och utbildning***

På avdelningen löneservice finns en arbetsgrupp som lägger in samtliga behörigheter i Heroma. Vilken behörighet som tilldelas styrs av vilken befattning medarbetaren har.

Inför tilldelning av behörighet är rutinen enligt uppgift att en blankett ska fyllas i och undertecknas av behörig chef. Blanketten skickas till löneservice för handläggning. En ny blankett/förlängning kan ibland behöva skickas in till löneservice exempelvis om personens vikariat gått ut men förlängts.

Det finns inga formella krav på utbildning eller kompetens för att få tillgång till att arbeta i Heroma. När en ny chef tillträder får denne ett mejl/välkomstbrev med information om vilken lönekonsult som chef i första hand kan vända sig till samt annan information så som exempelvis när behörigheten kommer att börja fungera. Samtliga nyanställda chefer ges möjlighet att få individuell utbildning i verksamhetssystemet. Utbildningen är en personlig utbildning som sker digitalt. Tidigare genomfördes utbildning av nyanställda genom fysiska möten. Ansvariga chefer kan även be om ytterligare utbildning av lönekonsulterna.

För att lönekonsulterna på löneservice ska kunna hjälpa cheferna i regionen på ett tillfredsställande sätt finns en funktion där lönekonsulten kan "ta över" chefens bildskärm och guida dem om så behövs.

Efter sommaren 2021 har det arbetats fram ett underlag för en utbildning som samtliga chefer inom regionen ska kallas till. Utbildningen ska enligt enhetschefen för löneservice bland annat fokusera på vikten av att gå igenom utanordningslistorna.

### **3.3.2.1 *lakttagelser och bedömning – Lönesystemet – behörighet och utbildning***

Det ställs inga krav på utbildning eller kompetens för att få behörighet till Heroma. För att få behörighet till att arbeta i Heroma måste en behörighetsblankett fyllas i av överordnad chef. Chef som anställs får behörighet utifrån sitt chefsuppdrag och dessa förlängs i de fall chefsavtalet förlängs. Hantering av behörighetsblanketter uppgavs inte fungera tillfredsställande då chefer glömmer att förnya blanketterna, därmed saknas dokumentation över behörighet för verksamhetssystemet i vissa fall. Att chefer glömmer att förlänga kan inte belastas löneservice. Däremot rekommenderar vi löneservice

att säkerställa att rätt personer har rätt behörighet i Heroma samt se över och följa upp behörighetstilldelningen kontinuerligt.

Av enkätundersökningen, se bilaga A, som genomfördes inom ramen för denna granskning uppgav 37,5 procent att de fått utbildning i vilka moment de ska utföra i löneprocessen, 17,8 procent uppgav att de inte fått någon utbildning, 44,2 procent att de delvis fått utbildning. Utifrån detta resultat är vår bedömning att samtliga medarbetare med ett chefsansvar kopplat till löner inte får adekvat utbildning i lönehanteringsprocessen. Adekvat utbildning är nödvändigt för att så långt som möjligt eliminera att felaktigheter uppstår i löneprocessen. Efter påbörjad granskning har vi fått vetskap om att det planeras en utbildning i "Rätt lön till alla" under hösten 2021, detta ser vi positivt på.

### 3.3.3 Rutiner

På regionens intranät finns ett antal styrande dokument, lathundar, rutinbeskrivningar och manualer tillgängliga över hur hantering av moment/delmoment i löneprocessen ska gå till. Bland annat *Lathund ärendehantering i Heroma självservice Chef*<sup>8</sup>, *Lathund bevakningsöversikt i Heroma självservice*<sup>9</sup>, *Lönekorrigeringar - åtgärder och rutiner*<sup>10</sup>, *Lathund Personalmånadsrapport i Heroma Självservice*<sup>11</sup>, *Lathund för hur man tar fram en utanordningslista i Heroma*<sup>12</sup>, *Anställning, registrering och utbetalning av lön - rutinbeskrivning*<sup>13</sup>, *Resor i tjänsten - riktlinje*<sup>14</sup> med flera.

Enhetschef för lönecenter ansåg att det till stor del finns rutiner och riktlinjer, rutinbeskrivningar och manualer för löneprocessens delar. Det framkom dock att dessa inte efterlevs fullt ut utan "man gör som man alltid gjort".

Det finns lathundar och manualer för hur medarbetare i organisationen ska registrera sin arbetstid, frånvaro, hantering av reseräkning etc. Reseräkningar hanteras i Heroma dock är det inte möjligt att scanna in kvitton och lägga in dessa i systemet. Om det finns kvitton/egna utlägg ska dessa skickas till löneservice efter att chef godkänt reseräkning och kontrollerat att godkända kvitton finns bifogat. SMS-biljetter omvandlas till MMS eller mail varvid de fungerar som kvitton.

Det finns ett ärendehanteringssystem (Easit) som hanterar 1 200 - 1 500 ärenden per månad och ska användas för registrering av inkomna ärenden till löneservice. Systemet används enligt uppgift inte fullt ut som tänkt, istället noteras inkomna ärende på lappar vilka ges till berörd handläggare. Cheferna mailar även direkt till "sin" lönekonstult.

#### 3.3.3.1 Iakttagelser och bedömning – Rutiner

Vi bedömer att det finns dokumenterade rutinbeskrivningar och manualer kopplat till merparten av löneprocessens delar både för medarbetare och chefer. Däremot

<sup>8</sup> 2019-09-05, Reviderad 2020-03-16, 2020-12-11

<sup>9</sup> 2020-12-17

<sup>10</sup> 2020-05-07

<sup>11</sup> 2019-09-05

<sup>12</sup> 2019-07-09

<sup>13</sup> Dokumentnummer 284618

<sup>14</sup> Dokumentnummer 313746

2021-11-17

bedömer vi att de stödjande dokumenten inte efterlevs fullt ut. Vid intervju bekräftade även enhetschefen för löneservice att efterlevnaden av styrande- och stödjande dokument kunde förbättras, exempelvis uppgavs det finnas brister i hantering av lönetillägg. Vi noterade även att det under pågående granskning upprättats nya rutinbeskrivningar.

Riktlinjen, *Resor i tjänsten* efterlevs inte fullt ut. Av riktlinjen framgår att om resenären önskar ersättning för egna utlägg för biljetter, parkering och taxi med mera måste *originalkvittot* bifogas, annars betalar inte regionen utgiften. SMS-biljetter omvandlas till MMS eller mail varvid de fungerar som kvittan. Vid intervju framkom att egna utlägg inte alltid kan verifieras i enlighet med fastslagen riktlinje.

Vi noterar att det finns en risk att ärenden som rings in av medarbetare i organisationen (chefer och medarbetare) inte åtgärdas då fysiska lappar skrivs till kollegor istället för att använda ärendehanteringssystemet. Ärendehanteringssystemet ska enligt enhetschefen för löneservice användas, inga fysiska lappar får förekomma. Vår bedömning är att rutinerna gällande användandet av ärendehanteringssystemet behöver stärkas. Vid faktakontroll av granskningsrapporten framkom dock att en ny rutin tagits fram för att säkerställa att intern information finns i ärendehanteringssystemet om en lönekonsult skulle vara frånvarande en dag.

Att 40,5 procent av de som svarat på enkätundersökningen, se bilaga A, uppgav att det inte fanns en dokumenterad regionövergripande rutinbeskrivning över vilka moment ansvarig chef skall utföra i löneprocessen och 28,6 procent att det saknades dokumenterade rutiner på arbetsplatsen för att säkerställa att rapportering av frånvaro och andra tillägg och avdrag görs i självservice menar vi inte är tillfredsställande. Med att medarbetarna inte vet att det finns rutinbeskrivningar för de olika delmomenten i löneprocessen finns en överhängande risk att felaktigheter uppstår. Vår bedömning är att de styrande- och stödjande dokument som finns behöver göras kända för medarbetarna i organisationen.

### 3.3.4 Kontroller

Samtliga lönekonsulter har enligt enhetschefen i uppdrag att genomföra rutinmässiga avstämningar i samband med löneutbetalningarna, dock uppgavs vid intervjuer att så inte alltid sker.

Det finns checklistor över vilka kontroller som ska genomföras i löneprocessen. En checklista som togs fram i samband med implementeringen av Heroma år 2015, "Lönekörning och kontroller", en annan som tillskapades efter den förra granskningen av löneprocessen, "Checklista – Granskning av manuellt inmatad data (intern granskning av registrering som gjorts av inkomna underlag där kontroll sker att dessa registrerats korrekt i Heroma enligt underlaget)" samt ytterligare en checklista, "Arbetsuppgifter Avstämning". Vid intervjuer framkom att rutinerna/checklistorna inte efterlevs fullt ut och att de upplever att det finns en "gör vad vi vill"/"vi gör som vi alltid gjort"-mentalitet. Någon uppgav vid intervju att det inte finns nedtecknat vilka kontroller som ska genomföras men att hen visste vad som ska göras. Det sker ingen verifiering att kontrollmoment genomförts.

Lönekonsulter anger att de till ansvarig chef lyfter om de upptäcker fel/brister. Vid upptäckt av exempelvis brister kring ersättningar kan enligt enhetschefen ytterligare

kontroller läggas till. Vissa kontroller behöver dock enligt ansvarig chef sanktioneras i ledningsgruppen.

Vid intervjuer framkom att lönekonsulterna ska genomföra månatliga stickprovskontroller av reseräkning, anställningar, utlägg, tidsrapporter och arbetsförändringar. Resultatet av kontrollerna ska enligt uppgift skickas till verksamhetschefen. Dessa kontroller tillkom enligt uppgift efter den förra granskningen. Stickprovskontrollerna har enligt enhetschefen för löneservice inte genomförts under pandemin eftersom arbetsbelastningen varit stor och att lönekonsulter arbetat helt eller delvis på distans.

Ansvarig lönekonsult genomför enligt uppgift inga specifika rimlighetskontroller avseende utbetalda löner för att säkerställa att rätt lön betalas ut, detta görs av en specifik avstämningsgrupp.

#### *Kontroll- och bevakningslistor*

Signallistor tas ut varje månad. Av dessa listor framkommer signaler som ska kontrolleras, exempelvis löneskuldlista och ej attesterade poster. Det dokumenteras inte när fel åtgärdas, dock kan detta enligt uppgift ses i logglistan över ärendet. Det genomförs inga explicita stickprovskontroller att åtgärder vidtagits med anledning av signallistorna. Om signallistorna inte hanteras kontinuerligt faller de enligt enhetschefen för löneservice tillbaka på ansvarig lönekonsult i form av merarbete i efterhand.

Signallistor så som felregistreringar, semesterdagar, nationaldagsuttag etc. tas fram. Vad gäller felregistreringar har löneservice gjort ett arbete (2018–2019) för att säkerställa att cheferna ute i organisationen rättar felaktigheterna. Dock är detta enligt chef för löneservice fortfarande ett problem eftersom samtliga fel ännu inte korrigerats. Det dokumenteras inte att kontroller genomförts däremot försvinner inte "signalen/felet" från fellistan om de inte rättas, felet kommer upp när listan tas ut igen vid nästa tillfälle.

Vidare uppgavs vid intervju att lönekonsulterna tar fram bevakningslistor där det bland annat framgår "varningar" om hög bruttolön, frånvaro som inte godkänts, övertid osv. Semesterlistor och avslut av anställningar kontrolleras även enligt uppgift. Det dokumenteras inte att kontrollerna från bevakningslistorna är genomförda.

Vid ej attesterade poster meddelas ansvarig chef om att de har poster att attestera. Lönekonsulterna kan i vissa fall, exempelvis när en medarbetare anmäls sjuk och ingen åtgärd (attest) har vidtagits av chefen, medarbetaren ligger då fortfarande "öppen". Lönekonsulten kan då gå in och attestera frånvaro så att personen inte får för mycket lön. I dessa fall kontaktas enligt enhetschefen ansvarig chef för att säkerställa att frånvaro rapporteras och godkänns i Heroma framåt i tid. Frånvaro som ej registreras och godkänns innebär att det skapas löneskulder vilket bör undvikas så långt det är möjligt. I logglistan syns det vem som attesterat vad och när i tiden däremot förs ingen annan dokumentation att attest genomförts.

#### **3.3.4.1** *lakttagelser och bedömning – Kontroller*

Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av flera adekvata "kontrollistor" över vilka moment som ska kontrolleras kopplat till lönehanteringsprocessen delar. Trots att dessa kontrollistor finns på plats är vår bedömning att det inte är tydligt vilka kontroller som ska utföras eller vem som ska genomföra kontrollerna för att säkerställa att korrekt lön utbetalas till regionens anställda. Detta eftersom det råder olika uppfattning om

vilken/vilka dokument/rutiner som ska efterlevas avseende kontroller samt att det finns medarbetare som inte har vetskap om att det finns rutinbeskrivningar och listor över vilka kontroller som ska genomföras.

Vidare är vår bedömning att det inte är en ändamålsenlig hantering av fellistorna för att säkerställa att rätt lön betalas ut eftersom det fortfarande, efter flera år, finns ofullständiga registreringar hos medarbetare. Det är ansvarig chef som ska se till att medarbetarna korrigerar sina registreringar. När dessa korrigeringar är genomförda ska chefen meddela löneservice om vilka rättningar som ska göras. Hos den ansvarige chefen ligger det kvar en "signal" om att hen måste kontakta löneservice för att korrigera åtgärderna, löneservice har inte kvar dessa signaler i sina listor.

Vår bedömning är att de kontroller som genomförs inte är effektiva, eftersom kontroller inte alltid sker enligt gällande rutiner. När kontroller inte genomförs ökar risken för att viktiga/allvarliga felaktigheter inte upptäcks. Detta har enligt uppgift också hänt. Ett antal medarbetare i organisationen kontaktade enligt uppgift löneservice och påtalade att de fått stora belopp retroaktiva löner utbetalda trots att personerna inte hade rätt till dessa ersättningar. Om adekvata kontroller genomförts skulle sådana felaktigheter med stor sannolikhet ha upptäckts innan utbetalningen (se även avsnitt 3.3.5 nedan).

Att lönekonsulterna i vissa fall attesterar löner för att det i praktiken ska hanteras smidigt, exempelvis när ansvarig chefs blivit sjuk, har vi viss förståelse för. Dock bör det i dessa fall finnas en rutin för hantering av detta exempelvis att ansvarig chef godkänner i efterhand, vilket inte finns idag.

Av genomförd enkätundersökning (se bilaga A) uppgav 19,0 procent av ansvariga chefer de inte genomför kontroll att rätt lön betalas ut till rätt person, 27,9 procent uppgav att de genomförde kontroller ibland. Detta anser vi är ett alarmerande resultat (se även avsnittet 3.3.5.nedan avseende utanordningslistor).

Vår sammanfattande bedömning när det gäller kontroller i löneprocessen är att det finns behov av att tydliggöra och säkerställa efterlevnad av rutiner och riktlinjer. Vilka kontroller som ska utföras för att säkerställa att rätt belopp utbetalas i rätt tid till de anställda kan med fördel baseras bland annat på en genomförd riskbedömning. Vidare kan säkerställande av att rutin (kontrollmoment) utförts ske genom att signering av kontrollmoment görs.

### 3.3.5 Utbetalning av lön och attester

Det finns ett antal lathundar kopplat till vad ansvarig chef förväntas göra inom sitt personaluppdrag i löneprocessen. Exempelvis hur utanordningslistor tas fram från Heroma<sup>15</sup>, ärendehantering i Heroma självservice för chefer<sup>16</sup>, bevakningsöversikt i självservice<sup>17</sup>.

För att attestera månadens händelser såsom frånvaro, arbetskorrigeringar, att rätt person fått lön, korrekt utbetalning etc. ska ansvarig chef antingen gå in och godkänna

---

<sup>15</sup> 2019-07-09

<sup>16</sup> 2019-09-05, Reviderad 2020-03-16, 2020-12-11

<sup>17</sup> 2020-12-17



2021-11-17

post för post i Självservice eller använda funktionen "godkänna allt" för att godkänna samtliga poster.

Efter att ansvarig chef attesterat posterna uppstår ibland behov av att korrigera lönen. Vid dessa tillfällen sker ingen ny attest av ansvarig chef. Av loggen framgår det vem som gjort korrigeringen och vid vilken tidpunkt. Dock framgår det inte alltid på vems uppdrag lönehandläggaren genomfört korrigeringen.

#### *Utanordningslistor*

Av rutinbeskrivningen *Anställning, registrering och utbetalning av lön*<sup>18</sup> samt av *Lat-hund för uttagande av utanordningslistor ur Heroma*<sup>19</sup> framgår att ansvarig chef den 1:a varje månad får en sammanställning som visar vilka som fått lön från det kostnadsställe som chefen ansvarar för, en så kallad utanordningslista.

Ansvareg chef ska kontrollera att utanordningslistan stämmer, exempelvis frånvaro, semester, övertid, retroaktiva löner m.m. och därefter signera listan. Signering innebär att chefen tagit del av listan, kontrollerat att rätt personer fått lön och att ingen som är helt eller delvis frånvarande har fått lön. Vidare ansvarar chefen för att direkt meddela upptäckta fel till lönekonsult för rättning.

I löneprocessen genomförs inga kontroller att utanordningslistor har kontrollerats/signeras.

#### *Stickprovskontroll*

Inom ramen för denna granskning har vi genomfört stickprovskontroller av utanordningslistor. Vi har kontrollerat signering av utanordningslistor vid tre tillfällen; januari 2021, april 2021 och augusti 2021. Av nedanstående tabell framgår resultatet av stickprovskontrollerna.

Utanordningslistor	Januari 2021	April 2021	Augusti 2021
Totalt antal	668	672	653
Signerade	574 (86 %)	551 (82 %)	454 (65 %)
Ej signerade	94 (14%)	121 (18 %)	229 (35 %)

#### **3.3.5.1** *lakttagelser och bedömning – Utbetalning och attest*

Det finns dokumenterade adekvata attestbeskrivningar kopplat till säkerställande att rätt lön betalas ut exempelvis anvisningar för utanordningslistor. Däremot saknas rutinbeskrivning över hur utanordningslistorna ska hanteras vid ordinarie chefs frånvaro.

Den enskilt viktigaste kontrollåtgärden för att rätt lön ska utbetalas till regionens anställda är enligt vår mening kontrollen av utanordningslistorna. Vår bedömning är att denna kontrollåtgärd inte fungerar tillfredsställande eftersom genomförda stickprovskontroller påvisade att antalet kontrollerade (signerade) utanordningslistor endast uppgår till 65 – 86 procent.

<sup>18</sup> Reviderad 2021-03-15, Dokumentnummer 284618

<sup>19</sup> 2019-07-09

Det genomförs inga explicita kontroller att utanordningslistorna granskats/signerat och det saknas en rutin för kontroll av att utanordningslistor granskats/signerats.

### 3.3.6 Covid-19 pandemin

Under pandemin har ett antal beslut<sup>20</sup> kopplat till särskild ersättning för pågående pandemi, Covid-19, fattats av regiondirektören, hälso- och sjukvårdsdirektör tillika biträdande regiondirektör samt sjukhusdirektör.

Pandemin har för löneservice inneburit ökad arbetsbelastning med stora mängder manuella registreringar, tidrapporter, ändring av schema etc.

För att kunna särskilja kostnader som uppstått i och med pandemin har dessa kostnader konterats med en särskild löneart och i vissa fall aktivitet. Det uppgavs vid intervju att det har behövts göra en förenkling i hantering av anställningsunderlaget då det varit så pass stor förflyttning av medarbetare som det varit under pandemin.

En arbetsgrupp bestående av bland annat lönekonsulter och verksamhetschefer tillsattes med uppgift att tillsammans skapa en gemensam lista över vilka medarbetare som förflyttat sig och fått förändrade arbetsuppgifter. Denna lista har enligt uppgift uppdaterats kontinuerligt.

Ansvarig chef har sammanställt underlag för vilka som det skulle utbetalas ersättningar till kopplat till pandemin, dessa har skickats till löneservice för registrering. Förutom att chefen signerar utanordningslistan sker inga ytterligare kontroller kopplat till pandemi-ersättning. De kontroller som genomförts har legat inom ramen för attesteringen av löner som respektive chef ska hantera.

Merkostnaderna för Covid-19 pandemin uppgår enligt uppgift till 38,2 mnkr (år 2020) samt 45,9 mnkr (januari till september 2021). Det har enligt uppgift inte av löneservice genomförts några speciella kontroller kopplat till merkostnaderna för pandemin.

#### 3.3.6.1 *lakttagelser och bedömning – Covid-19 pandemin*

Vi har noterat att det fattats ett antal beslut fram till februari 2021 avseende särskild ersättning kopplat till pandemin, Covid-19. Inom ramen för denna granskning har vi även granskat vem som haft rätt att besluta om särskild ersättning utöver centrala avtal.

Enligt riktlinjen *Lönetillägg samt ersättning utöver lokala/centrala avtal* är det regiondirektören och biträdande regiondirektör som får fatta beslut om särskild ersättning utöver centrala avtal. Riktlinjen reviderades 2021-03-15. Tidigare riktlinje<sup>21</sup> stipulerade inte vem som hade rätt att fatta särskilda beslut om ersättning utöver centrala avtal. Vi har förståelse för att det funnits anledning att fatta snabba beslut i och med pandemin. Däremot är vår bedömning att besluten som fattats av regiondirektören, hälso- och sjukvårdsdirektör tillika biträdande regiondirektör samt sjukhusdirektör innan 2021-03-15 inte fattats av behörig person.

Merkostnaderna för pandemin uppgår totalt per sista september 2021 till 84,1 mnkr. Med anledning av att det inte genomförts några specifika kontroller av utbetalda

<sup>20</sup> Bland annat; 2020-11-26 Dnr 20RS12102, 2021-01-04 Dnr 20HSN3549, 2021-01-07 Dnr 20HSN3549, 2021-02-28 Dnr 21HSN841

<sup>21</sup> Reviderad 2020-09-08, Dokumentnummer 310413





**Region Västernorrland**  
Granskning av löner

2021-11-17

ersättningar kopplat till Covid -19 pandemin och att dessa merkostnader uppgår till stora belopp är vår bedömning att den interna kontrollen inom detta område inte varit tillräcklig.

## 4 Uppföljande granskning

År 2018 genomfördes granskningen *Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen* vilken var en uppföljande granskning av *Heroma – säkerhet och kontroll* vilken genomfördes år 2016.

Granskningen 2018 syftade till att bedöma om regionstyrelsen vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att utveckla säkerheten i löneutbetalningsprocessen. Utifrån syftet skulle revisionsfrågorna "har regionstyrelsen genomfört och dokumenterat en riskanalys av löneutbetalningsprocessen" samt "har regionstyrelsen beaktat de övriga rekommendationer som lämnats med anledning av granskningen *Heroma – säkerhet och kontroll*" besvaras.

Med anledning av genomförd granskning *Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen* beslutade regionstyrelsen år 2018 "uppdra till regiondirektören att säkerställa att effekterna av de införda kontrollåtgärderna följs upp samt att riskanalysen uppdateras årligen. För utveckling av riskanalysen och den interna kontrollen ska övriga rekommendationer i revisorernas rapport särskilt beaktas".<sup>22</sup>

### *Effekter av de införda kontrollåtgärderna, uppföljning samt uppdatering*

Löneservice påbörjade efter granskning avseende *Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen* ett riskanalysarbete där de identifierades ca 90 riskområden. Huvudområdena i riskanalysen är anställningar, pensioner, avslut av anställningar samt frånvaro. Dessa riskområden är enligt den dokumentation vi tagit del av inte riskvärderade dvs. hur stor är sannolikheten att de identifierade riskerna uppstår ej heller vilken påverkan detta skulle generera. Riskanalysen arbetades enligt uppgift fram i samråd med två lönekonsulter, två enhetschefer samt en HR-konsult. Sedan framarbetandet av riskanalysen har ingen uppdatering av riskanalysen genomförts. Vid intervju framkom att det inte arbetas strukturerat efter riskanalysen dock framhölls att flertalet av de identifierade riskområdena i lönehanteringsprocesserna ingår i det dagliga lönehanteringsarbetet.

På regionnivå sker enligt HR-direktören inget systematiskt arbete med att genomföra riskbedömning som i sin tur ska mynna ut i en internkontrollplan. Det uppges saknas material och mallar för arbetet med internkontroll. Företrädare för verksamheten uppgav att de ser bristerna i avsaknad av systematiskt riskarbete och internkontrollplaner, de menade att det finns dialog och underlag men stannar därvid.

---

<sup>22</sup> RS 2018-06-07, § 222

### Lämnade rekommendationer

Av granskningen som genomfördes 2018 lämnades ett antal rekommendationer. Bland annat rekommenderades att styrdokumentet *Anställning, registrering och utbetalning av lön* skulle kompletteras med uppgifter om chefernas ansvar att kontrollera och åtgärda felsignaler kring medarbetarnas arbetstid. Detta styrande dokument är inte uppdaterat enligt rekommendationen, dokumentet har dessutom passerat giltighetsdatumet men är enligt uppgift på gång att beslutas igen.

Vidare framkom vid granskningen 2018 att den enskilt viktigaste kontrollåtgärden bedömdes vara den obligatoriska kontrollen av utanordningslistan. Rekommendationen som lämnades var därför att uppföljning av kontrollerna prioriteras, likaså behovet av eventuella stödåtgärder.

## 4.1 Iakttagelser och bedömning – Uppföljande granskning

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningen *Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen* som skedde 2018 är att det inte vidtagits ändamålsenliga åtgärder för att utveckla säkerheten i löneutbetalningsprocessen.

Vi menar att det påbörjade riskanalysarbetet där ca. 90 riskområden identifierats utgör ett användbart underlag för att systematiskt arbeta fram en adekvat riskanalys och dokumentation av den totala riskbilden. En ändamålsenlig riskanalys ger goda förutsättningar att utveckla säkra och effektiva processer samt att väsentliga risker i löneutbetalningsprocessen kan reduceras. Den lista över identifierade riskområden som finns ger en god grund att stå på i arbetet med riskbedömning och i slutändan vid framtagande av internkontrollplan. Dock ligger de identifierade riskområdena inte till grund för en internkontrollplan eftersom det saknas internkontrollplan både för HR-området som helhet och för avdelningen löneservice. Med ovanstående resonemang är vår bedömning att arbetet med internkontroll inte är fullt ut ändamålsenligt. Detta eftersom det inte genomförs ett systematiskt internkontrollarbete, det saknas riskvärdering av identifierade riskområden, det finns inte nedtecknat vilka riskområden som det ska fokusera på att arbetas med samt att det finns en avsaknad av uppföljning och uppdatering av riskanalysen.

Det styrande dokumentet *Anställning, registrering och utbetalning av lön* är inte uppdaterat enligt rekommendationer i granskningen, dessutom har giltighetsdatumet passerat trots att det vid intervju framkom att det arbetades efter detta. Vidare rekommenderades i den tidigare granskningen prioritering av uppföljning av att kontrollerna gällande utanordningslistorna genomfördes. Vi kan inom ramen för denna granskning konstatera att kontrollen av utanordningslistorna inte är tillräcklig eftersom stickprovskontrollerna påvisade att mellan 14 – 35 procent inte kontrollerat (signerat) utanordningslistorna (se avsnitt 3.3.5).

Vår sammanfattande bedömning är att HR-området, löneservice, interna kontroll behöver stärkas ytterligare i samtliga moment dvs. från riskanalys, internkontrollplan, uppföljning till uppdatering.

## 5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att den interna kontrollen avseende löneutbetalningar inte är tillräcklig och därmed behöver stärkas ytterligare i samtliga moment. Enligt vår bedömning föreligger risk för att felaktiga löner kan komma att utbetalas.

Vi ser positivt på det påbörjade riskanalysarbetet där ca. 90 riskområden identifierats. Dessa områden utgör enligt vår bedömning ett användbart underlag för att systematiskt kunna arbeta fram en adekvat riskanalys och dokumentation av den totala riskbilden. En ändamålsenlig riskanalys ger goda förutsättningar att utveckla säkra och effektiva processer samt att väsentliga risker i löneutbetalningsprocessen kan reduceras. Den lista över identifierade riskområden som finns ger en god grund att arbeta vidare med i det fortsatta arbetet med riskbedömning och i slutändan vid framtagande av internkontrollplan. Dock är vår bedömning att arbetet med internkontroll inte fullt ut hanteras ändamålsenligt. Detta eftersom det inte genomförs ett systematiskt internkontrollarbete och då det saknas riskvärdering av identifierade riskområden, inte finns dokumenterat vilka riskområden som det ska fokusera på att arbetas med samt att det saknas uppföljning och uppdatering av riskanalysen.

Ansvars- och uppdragsfördelningen i lönehanteringsprocessen anser vi är tydlig. Vi bedömer att det finns dokumenterade rutinbeskrivningar och manualer kopplade till merparten av löneprocessens delar (att rätt lön betalas ut) både för medarbetare och chefer. När det gäller kontroller som ska genomföras i löneprocessens samtliga delar anser vi att det finns behov av att systematisera kontrollerna, tydliggöra och säkerställa efterlevnad av rutiner och riktlinjer samt arbeta fram ytterligare rutinbeskrivningar inom de områden där så saknas. Vidare finns behov av att göra känt i organisationen vilka styrande- och stödjande dokument som finns att förhålla sig. I enkätundersökningen framkom att ca 40 procent av de som svarat på enkäten inte visste att det fanns regionövergripande rutinbeskrivningar över vilka moment hen ska utföra i lönehanteringsprocessen.

Vi bedömer att det inte vidtagits tillräckliga åtgärder för att utveckla säkerheten i löneutbetalningsprocessen utifrån rekommendationerna som lämnades i samband med granskningen *Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen* som genomfördes 2018. Vid den tidigare granskningen rekommenderades prioritering av uppföljning av att kontrollerna gällande utanordningslistorna genomfördes. Vi kan inom ramen för denna granskning konstatera att kontrollen av utanordningslistorna inte är tillräcklig eftersom stickprovet visade att mellan 14 – 35 procent av utanordningslistorna inte var kontrollerade (signerade). Enkätundersökningen som genomförts påvisade även att ungefär en femtedel av regionens chefer, som har ett ansvar för anställda och utbetalning av löner och ersättningar, inte genomförde kontroller av att rätt lön betalas ut till rätt person.

Då det inte finns några specifika kontroller som kan hänföras till ersättningar kopplat till Covid-19 pandemin samt att arbetsbelastningen för löneservice varit hög under pandemin är vår bedömning att den interna kontrollen inte varit tillräcklig inom detta område. Vi noterar att det fattats ett antal beslut fram till februari 2021 avseende särskild ersättning kopplat till pandemin, Covid-19. Enligt riktlinjen *Lönetillägg samt ersättning utöver*



**Region Västernorrland**  
Granskning av löner

2021-11-17

*lokala/centrala avtal* (reviderad 2021-03-15) är det regiondirektören och biträdande regiondirektör som får fatta beslut om sådan särskild ersättning utöver centrala avtal. Riktlinjen som gällde innan 2021-03-15 stipulerade inte vem som hade rätt att fatta särskilda beslut om ersättning utöver centrala avtal. De beslut som fattats innan 2021-03-15 har därmed inte fattats av behörig person.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- säkerställa att beslut och rekommendationer som lämnades i samband med granskningen 2018 efterlevs (avsnitt 4)
- stärka och utveckla internkontrollarbetet (avsnitt 3.1, 3.3, 4)
- systematisera, tydliggöra och genomföra effektiva kontroller så att "rätt lön" utbetalas (avsnitt 3.3.3 – 3.3.5)
- säkerställa att styrande- och stödjande dokument efterlevs (avsnitt 3.1.2, 3.1.3, 3.3.2 – 3.3.5, 4)
- ta fram stödjande dokument där så saknas (avsnitt 3.3.3, 3.3.5, 4)
- utbildning i löneprocessen genomförs samt att kommunicera vilka styrande- och stödjande dokument som finns att förhålla sig (avsnitt 3.3.2, 3.3.3)

Datum som ovan

KPMG AB

Camilla Strömbäck  
*Certifierad kommunal revisor*

Olivia Gonzalez  
*Associate*

Karin Helin-Lindkvist  
*Certifierad kommunal revisor*

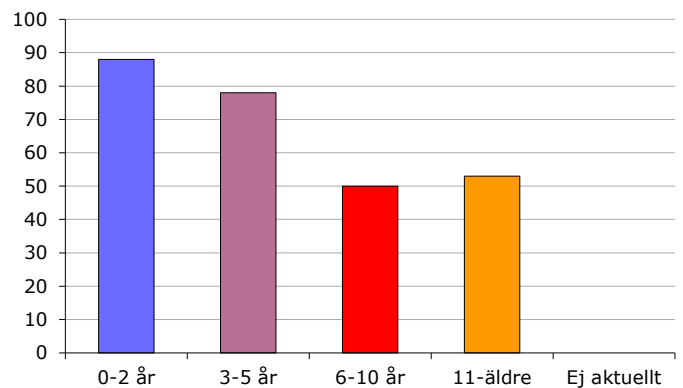
Lena Medin  
*Certifierad kommunal revisor*

## A Enkät svar

### 1. Hur länge har Du haft ett chefsansvar?

Namn	Antal	%
0-2 år	88	32,70%
3-5 år	78	29,00%
6-10 år	50	18,60%
11-äldre	53	19,70%
Ej aktuellt	0	0%
<b>Totalt</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

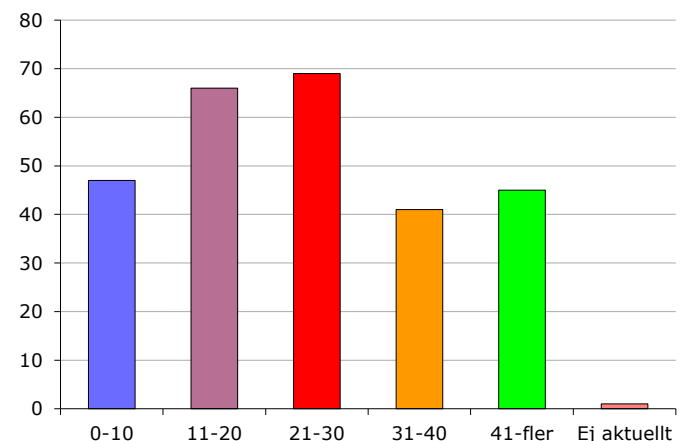
Svarsfrekvens
87% (269/309)



### 2. Hur många anställda ansvarar Du för?

Namn	Antal	%
0-10	47	17,50%
11-20	66	24,50%
21-30	69	25,70%
31-40	41	15,20%
41-fler	45	16,70%
Ej aktuellt	1	0,40%
<b>Totalt</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

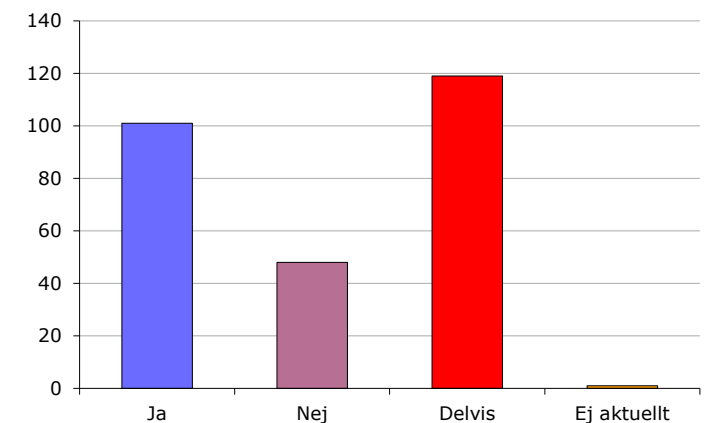
Svarsfrekvens
87% (269/309)



### 3. Har Du fått utbildning i vad Du som chef förväntas göra i de olika stegen i lönehanteringsprocessen?

Namn	Antal	%
Ja	101	37,50%
Nej	48	17,80%
Delvis	119	44,20%
Ej aktuellt	1	0,40%
<b>Totalt</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

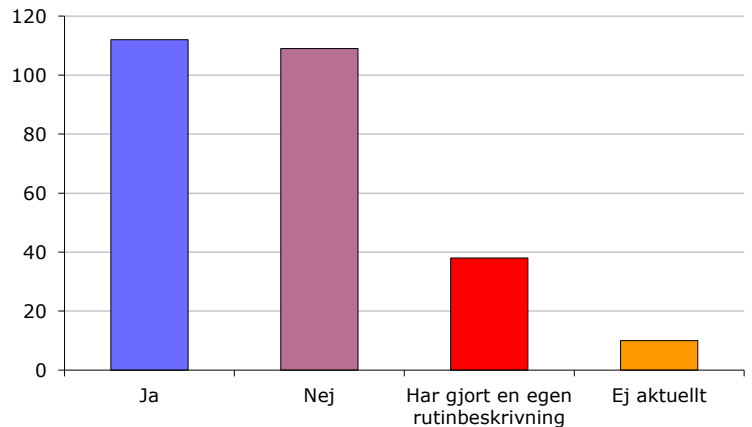
Svarsfrekvens
87% (269/309)



**4. Finns dokumenterad regionövergripande rutinbeskrivning över vilka moment Du som ansvarig chef skall utföra månatligen i lönehanteringsprocessen?**

Namn	Antal	%
Ja	112	41,60%
Nej	109	40,50%
Har gjort en egen rutinbeskrivning	38	14,10%
Ej aktuellt	10	3,70%
<b>Totalt</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

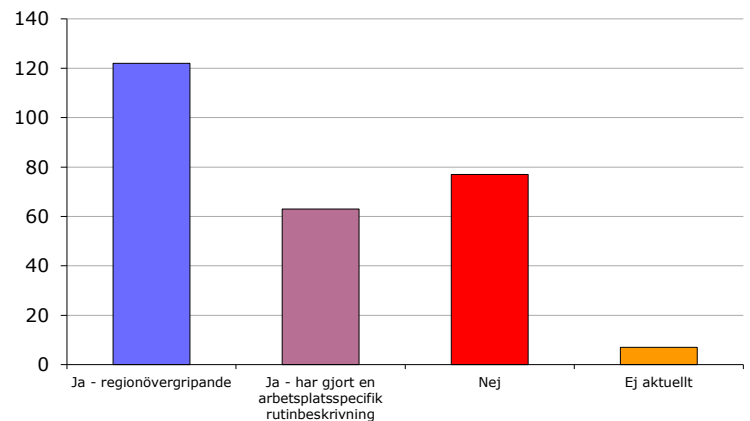
<b>Svarsfrekvens</b>
87% (269/309)



**5. Finns dokumenterade rutiner på arbetsplatsen för att säkerställa att rapportering av frånvaro och andra tillägg och avdrag görs i självservice?**

Namn	Antal	%
Ja - regionövergripande	122	45,40%
Ja - har gjort en arbetsplatsspecifik rutinbeskrivning	63	23,40%
Nej	77	28,60%
Ej aktuellt	7	2,60%
<b>Totalt</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

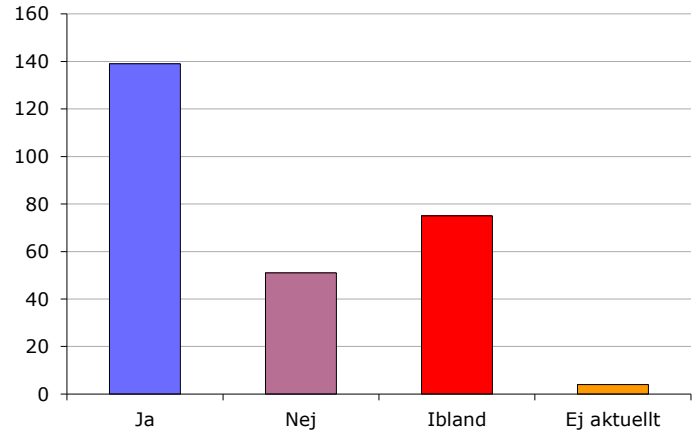
<b>Svarsfrekvens</b>
87% (269/309)



## 6. Genomför Du månatliga kontroller av att rätt lön betalas ut till rätt personer?

Namn	Antal	%
Ja	139	51,70%
Nej	51	19,00%
Ibland	75	27,90%
Ej aktuellt	4	1,40%
<b>Totalt</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

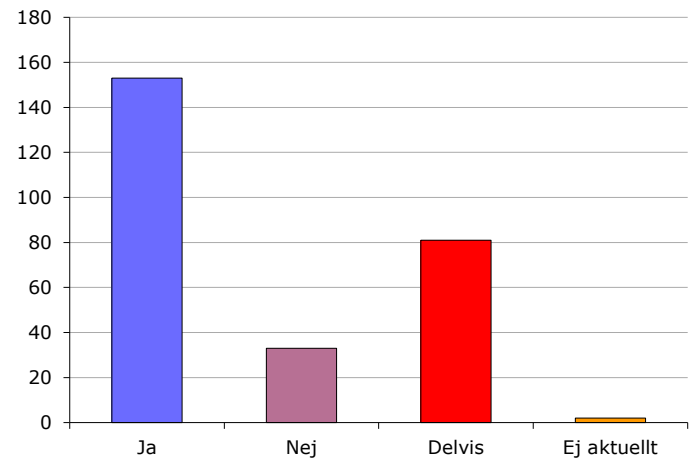
<b>Svarsfrekvens</b>
87% (269/309)



## 7. Anser Du att Du får tillräcklig support/hjälp gällande lönehanteringsprocessen?

Namn	Antal	%
Ja	153	56,90%
Nej	33	12,30%
Delvis	81	30,10%
Ej aktuellt	2	0,70%
<b>Totalt</b>	<b>269</b>	<b>100%</b>

<b>Svarsfrekvens</b>
87% (269/309)





## B Svar på granskningsfrågorna

Nedan besvaras respektive granskningsfråga kortfattat. För utförligare svar hänvisas till rapporten i sin helhet.

*Har Regionstyrelsens beslutade uppdrag utifrån 2018 års granskning verkställtts och rapporterats?*

Av regionstyrelsens protokoll (2018-06-07 § 222) framgår att de införda kontrollåtgärderna, vilka framgår av granskningsrapporten *Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen*, ska följas upp samt att riskanalysen årligen ska uppdateras. Vi har inom ramen för denna granskning inte tagit del av någon uppföljning av kopplat till genomförd granskning. En riskanalys arbetades fram för ett antal år sedan, denna har enligt uppgift inte uppdaterats sedan dess. Vår bedömning är dock att riskanalysen inte är tillräckligt ändamålsenlig då det saknas riskbedömning av de enskilda riskområdena.

*Är uppdrag och ansvarsfördelning i löneutbetalningsprocessen tydliggjorda? Säkerställer ansvarsfördelningen en tillräcklig intern kontroll?*

Det finns en tydlig uppdrags- och ansvarsfördelning i löneprocessen vilket framgår av den dokumentation vi tagit del av. Däremot anser vi att uppdrags- och ansvarsfördelning behöver göras känd för samtliga som är inblandade i löneprocessen olika delar. Uppdrags- och ansvarsfördelningen skulle kunna borga för en adekvat intern kontroll. Dock är vår bedömning utifrån vad som framkommit i intervjuer och den dokumentation vi tagit del av att den interna kontrollen inte är tillräcklig.

*Är det tydliggjort vilka manuella kontroller som ska utföras för att säkerställa att lön utbetalas med rätt belopp till regionens anställda? Är kontrollerna baserade på en årlig riskbedömning? Utförs kontrollerna? Finns det rutiner för att säkerställa att de utförs?*

*Finns det ändamålsenliga fastställda och dokumenterade rutiner och kontroller som utförs i samband med löneutbetalningar?*

*Finns en ändamålsenlig hantering av fellosterna för att säkerställa att rätt lön betalas ut?*

Det genomförs manuella kontroller för att säkerställa löneutbetalningarna. Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av flera adekvata "kontrollistor" (rutiner) över vilka moment som ska kontrolleras kopplat till lönehanteringsprocessen olika delar. Dock är vår bedömning att det inte är tydligt vilka kontroller som ska utföras ej heller vem som ska utföra kontrollerna för att säkerställa att korrekt lön utbetalas till regionens anställda. Detta eftersom det råder en delad uppfattning om vilken/vilka dokument/rutiner som ska efterlevas gällande genomförande av kontroller samt att det finns medarbetare som inte har vetskap om att det finns rutinbeskrivningar/kontrollistor för vilka kontroller som ska genomföras. Vidare saknas dokumentation när/om kontrollmomenten utförts.

2021-11-17

Kontrollerna som återfinns i "kontrollistorna" är inte baserad på en årlig riskbedömning, däremot återfinns flertalet av kontrollmomenten i "kontrollistorna" i den påbörjade riskanalysen.

Den enskilt viktigaste kontrollåtgärden för att rätt lön ska utbetalas till regionens anställda är enligt vår mening kontrollen av utanordningslistorna. Vår bedömning är att denna kontrollåtgärd inte fungerar tillfredsställande detta grundar vi på att de genomförda stickprovskontrollerna påvisade att antalet kontrollerade (signerade) utanordningslistor låg mellan 65 – 86 procent. Det genomförs inga explicita kontroller att utanordningslistorna granskats/signerat och det saknas en rutin för kontroll av att utanordningslistor granskats/signerats.

Vår bedömning är att det inte är en ändamålsenlig hantering av fellistorna för att säkerställa att rätt lön betalas ut detta eftersom det fortfarande efter flera år ligger kvar felaktigheter i listorna som inte åtgärdats.

Sammanfattningsvis är vår bedömning att de kontroller som genomförs inte är effektiva, detta eftersom kontroller inte alltid sker som sig bör. När kontroller inte genomförs ökar risken för att viktiga/allvarliga felaktigheter inte upptäcks. Detta har enligt uppgift hänt. Ett antal medarbetare i organisationen kontaktade enligt uppgift löneservice och påtalade att de fått stora belopp retroaktiva löner utbetalda trots att personerna inte hade rätt till dessa ersättningar. Om adekvata kontroller genomförts skulle sådana felaktigheter med stor sannolikhet ha upptäckts innan utbetalningen. Vidare anser vi att det finns behov av att säkerställa efterlevnaden av rutiner och riktlinjer. Vilka kontroller som ska utföras för att säkerställa att rätt belopp utbetalas i rätt tid till de anställda kan med fördel baseras bland annat på en genomförd riskbedömning. Vidare kan säkerställande av att rutin (kontrollmoment) utförts ske genom att signering av kontrollmoment görs.

#### *Är den interna kontrollen tillräcklig avseende de ersättningar som är hänförliga till covid19- pandemin?*

Med anledning av att det inte genomförts några specifika kontroller av utbetalda ersättningar kopplat till Covid -19 pandemin och att dessa merkostnader uppgår till stora belopp (84,1 mnkr) är vår bedömning att den interna kontrollen inom detta område inte varit tillräcklig.

#### *Vilka krav på kompetens krävs får att få behörighet i lönesystemet?*

Det ställs inga krav på utbildning eller kompetens för att få behörighet till Heroma. För att få behörighet till att arbeta i Heroma måste en behörighetsblankett fyllas i av överordnad chef.

#### *Finns dokumenterade rutiner i verksamheterna för att säkerställa att medarbetarna rapporterar all frånvaro; semester, sjukfrånvaro etc i självservice?*

Det finns dokumenterade rutinbeskrivningar och manualer kopplat till merparten av löneprocessens delar både för medarbetare och chefer.

2021-11-17

Vi bedömer att de styrande- och stödjande dokumenten som finns inte efterlevs fullt ut. Vid intervju bekräftade även chefen för löneservice att efterlevnaden av styrande- och stödjande dokument kunde förbättras. Exempelvis efterlevs inte Riktlinjen, *Resor i tjänsten*. Vid intervju framkom att egna utlägg inte alltid kan verifieras i enlighet med fastslagen riktlinje.

Det är inte tillfredsställande att 28,6 procent som svarat på den genomförda enkätundersökningen uppgav att det saknades dokumenterade rutiner på arbetsplatsen för att säkerställa att rapportering av frånvaro och andra tillägg och avdrag görs i självservice. Genom att medarbetarna inte vet att det finns rutinbeskrivningar för de olika delmomenten i löneprocessen finns en överhängande risk att felaktigheter uppstår. Vår bedömning är att de styrande- och stödjande dokument som finns behöver göras känt för medarbetarna i organisationen.

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

För att attestera månadens händelser så som frånvaro, arbetsändringar, att rätt person fått lön, korrekt utbetalning etc. ska ansvarig chef godkänna samtliga poster i Heroma/Självservice.

Utöver fastslaget attestreglemente med tillhörande rutiner finns det ett antal lathundar kopplat till vad ansvarig chef förväntas göra inom sitt personaluppdrag i löneprocessen. Exempelvis hur utanordningslistor tas fram från Heroma, ärendehantering i Heroma självservice för chefer, Bevakningsöversikt i Självservice. Vår bedömning är att det finns ändamålsenliga attestbeskrivningar kopplat till säkerställande att rätt lön betalas ut så som anvisningar för utanordningslistor etc. Däremot saknas rutinbeskrivning över hur utanordningslistorna ska hanteras vid ordinarie chefs frånvaro.