
Revisionsrapport

Lönehantering

Skellefteå kommun

*Göran Persson Ling-
man*

Per Ståhlberg

*Certifierade kommu-
nala revisorer*

Februari 2013



Innehåll

1	Sammanfattning	2
2	Inledning	4
2.1	Bakgrund och uppdrag	4
2.2	Revisionsfråga	4
2.3	Avgränsning	5
2.4	Metod	5
3	Granskningsresultat	6
3.1	Funktioner, roller och ansvar kring lönehanteringen	6
3.2	Finns löneprocessen och ingående rutiner inklusive väsentliga kontrollmoment tydligt beskrivna? Är dokumenten aktuella och kända?	7
3.3	Sker riskbedömningar som underlag för att säkerställa att hanteringen av löner når sina mål m.m?	10
3.4	Har personal som arbetar i löneprocessen samt ansvariga chefer fått utbildning t ex kring vilka kontroller som ska utföras?	11
3.5	Finns beskrivningar av verifieringskedjor och är det säkerställt att räkenskapsinformation inom löneområdet hanteras på ett tillfredsställande sätt?	13
3.6	Finns dokument från löneprocessen intagna på ett tillfredsställande sätt i dokumenthanteringsplan/arkivplan?	14
3.7	Sker tillfredsställande kontroller av att inrapporterade uppgifter i personalsystemet överensstämmer med uppgifter i anställningsavtalet?	14
3.8	Utför lönesystemet tillfredsställande kontroller vid registrering av uppgifter?	16
3.9	Kontrolleras registrerade avvikelser på ett tillfredsställande sätt?	17
3.10	Finns rutiner som säkerställer en tillförlitlig behörighet till systemet?	19
3.11	Finns tillfredsställande kontroller i samband med löneutbetalning?	20
3.12	Sker det tillräcklig uppföljning/tillsyn avseende efterlevnaden av styrande och stödjande dokument?	21
3.13	Kontroll avseende löneutbetalningarnas korrekthet (via registeranalys och svar från enkät)	21
	Bilaga 1-3	23

1 Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har PwC genomfört en granskning avseende lönehanteringen. Följande revisionsfråga har varit aktuell:

❖ *Är den interna kontrollen i lönehanteringen i kommunen tillräcklig?*

Vår granskning visar att kommunens hantering inom området i vissa avseende sker på ett ändamålsenligt sätt men att den interna kontrollen är otillräcklig.

Nedan sammanfattas våra bedömningar, förslag till förbättringar med mera, inom de områden vi översiktligt kontrollerat.

- Vi ser ett behov att se över arbetssätten inom kommunen. I större utsträckning bör kommungemensamma arbetssätt etableras¹ och förbättras kontinuerligt (ständiga förbättringar). Förvaltningsspecifika avvikelser kan förekomma men dessa bör i så fall motiveras. Vi kan här konstatera att det på nytt har initierats ett arbete med att se över arbetssätten och etablera en gemensam stödstruktur. Detta ser vi som positivt.
- Svaren från vår enkät till olika roller visar att det finns ett behov att tydliggöra hur olika aktiviteter ska utföras och av vem. (Ansvar och uppgifter, till exempel vad ska kontrolleras, hur bör kontroller genomföras, hur ska underlag sparas och hur länge).
- Enligt den bild vi fått finns ett riskmedvetande kring lönehanteringen. Risker och problem kommuniceras på olika sätt. Detta kan dock utvecklas, förslagsvis bör systematiska riskanalyser ske med regelbundenhet. Analyser är extra viktiga i samband med förändringar. Vi har noterat att ärenden (till exempel felaktigheter) som inkommer/hanteras av olika lönehandläggare inte registreras/dokumenteras. Avvikelser kring felaktigheter och problem är underlag i riskanalyser och i förbättringsarbete. Vi föreslår möjligheten att se över om lönehandläggare kan hantera uppkomna felaktigheter och problem i ett gemensamt ärendesystem. Ett av syftena är att stödja förbättringsarbetet.
- Vi föreslår att det inom varje förvaltning sker en fördjupad dokumenterad analys kring vilka brister i utbildning som identifierats hos chefer, lönehandläggare och övriga anställda (kompetenskartläggning). Förslagsvis bör analysen genomföras i samverkan med de centrala systemförvaltarna och personalansvariga på kommunledningskontoret.
- Verifieringskedja i samband med lönehanteringen bör upprättas. Det bör till exempel framgå på vilket sätt man hittar till underlag från lönelistan och samband mellan lönelistan och kostnadsslagen i redovisningen. Vi har noterat att detta arbete är initierat och kommer att inledas under våren 2013 på initiativ från ekonomiavdelningen.

¹ Via enhetliga, gemensamma processer (rutiner, anvisningar) etc.

- Vi föreslår att det sker en översyn kring hur kvitton med mera hanteras i samband med personliga utlägg.
- Enligt vår bedömning finns behov att se över hanteringen av anställningsavtal. Vi ser en risk att det som är överenskommet genom det undertecknade avtalet inte sedan blir det som registreras i lönesystemet. För hanteringen vid upprättandet och registrering av anställningsavtal bör gymnasiekontorets process kunna utgöra exempel även för övriga förvaltningar.
- Vi föreslår här att det sker en översyn kring vilka automatiska kontroller som genomförs och vad som bör kontrolleras ytterligare (ett dokumenterat underlag). Där systemet inte kan stödja kontroll kan översynen utgöra ett underlag för att förbättra anvisningar och utbildning kring vad som krävs av olika roller (stöd att göra rätt och att reducera mänskliga misstag).
- Avseende tydlighet och/eller efterlevnad av de kontroller som ska utföras av chefer är vår bedömning är resultatet inte tillfredställande. Ett tydliggörande krävs kring chefen ansvar för att kontrollera uppgifter i samband med registrering (rätt från början). Vi föreslår en översyn kring möjligheten att godkänna alla anställda samtidigt eftersom vi ser en risk att denna funktion kan missbrukas. Vi ser även behov att tydliggöra hur kontroller kan ske i efterhand
- Vi rekommenderar att det görs en översyn av hanteringen av bankfilen till exempel att det säkerställs att minst två personer är inblandade i kritiska aktiviteter.
- Enligt vår uppfattning är tillsynen otillräckligt inom styrelse och nämnder. Vi föreslår att det tas fram ett kommungemensamt dokument som tydliggör vilken typ av uppföljning som bör göras inom löneområdet som beskriver hur, av vem samt hur ofta detta skall ske. Förslagsvis kopplas denna uppföljning till rutinen för nämndernas och styrelsens internkontrollplaner.

2 Inledning

2.1 Bakgrund och uppdrag

Kommunens revisorer har i 2012 års revisionsplan beslutat att det ska ske en granskning av kommunens lönehantering. Valet av granskningsinsats har skett utifrån en bedömning av risk och väsentlighet.

I kommunens verksamhet är lönekostnaden den största enskilda kostnadsposten. Mot bakgrund av detta är det väsentligt att lönerutiner och hantering av lönesystem fungerar på ett ur internkontrollsynpunkt säkert och tillförlitligt sätt. Eventuella brister inom området kan få stora konsekvenser såväl ekonomiska som av förtroendekaraktär. Även för den enskilde löntagaren kan brister i den interna kontrollen leda till allvarliga konsekvenser.

Av kommunallagen framgår att kommunstyrelsen och nämnderna var och en inom sitt område ansvarar för att skapa en tillräcklig intern kontroll.

2.2 Revisionsfråga

Följande revisionsfråga har varit aktuell:

- ❖ *Är den interna kontrollen i lönehanteringen i kommunen tillräcklig?*

Kontrollmål/granskningsmål:

- Finns löneprocessen och ingående rutiner inklusive väsentliga kontrollmoment tydligt beskrivna och är dokumenten aktuella och kända?
- Sker riskbedömningar som underlag för att säkerställa att hanteringen av löner når sina mål med mera?
- Har personal som arbetar i löneprocessen samt ansvariga chefer fått utbildning kring vilka kontroller som ska utföras?
- Finns beskrivningar av verifieringskedjor och är det säkerställt att räkenskapsinformation inom löneområdet hanteras på ett tillfredsställande sätt?
- Finns dokument från löneprocessen intagna på ett tillfredsställande sätt i dokumenthanteringsplan/arkivplan?
- Sker tillfredsställande kontroller av att inrapporterade uppgifter i personalsystemet överensstämmer med uppgifter i anställningsavtalet?
- Utför lönesystemet tillfredsställande kontroller vid registrering av uppgifter?
- Kontrolleras registrerade avvikelser på ett tillfredsställande sätt?
- Finns tillförlitliga rutiner som säkerställer att en tillförlitlig behörighet till systemet?
- Finns tillfredsställande kontroller i samband med löneutbetalning?
- Sker det tillräcklig uppföljning/tillsyn avseende efterlevnad av styrande och stödjande dokument?
- Kontroll avseende löneutbetalningarnas korrekthet (via registeranalys och svar från enkät)

2.3 Avgränsning

Granskningen har avgränsats till de kontrollpunkter som redovisas under avsnitt 3, granskningens resultat. I granskningen kontrolleras områden översiktligt. Granskningsobjektet är i första hand kommunstyrelsen. Samtliga nämnder berörs av granskningen.

2.4 Metod

Vi har tagit del av framtagna dokument samt intervjuat ansvariga inom lönehanteringen, dels vid en gemensam workshop, dels genom att vi ställt kontrollfrågor till enskilda handläggare och systemförvaltare. Vi har även ställt ett antal frågor till ansvariga chefer, lönehandläggare och anställda via webbformulär.

Vi har gjort en registeranalys av lönetransaktioner (de löneutbetalningar) som inträffat under 2012.

3 Granskningsresultat

Nedan följer de olika kontrollmoment vi genomfört i samband med granskningen. Vi har ställt upp kontroller som ett antal frågeställningar. Därefter redovisas våra iakttagelser från granskningen och därefter våra kommentarer (bedömningar, eventuella förslag till förbättringar med mera.). Iakttagelser kan vara både positiva och negativa.

I avsnitten visas grafik med användarsvar. Användarna svarade hur väl ett påstående stämmer. Nedan visas hur de olika färgerna ska tolkas. Värdet till vänster innebär att användare besvarat frågan med *instämmer inte alls* ■ eller *till viss del* ■. Värdet till höger innebär att användare besvarat med *i huvudsak* ■ eller *helt* ■. Siffror som visas i liggande staplar visar antalet svarande. Grå färg ■ innebär andelen svarande som svarat *vet ej*.

Ett urval av kommentarer från de svarande finns i inom flera avsnitt. Vi uppmanade till kommentar då respondenten besvarade frågan negativt (inte instämde i påståendet). Vilken roll som besvarade fråga visas efter kommentaren.

3.1 Funktioner, roller och ansvar kring lönehanteringen

Iakttagelser

I början av 2000-talet upphandlades och infördes ett nytt system för PA- och löneadministration (Personec P) och i samband med detta så avvecklades den centraliserade löneavdelningen. Sedan dess har kommunens förvaltningar sina egna lönehandläggare. Totalt är det idag ca 85 anställda i kommunen som använder hela eller delar av sin arbetstid till lönehandläggning. Inom respektive förvaltning finns det en eller ett par personer som är samordnare för förvaltningens lönehandläggare. Samordnarnas uppgift är bland annat att genom möten sinsemellan sprida information och fungera som användarstöd till sina respektive förvaltningskollegor. Vidare har kommunledningskontoret två personer som i sin tur skall fungera som "kundstöd" åt samordnarna.

År 2005 infördes så kallad självservice vilket innebär att den anställde själv skall sköta sin rapportering av avvikelser från "schemalagd" tid, såsom frånvaro eller eventuell mer-tid. Något som tidigare hanterats av lönehandläggarna. Syftet med införandet av självservice var bland annat att minska dubbelarbete och i övrigt effektivisera löneadministrationen.

De anställdas avvikelserrapportering skall innan de hamnar hos lönehandläggarna attesteras av behörig chef. Idag finns cirka 350 chefer som har att attestera de anställdas löneunderlag. Varje chef har mellan ett par upp till som mest ca 70 medarbetares löneunderlag att gå igenom och attestera varje månad. Månatligen hanteras 10 000-11 000 lönespecifikationer inräknat månads-, tim-, arvodes- och uppdragsanställda.

Semesterledighet registreras i självservice däremot om ledigheten avser exempelvis längre föräldraledighet är det lönehandläggarna som registrerar detta istället för den

anställda. Likaså vid vissa partiella schemaändringar förs ändringarna in av handläggarna och inte via självservice. Reseräkningar registreras i självservice, däremot hanteras endast inrikes traktamenten men inte traktamenten vid utrikes resa.

Lönefunktionen på respektive förvaltning är uppbyggd på olika sätt. Vad gäller de två stora förvaltningarna, socialkontoret och skol- och kulturkontoret, så har socialkontoret valt att hålla en central organisation samtidigt som man inom skolan har decentraliserat sin lönefunktion och har "representation" ute på, i princip, samtliga skolor. De mindre förvaltningarna har kanske en eller ett fåtal personer som hanterar respektive förvaltningsanställdas löner.

Inom IT-avdelningen finns tekniker som har ett ansvar gällande tekniken kring systemet (drift, databasunderhåll m.m.). Kommunikation kring ärenden som berör teknik sker löpande med IT-avdelningen.

Våra kommentarer

- Vi konstaterar att lönehanteringen är decentraliserad och hanteras till delar på olika sätt bland annat beroende på hur respektive förvaltning har valt att organisera sig.

3.2 Finns löneprocessen och ingående rutiner inklusive väsentliga kontrollmoment tydligt beskrivna? Är dokumenten aktuella och kända?

Iakttagelser

På kommunens intranät finns ett flertal olika beskrivningar kring ansvar, process och rutiner. Det finns både kommungemensamma dokument samt förvaltningsspecifika dokument. Omfattning och statusen på de förvaltningsspecifika dokumenten är varierande. Vi har i vår granskning noterat att en del av förvaltningarna har egenupprättade stödjande och styrande dokument. Exempelvis har gymnasiekontoret en processbeskrivning som kring att skriva underlag till anställningsavtal, fritidskontoret har sammanställt en pärm med rutinbeskrivningar för återkommande arbetsuppgifter. Likaså har socialkontoret ett antal manualer framtagna på förvaltningen som ska underlätta arbetet kring lönehanteringen.

Det finns ingen gemensam processbeskrivning kring hur lönehanteringen ska gå till inom kommunen. Det finns en gemensam personalhandbok som bland annat innehåller policydokument, lokala avtal, instruktioner för självservice för chefer, löneadministratörer och anställda. Det pågår ett arbete med att revidera personalhandboken (personalhandboken finns tillgänglig på intranätet). Det finns idag en frihet för förvaltningarna att utarbeta sin egen stödstruktur² kring lönehanteringen.

² Med detta menar vi t ex rutiner, ansvarsfördelningar, avtalstolkning, arkivering av räkenskapsmaterial mm.

Det har tidigare (2011) genomförts en nulägesbeskrivning av lönehanteringsprocessen ur ett kommunperspektiv³. Ett urval av identifierade viktiga processer inom lönehantering- en beskrevs. Kartläggningen pekade på risker och flera förbättringsområden till exem- pel.

- *Många blanketter, samt att de kan se olika ut trots att ärendet är detsamma på olika förvaltningar*
- *Otydliga rutiner, otillräcklig kunskap*
- *Otydlig ansvarsfördelning*
- *IT-stöd skulle kunna förbättras (automatiserade varningar/påminnelser)*
- *Dubbelarbete (skriva, attestera, registrera)*
- *Ingen backup vid frånvaro av löneassistent*
- *Medarbetare och chefer gör ej saker i tid*

Nulägesbeskrivningen resulterade dock inte i något förbättringsarbete, till exempel hur arbetsätten ska se ut i framtiden och vad krävs för att realisera detta⁴. Enligt uppgifter var uppdraget kring att genomföra förbättringar, efter arbetet med nulägesbeskrivning genomförts, inte tillräckligt tydliga.

Det har idag på nytt initierats ett arbete med att se över gemensamma arbetssätt och en gemensam stödstruktur.

Enkäten till olika roller

I vår enkät ställdes frågor till olika roller avseende deras kännedom och kunskap kring olika dokument. Svaren varierar där de flesta anger positiva svar. Dock uttrycker även flera ett förbättringsbehov. Grafiken har intagits i bilaga 1. Nedan visas exempel på kommentarer från de svarande.

Ett urval av kommentarer visas nedan.

- *Det är svårt att hitta dessa dokument när man söker på insidan. CHEFER*
- *I stort tycker jag att jag känner till hur vi ska beräkna när det kommer till över- tid, fyllnadstid, förskjuten arbetstid och så vidare. Men det behövs absolut ännu mer kunskap om detta. CHEFER*
- *Känner till vissa dokument men inte säker på att jag känner till vilka dokument som finns. CHEFER*
- *Det finns inget specifikt. Men när man gör saker sällan så blir man aldrig rik- tigt duktig. Upplever att information är svår att hitta på Insidan. Får alltid bra hjälp när jag ringer. CHEFER*
- *Jag skulle verkligen behöva ha hjälp av en central lönehanteringsprocess som underlättar och tar hand om dessa frågor som jag som chef inte ska behöva känna till detaljerna i. CHEFER*

³ Kartläggning av nuläge, processbeskrivningar, identifiering av utvecklingsområden m.m.

⁴ Till exempel policys, processbeskrivningar, instruktioner och utbildning.

- *Har aldrig läst eller sett några "kontrollmoment" som ska utföras. Däremot känner jag oftast till omständigheterna, och gör jag inte det så ställer jag frågor. CHEFER*
- *Jag vikarierar som chef under detta år och upplever att jag inte fått så mycket utbildning i dessa moment. CHEFER*
- *Otydligt vilka kontrollmoment jag ska utföra. Jag tar reda på det när det kommer in ett underlag som jag inte är bekant med - tar onödig tid. Informationen kunde getts i samband med anställning. CHEFER*
- *Detta behöver tydliggöras, för i praktiken fungerar det så att man litar på att de berörda sparar sina kvitton, men det finns inte tid att kontrollera dessa vid ex resor. CHEFER*
- *Av någon anledning så har man valt att lägga vissa delar på löneassistenten vilket jag inte kan förstå. Det finns andra administrativa uppgifter denne kan utföra. Det är jag som har det ekonomiska ansvaret och då vill jag vara den som signerar och godkänner det som går ut. Vet lite kring vilka kvitton som ska sparas och hur länge. CHEFER*
- *Varför man ska göra reseräkningen digitalt men ändå spara kvitton!? Varför? Hur? Var? I så fall bör man lämna den digitala reseräkningen. CHEFER*
- *Svårt att hitta informationen på intranätet. Sökmotorn under all kritik. Medarbetarna har dålig kännedom om vad de kan göra själva och vad som ska lämnas till löneadministratören. LÖNEHANDLÄGGARE*
- *Finns ingen enhetlighet kring kontrollmoment vid löneavvikelser, lönerevision samt anställningar och avslut av anställning. LÖNEHANDLÄGGARE*
- *"Vet ej vilken ob-ersättning vi har, Hur gör man med reseräkning? Rutiner vid ledighetsansökan? LÖNTAGARE"*

Våra kommentarer

- Vi har tagit del av olika typer av dokumentation som stödjer lönehanteringen (På intranätet finns bland annat policydokument och arbetsbeskrivningar för självservice). Vi kan konstatera att det pågår ett utvecklingsarbete av den gemensamma personalhandboken.
- Svaren från vår enkät till olika roller visar att det finns ett behov att tydliggöra hur olika aktiviteter ska utföras och av vem. (Ansvar och uppgifter, till exempel vad ska kontrolleras, hur bör kontroller genomföras, hur ska underlag sparas och hur länge).
- Vi ser ett behov att se över arbetssätten inom kommunen. I större utsträckning bör kommungemensamma arbetssätt etableras⁵och förbättras kontinuerligt (ständiga förbättringar). Förvaltnings specifika avvikelser kan förekomma men dessa bör i så fall motiveras.
- Vi kan här konstatera att det på nytt har initierats ett arbete med att se över arbetssätten och etablera en gemensam stödstruktur. Detta ser vi som positivt.

⁵ Via enhetliga, gemensamma processer (rutiner, anvisningar) etc.

3.3 Sker riskbedömningar som underlag för att säkerställa att hanteringen av löner når sina mål m.m?

Med mål menar vi till exempel "rätt lön i rätt tid till rätt person", "att redovisningen blir korrekt", "externa intressenter får rätt information i rätt tid" (lagar, avtal med mera beaktas). Givetvis ska bedömningar beakta risk för "avsiktliga fel" (oegentligheter).

Iakttagelser

Lönehandläggare, lönesamordnare och systemförvaltarna träffas i olika forum, till exempel för att informera om programnyheter eller för att förmedla saker att tänka på inför exempelvis årsbryt. På dessa möten diskuteras även förekommande fel och risker. Förslag på systemförbättringar fångas också upp. Dessa möten protokollförs.

Vid intervjuer har det framkommit att risker kommuniceras inom förvaltningarna på olika sätt men det anges att det inte sker några systematiska riskanalyser, vare sig på kommungemensam eller på förvaltningsnivå. På arbetsplatsträffarna, där bland annat chefer och lönehandläggare deltar, dokumenteras frågor som senare tas upp på de centrala träffarna. Det centrala mötena protokollförs men någon strukturerad hantering/sammanställning av identifierade risker har inte framkommit i vår granskning (utifrån dessa protokoll).

Strukturerad registrering/dokumentation av inrapporterade fel och/eller kring andra avvikelser mot det normala sker inte. (dokumenterade underlag, mått och dylikt som kan utgöra stöd i systematiska riskarbetet).

Vi kan notera att i samband med att nulägesbeskrivning som genomfördes 2011 identifierades olika förbättringsområden (se avsnitt 3.2).

Det finns inte några formaliserade rapporteringsvägar (t ex forum) där problem och risker kring lönehanteringen kommuniceras med kommunledningen.

Våra kommentarer

- Enligt den bild vi fått finns ett riskmedvetande kring lönehanteringen. Risker och problem på kommuniceras olika sätt. Förslagsvis bör systematiska riskanalyser ske med regelbundenhet. Analyser är extra viktiga i samband med förändringar.
- Vi har noterat att ärenden (till exempel felaktigheter) som inkommer/hanteras av olika lönehandläggare inte registreras/dokumenteras. Avvikelser kring felaktigheter och problem är underlag i riskanalyser och i förbättringsarbete. Vi föreslår möjligheten att se över om lönehandläggare kan hantera uppkomna felaktigheter och problem i ett gemensamt ärendesystem. Ett av syftena är att stödja förbättringsarbetet.

3.4 Har personal som arbetar i löneprocessen samt ansvariga chefer fått utbildning t ex kring vilka kontroller som ska utföras?

Iakttagelser

Enligt de uppgifter vi fått har de flesta chefer fått någon form av introduktionsutbildning. Vid vissa förvaltningar har de även erbjudits kompletterande utbildning.

Lönesamordnarna vid förvaltningar får löpande information om bland annat nyheter på systemsidan i samband med återkommande kommungemensamma möten med kundstöd och systemförvaltare (samordnarträffar). Information från dessa möten förs sedan i varierande grad vidare till lönehandläggarna.

Avseende utbildning till chefer (och för den del de anställda) finns ingen central samordning utan det är upp till förvaltningarna själva att genomföra utbildningar. Utbildningsnivån varierar därför mellan förvaltningarna. Av intervjuerna framkommer att på exempelvis pensionsområdet saknas centralt stöd. Granskningen visar att det även gäller tolkning av regler kring semesteruttag, föräldraledighet mm. En konsekvens som anges avseende avtalsområdet är att den nuvarande bristen på samordning leder till att samma avtal kan tolkas olika beroende på vilken förvaltning som tolkar.

Vissa av de vi intervjuat anger att många fel, som rättas av lönehandläggarna, beror på en otillräcklig kompetens hos anställda och chefer för att utföra rapporterings- respektive kontrollaktiviteterna. Flera av de vi intervjuat ser ett behov av ytterligare utbildning på samtliga nivåer (chefer, anställda, administratörer).

Enkäten till olika roller

I vår enkät ställdes frågor kring tillräcklig utbildning. Svaren varierar där de allra flesta anger positiva svar (anger att de fått tillräcklig utbildning). Dock uttrycker även flera ett förbättringsbehov kring utbildning. På kontrollfråga kring kunskap kring vad som ska kontrolleras anger 32 chefer att de inte har tillräcklig kunskap. (3 chefer anger inte alls och 29 chefer anger till viss del). Grafiken har intagits i bilaga 3. Nedan visas exempel på kommentarer från de svarande.

Ett urval av kommentarer visas nedan.

- *Jag känner att de skulle behövas en information som talat om för mig vad som ska göras. Det kanske finns rutiner som jag missat för att jag inte vet om dem. Hittills har det gått bra men det skulle nog inte skada med en genomgång för alla vi som har underställt personal. CHEFER*
- *Jag tycker att dessa frågor ska hanteras centralt för att störa så lite som möjligt. Då säkerställs kvalitet och effektiv kommunal förvaltning. CHEFER*
- *Jag behöver inte mer utbildning utan stöd i arbetet när situationen uppstår. CHEFER*

- *"Nej jag har inte koll på allting kring lönerna. Inte alla blanketter samt när vikarier ska ha fyllnads/övertid, jag vet inte ifall de arbetat på andra ställen eller deras hittills upparbetade tid.*
- *Förlitar min på vår löneadministratör. CHEFER"*
- *Är osäker på vad som kräver utskrivna och signerade underlag samt vilka kvitton som ska lämnas in och vad som endast kräver inrapportering i Ps. CHEFER*
- *Av någon anledning så har man valt att lägga vissa delar på löneassistenten vilket jag inte kan förstå. Det finns andra administrativa uppgifter denne kan utföra. Det är jag som har det ekonomiska ansvaret och då vill jag vara den som signerar och godkänner det som går ut. Vet lite kring vilka kvitton som ska sparas och hur länge. CHEFER*
- *Varför man ska göra reseräkningen digitalt men ändå spara kvitton!? Varför? Hur? Var? I så fall bör man lämna den digitala reseräkningen... CHEFER*
- *Som sagt. En sak jag gör väldigt sällan. Och det är inte helt tydligt hur det skall gå till. CHEFER*
- *Behöver mer utbildning om lönerna och vad man ska granska och hur ev rättelse går till. LÖNEHANDLÄGGARE*
- *Mer kunskap om avtal för olika anställningsformer. LÖNEHANDLÄGGARE*
- *Har lärt mig av erfarenhet och kompetenta kollegor. Men jag har inte inblick i hela kedjan. Bara min del. LÖNEHANDLÄGGARE*

Våra kommentarer

- Vi kan konstatera att det skett och sker utbildningsaktiviteter på olika sätt. Inom detta avsnitt men även inom andra avsnitt indikerar svaren dock ett behov av ytterligare utbildning.
- Vi föreslår att det inom varje förvaltning sker en fördjupad dokumenterad analys kring vilka brister i utbildning som identifierats hos chefer, lönehandläggare och övriga anställda (kompetenskartläggning). Förslagsvis bör analysen genomföras i samverkan med de centrala systemförvaltarna och personalansvariga på kommunledningskontoret.
- I avsnitt 3.3 har vi föreslagit en förbättring kring hantering av ärenden. Detta kan stödja arbetet kring vilka problem som kan relateras till kompetens (osäkerhet).
- I avsnitt 3.2 föreslår vi att kommungemensamma arbetssätt bör utvecklas och implementeras. Detta bör underlätta aktiviteter kring att förbättra kompetensen hos olika roller.

3.5 Finns beskrivningar av verifieringskedjor och är det säkerställt att räkenskapsinformation inom löneområdet hanteras på ett tillfredsställande sätt?

Krav på beskrivning av verifieringskedjan utgår från kommunal redovisningslag 2:1 och 2:7. Verifieringskedjan ska bland annat stödja förståelsen kring hur man kan hitta till de underlag som är räkenskapsinformation och som ligger till grund för bokföringen. Verifieringskedjan ska även visa kopplingen mellan den löpande bokföringen och balans- och resultaträkningen.

Iakttagelser

Dokumentation kring redovisningssystemet där beskrivningar av verifieringskedjor avseende lönehanteringen finns medtagna saknas.

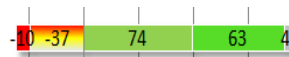
Vad gäller hanteringen av räkenskapsinformationen i samband med reseräkningar (kvitton och andra underlag) så har ansvaret lagts på respektive förvaltning. Här har vi noterat att förekommer på flera av förvaltningarna att reseräkningar/utlägg ibland godkänns och utbetalas utan kvitto lämnas in.

Vid vissa förvaltningar anges dock att det inte sker betalningar av utlägg om inte underlag bifogas.

Utlägg i samband med resa hanteras i lönesystemet. Övriga utlägg går inte via lönesystemet utan hanteras, via utanordning, direkt i ekonomisystemet.

På fråga i enkäten anger flera chefer att det är otydligt hur underlag avseende personliga utlägg ska hanteras.

Det är tydligt hur reseräkningar, kvitton och andra underlag i samband med olika utlägg ska kontrolleras och förvaras.



Ett urval av kommentarer visas nedan.

- Detta behöver tydliggöras, för i praktiken fungerar det så att man litar på att de berörda sparar sina kvitton, men det finns inte tid att kontrollera dessa vid exempelvis resor.
- Är osäker på vad som kräver utskrivna och signerade underlag samt vilka kvitton som ska lämnas in och vad som endast kräver inrapportering i systemet.

Våra kommentarer

- Olika underlag som krävs för hitta från årsredovisning ända ner till verifikatet är räkenskapsinformation (sparas i minst 10 år) och bör förtecknas i dokumenthanteringsplan. Verifieringskedjan i samband med lönehanteringen bör i detta sammanhang upprättas. Det bör t ex framgå på vilket sätt man hittar till underlag från lönelistan och samband mellan lönelistan och kostnadsslagen i redo-

visningen. Detta arbete är initierat att inledas under våren 2013 på initiativ från ekonomiavdelningen.

- Vi föreslår att det sker en översyn kring hur kvitton mm i samband med personliga utlägg hanteras.

3.6 Finns dokument från löneprocessen intagna på ett tillfredsställande sätt i dokumenthanteringsplan/arkivplan?

Iakttagelser

Enligt uppgifter pågår ett förbättringsarbete på olika sätt inom förvaltningarna kring att kartlägga vilka olika dokument som hanteras inom lönehanteringen. Dokumenthanteringsplanen är inte tillräckligt aktuell idag avseende lönerelaterade underlag. Ett förbättringsarbete är planerat att genomföras under 2013 och här är förvaltningarnas önskan att det så långt det är möjligt antas kommungemensamma riktlinjer på området.

Våra kommentarer

- Vi kan konstatera att det finns ett behov att se över vilka dokument som hanteras inom löneprocessen för att därefter säkerställa att dokumenthanteringsplanen är aktuell. Det är viktigt att det säkerställs att det planerade förbättringsarbetet genomförs i enlighet med de intentioner som finns och att det sker en central samordning.

3.7 Sker tillfredsställande kontroller av att inrapporterade uppgifter i personalsystemet överensstämmer med uppgifter i anställningsavtalet?

Iakttagelser

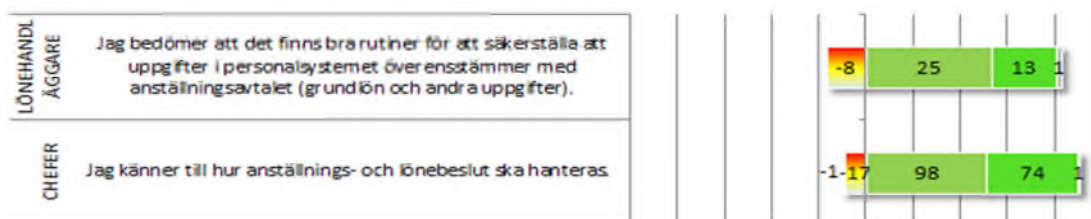
Hantering av anställningsavtal, (till exempel avseende upprättande och förvaring), varierar mellan förvaltningarna. Det finns inom förvaltningar upprättade dokument som ger stöd för hur hanteringen ska gå till. Det finns däremot ingen kommungemensam process eller anvisning på området.

Vid gymnasiekontoret finns en process där ett upprättat underlag först läggs in i lönesystemet. Därefter tas ett underlag till avtal ut från lönesystemet. Detta underlag ska sedan skrivas på av både chefen och den anställde. Detta innebär att det finns en kontroll kring vad som är överenskommet och vad som är inmatat i systemet. Vid intervjuerna så framkom att på andra förvaltningar förekommer det att de lägger in uppgifterna i systemet efter att avtalen upprättats.

Det anges från flera förvaltningar att det till och från förekommer anställningsavtal som inte undertecknade av båda parter. Det har också förekommit flera avtal på samma person. Utifrån intervjuerna ges en bild att hanteringen av anställningsavtal är ett område i behov av en kommungemensam översyn.

Enkäten till olika roller

I vår enkät ställdes frågor kring hantering av anställningsavtalet. Svaren varierar där de allra flesta anger positiva svar. Dock uttrycker även flera ett förbättringsbehov (17 chefer svarar till viss del känt, en svarar inte alls).



Ett urval av kommentarer visas nedan.

- *Rektorerna har inte alltid pejl på vad det är som gäller och då kan man fråga sig om det är vår roll att alltid kontrollerat detta. Lönehandläggare*
- *Finns inga rutiner för uppföljning. Lönehandläggare*
- *Om kunskap hos den som registrerar anställningsavtal saknas kan inte kontrollerna i lönesystemet hindra att felaktigheter uppstår. LÖNEHANDLÄGGARE*
- *Nja, det beror helt och hållet på den som lägger upp anställningen, att den personen gör rätt. LÖNEHANDLÄGGARE*
- *Osäker vart uppgiften finns att hitta, osäker angående processen. CHEF*
- *Hur man fyller i ett anställningsavtal- ja har kunskap. CHEF*
- *utbildning, hänvisning till kompetent personal som enkelt och tydligt kan lotsa mig vidare. CHEF*
- *Tycker de förändras och informationen kommer inte riktigt ut. CHEF*

Våra kommentarer

- Enligt vår bedömning finns behov att se över hanteringen av anställningsavtal.
- Vi ser en risk att det som är överenskommet genom det undertecknade avtalet inte sedan blir det som registreras i lönesystemet.
- För hanteringen vid upprättandet och registrering av anställningsavtal bör gymnasiekontorets process kunna utgöra exempel för andra förvaltningar.

3.8 Utför lönesystemet tillfredsställande kontroller vid registrering av uppgifter?

Iakttagelser

Enligt de uppgifter vi fått ⁶ innehåller systemet en mängd kontroller som på olika sätt varnar och hindrar från att göra fel vid registrering.

Kommunen har i samarbete med systemleverantören möjligheter att påverka vilka kontroller som ska utföras och på vilket sätt.

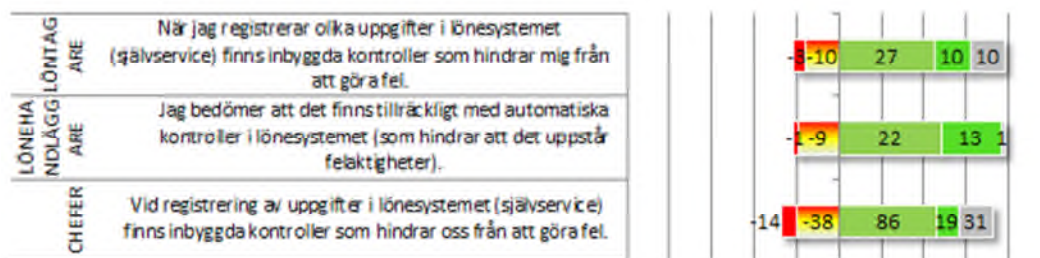
Fel kan även uppmärksammas i efterhand via olika typer av fellistor till exempel ”orimliga” registreringar.

Vid intervjuerna har det uttryckts önskemål om att systemet skulle kunna utgöra ett ännu bättre stöd att kontrollera, exempel visas nedan:

- Begränsa möjligheten att bara skriva from datum vid frånvaro. Systemet läser det som frånvaro tills vidare om inte även tom datum anges.
- Ferieanställda kan, fast de inte får, rapportera semester eller Å-dagar.
- Å-dagar kan inte tas ut annat än som heldagar men går ändå att registrera per timme.
- Rimlighetsbegränsningar vid registrering av reseräkningar och traktamenten saknas.

Enkäten till olika roller

I vår enkät ställdes frågor till olika roller uppfattning kring hur systemet hindrar och/eller stödjer från att göra fel. Många är nöjda med flera uttrycker ett förbättringsbehov.



Ett urval av kommentarer visas nedan.

- *Systemet signalerar inte om en person skrivit fel och lagt in semester 20 år framåt.*
- *Jag vet faktiskt inte om det finns nått inbyggt som hindrar den enskilde att göra fel. Det borde finnas! men jag är ytterst osäker på att det gör det. Många lyckas då lägga in fel t ex sjuk tillsvidare!!*

⁶ Från intervjuer och leverantörens dokumentation

- *Det går att göra fel, det går också att göra olika*
- *Ingen kontroll när det gäller milersättningen och det är en brist*
- *Finns ett felmoment som gör att semester inte dras - om man av misstag lägger i t ex 2 under rubriken omfattning (menat som 2 dagar)- uppmärksammas inte detta dras inga dagar även om det är beviljat.*

Våra kommentarer

- Vi föreslår här att det sker en översyn kring vilka automatiska kontroller som genomförs och vad som bör kontrolleras ytterligare (ett dokumenterat underlag). Där systemet inte kan stödja kontroll kan översynen utgöra ett underlag för att förbättra anvisningar och utbildning kring vad som krävs av olika roller (stöd att göra rätt och att reducera mänskliga misstag).
- Vi har noterat att det finns möjlighet att tabellstyra olika kontroller i lönesystemet vilket innebär att kontroller kan påverkas av systemets administratörer inom kommunen. Översynen kan resultera i en förändring kring de kontroller som kan styras via tabeller men det kan även innebära underlag i förbättringsdiskussioner med leverantören.
- I ett system som skall hantera en mängd olika varianter av registreringar är det klokt att där det går, begränsa valmöjligheterna för att på så sätt minimera felregistreringar. Svårigheten är samtidigt att begränsningarna inte blir till hinder.

3.9 Kontrolleras registrerade avvikelser på ett tillfredsställande sätt?

Iakttagelser

Flera av de intervjuade angav att chefernas kontroll och godkännande av avvikelser och reseräkningar behöver förbättras.

En förklaring som angavs vara brist på utbildning/kompetens men även bristen på tid och "motivation" leder till att cheferna godkänner avvikelser och reseräkningar lite slentrianmässigt utan att göra tillräckliga kontroller.

Från lönehandläggare anges att de vanligtvis upptäcker felaktigheter men det borde vara rätt när underlagen inkommer till dem. De intervjuade angav även att en hel del arbetstid går åt till att påminna och jaga på en del av cheferna så de ska utföra attesterna i tid.

Det finns en möjlighet i systemet, att genom en knapptryckning, godkänna samtliga sina medarbetares lönerapporter som man som chef har att attestera utan att granska respektive persons underlag.

Allt fler anställda i kommunen får möjlighet till årsarbetstid vilket innebär att arbetad tid egentligen endast mäts/stäms av på årsbasis. Rutin för att stämma av att de anställda har uppfyllt antalet timmar för året samt eventuellt arbetad tid utöver årsarbetstiden finns också och ansvaret för kontrollen vilar på respektive chef. Registreringen av tid

sker i en datoriserad stämpelklocka till vilken de anställda har tillgång till via sina datorer. Enligt intervjuerna så görs i många fall inte dessa avstämningar av cheferna.

Enkäten till olika roller

I vår enkät ställdes frågor till olika roller uppfattning kring hur kontroller av olika underlag genomförs i samband med registrering. Vi noterar att flera lönehandläggare inte anser att cheferna gör de kontroller som krävs i samband med att en avvikelse godkänns. Flera svarande chefer anger att de inte kontrollerar i tillräckligt utsträckning.



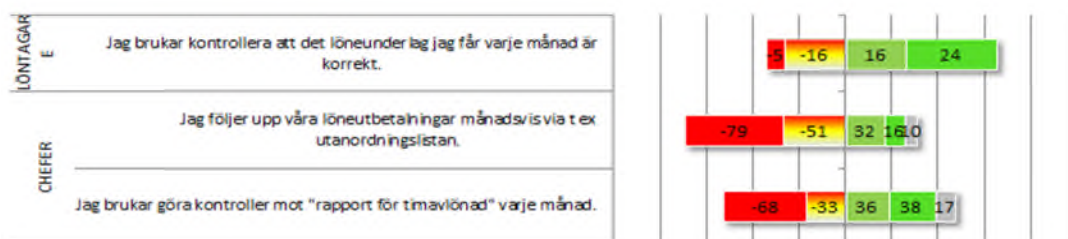
Ett urval av kommentarer visas nedan.

- Min arbetsbörda är för stor för att hinna med alla kontroller. CHEFER
- Litar mesta dels på systemen kollar bara om det ser helt orimligt ut. CHEFER
- Dom är för snabba att godkänna, kollar inte om det stämmer. LÖNEHANDLÄGGARE
- Chef lägger inte ner tillräckligt med tid på att kontrollera vad de godkänner. LÖNEHANDLÄGGARE
- Nej, inte alla.
- För enkelt att bevilja samtliga poster utan att behöva titta på var och en resa, frånvaro med mera. LÖNEHANDLÄGGARE"
- En del chefer har varken tid eller kunskap att bedöma om det är rätt. LÖNEHANDLÄGGARE
- Efter ett antal påminnelser...
- Måste jaga chefer för att de ska göra sitt jobb i rätt tid. Mitt arbete skulle underlättas om cheferna gjorde sin del i tid.
- Felaktig lön för att inte poster godkänns i rätt tid. Vad gäller avvikelser och tilllägg. Medför merarbete för mig eftersom jag måste göra rättningar. LÖNEHANDLÄGGARE
- Nej, inte alla. Vissa chefer har för stor arbetsbelastning, för många anställda och för lite kunskap. De får inte tillräcklig utbildning i lönehantering. LÖNEHANDLÄGGARE
- Dom är för snabba att godkänna, kollar inte om det stämmer. LÖNEHANDLÄGGARE
- Chef lägger inte ner tillräckligt med tid på att kontrollera vad de godkänner. LÖNEHANDLÄGGARE

- *Jag tror inte alltid att cheferna har full koll, de har för många olika uppgifter.*
LÖNEHANDLÄGGARE

Enkäten till olika roller

Frågor ställdes om vilka kontroller som sker i efterhand.



Ett urval av kommentarer visas nedan.

- *I mån av tid försöker jag kontrollera dem.*
- *Vi följer upp med andra mer manuella verktyg*
- *Löneadministratören för mitt område utför detta, tror jag.*
- *Jag följer inte upp varje person men däremot totala löneutbetalningen mot budget.*
- *Inte från min sida, har inte fått information om att det ska göras.*
- *Förväntar mig att få detta stöd och övervakning från central lönehantering.*

Våra kommentarer

- Enligt vår bedömning är resultatet inte tillfredställande. Ett tydliggörande krävs kring chefen ansvar för att kontrollera uppgifter i samband med registrering (rätt från början).
- Vi föreslår en översyn kring möjligheten för en chef att godkänna alla anställda samtidigt eftersom vi ser en risk att denna funktion kan missbrukas.
- Vi ser även behov att tydliggöra hur kontroller kan ske i efterhand.

3.10 Finns rutiner som säkerställer en tillförlitlig behörighet till systemet?

Iakttagelser

Respektive chef kan bestämma behörighet för sin personal. Detta görs genom att denne ber en av samordnarna på förvaltningen att skicka ett webformulär till någon av systemförvaltarna för Personec. Detta sker initialt när en person anställs. Vid behov av ändring av behörighet används samma rutin som vid nyanställning. En chef eller annan kan inte ändra sin egen behörighet.

Anställda kan inte godkänna sina egna löneavvikelser. Den som lägger upp behörigheter i systemet godkänner inte några löneavvikelser eller lägger in andra uppgifter i systemet till exempel grundlön.

Ändringar av fasta uppgifter, såsom exempelvis grundlön, loggas i systemet så att det i efterhand går att se vem som genomfört ändringar.

I samband med ansökan från samordnarna gör systemförvaltarna en rimlighetsbedömning av behörighetsbeställningen. Enligt intervjuerna framgår att samordnarna gör en kontinuerlig översyn av att behörighetsregistret och dess aktualitet.

Våra kommentarer

- Utifrån de kontroller vi gjorde inom detta avsnitt bedömer vi hanteringen i allt väsentligt vara tillförlitlig.

3.11 Finns tillfredsställande kontroller i samband med löneutbetalning?

Iakttagelser

En av de fyra systemförvaltarna övervakar själva körningen och tar ut bankfilen, enligt ett rullande schema.

Efter att bankfilen är framtagen stäms den av mot lönekörningen så att totalbeloppet stämmer.

Filen sparas direkt via bearbetningen i en separat katalog som är åtkomstskyddad. Ett krypteringsprogram krypterar filen vid sparandet.

Filen skickas till banken och det krävs ett bemyndigande för att kunna logga in och skicka filen. När filen skickas till banken är den sigillslagen och går därför inte att ändra efter det.

En kopia på bankfilen sparas på systemförvaltarnas datorer.

Summan på uttagskvittot från banken stäms av mot lönekörningen genom att en övergripande rimlighetsbedömning genomförs.

Våra kommentarer

- Vi rekommenderar att det görs en översyn av hanteringen av bankfilen t ex att det säkerställs att minst två personer är inblandade i kritiska aktiviteter.

3.12 Sker det tillräcklig uppföljning/tillsyn avseende efterlevnaden av styrande och stödjande dokument?

Iakttagelser

För nämnderna finns en frihet att utarbeta egna arbetsätt och styrande dokument kring lönehanteringen. I nämndernas internkontrollplaner har vi däremot inte kunnat finna att någon uppföljning/återrapportering sker avseende denna hantering.

Granskningen tyder vidare på att detta inte heller är en prioriterad fråga på kommunstyrelsenivå för granskningen kan inte styrka att styrelsen efterfrågar någon rapportering på området.

Våra kommentarer

- Enligt vår uppfattning är tillsynen otillräckligt inom styrelse och nämnder.
- Vi föreslår att det tas fram ett kommungemensamt dokument som tydliggör vilken typ av uppföljning som bör göras inom löneområdet som beskriver hur, av vem samt hur ofta detta skall ske. Förslagsvis kopplas denna uppföljning till rutinen för nämndernas och styrelsens internkontrollplaner.

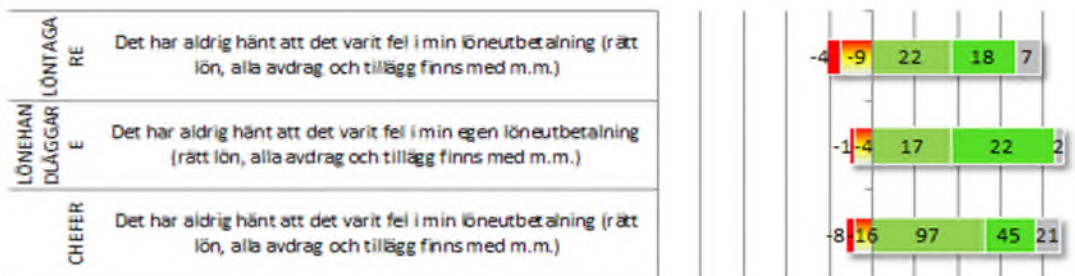
3.13 Kontroll avseende löneutbetalningarnas korrekthet (via registeranalys och svar från enkät)

Iakttagelser

Vi har via registeranalys *översiktligt* granskat transaktioner från utbetalningar under januari till december 2012.

De kontroller vi genomfört har bestått av urval av (orimligt) ”höga” belopp i förhållande till befattningen i form av privata utlägg, bilersättning, bruttolön, arvode, sjuklön, övertid, timlöner m.m. Avseende utbetald grundlön gjordes även en kontroll avseende avvikelser (månad som avvek högt från andra månader för samma person). Vissa belopp gav anledning till kontroll. Ett urval av beloppen har stämts av med kommunen.

I enkäten ställdes frågor kring om det förekommer att det är felaktigheter i löneutbetalningen. De allra flesta svarar att det inte brukar vara några felaktigheter. Dock anger att antal att det förekommit. Se grafik nedan.



Ett urval av kommentarer visas nedan.

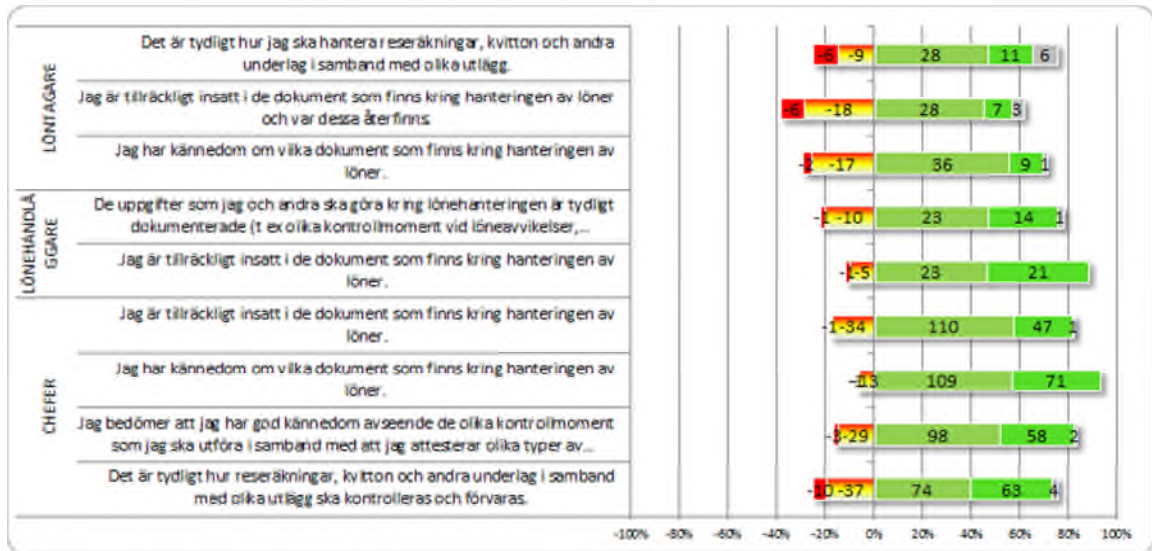
- *Självklart har det hänt att det blivit fel pga mänskliga faktorn. Löneadministratörerna kan sitt arbete väl, men mänskliga faktorn kan alltid ställa till det.*
- *Självklart har det hänt men det har rättat till sig rätt snart.*
- *Oftast rätt tack vare duktig områdesadministratör*
- *Det händer ibland att det blir fel. Oftast för att rapporter och dylikt inte inkommit i tid. Eller att läkarintyg inkommer för sent så det blir ett löneavdrag på fel lön osv.*
- *Jag har inte upptäckt fel i min egen löneutbetalning*
- *Felaktig reseräkning*
- *Kan nog säga att det i så fall handlar om sen attestering.*
- *Lön har betalats ut fast personen varit sjuk*
- *Tex att det dragits för mycket semesterdagar eller att man inte fått rätt övertidsersättning. Ibland är det missförstånd kring reglerna och ibland har något blivit fel.*
- *Någon enstaka gång har tex mat o kaffeavdrag varit fel.*
- *När jag jobbade på två skolor blev det fel, vilket upptäcktes i efterhand och det blev väldigt jobbigt för administrationen.*

Våra kommentarer

- Vi har i vår registeranalys inte funnit något väsentligt att rapportera.
- Vi konstaterar att det några anställda angett att det förekommit felaktigheter.

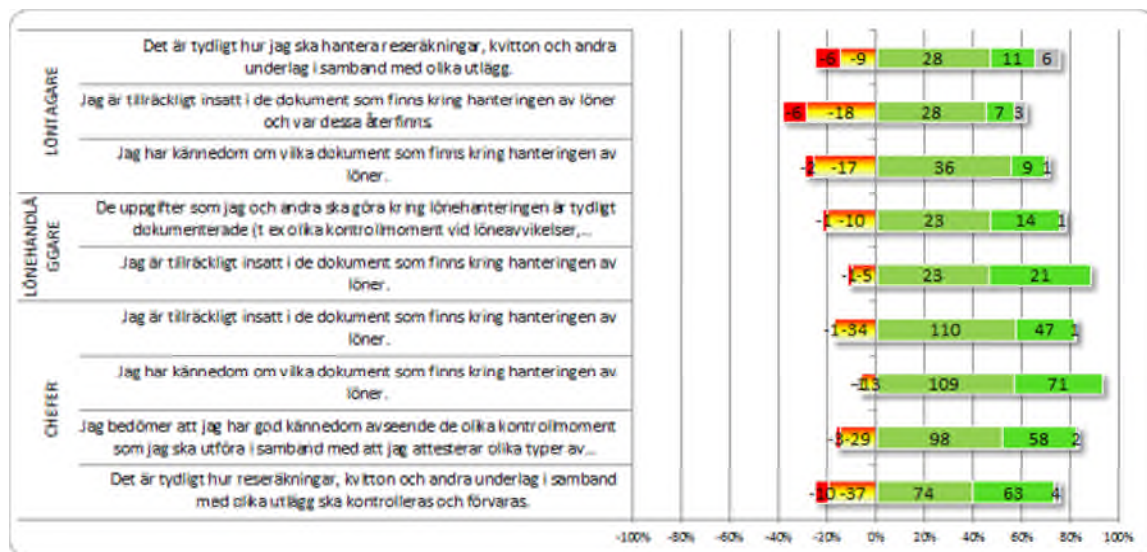
Bilaga 1

Exempel på frågor som kan relateras till styrande och stödande dokument.



Bilaga 2

Exempel på kompetensrelaterade frågor som kan relateras till tillräcklig utbildning



Bilaga 3

Exempel på kompetensrelaterade frågor som kan kopplas till tillräcklig utbildning



2012-02-18

Göran Persson Lingman

Projektledare

Bo Rehnberg

Uppdragsledare