



# Granskning av löner

Rapport

Region Västernorrland

KPMG AB

2024-12-05

Antal sidor: 36

Antal bilagor: 2



Region Västernorrland  
Granskning av löner

2024-12-05

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Organisation och ansvarsfördelning	7
3.2	Uppföljning av regionstyrelsens handlingsplan	7
3.3	Lönehanteringsprocessen	15
3.4	Intern kontroll och riskanalyser	23
4	Samlad bedömning och rekommendationer	27
A	Bilaga 1 – Regionstyrelsens handlingsplan 2022–2023	29
B	Bilaga 2 – Enkät svar	31

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Region Västernorrlands revisorer fått i uppdrag att granska regionens löneprocess.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån 2021 års granskning i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll av löneutbetalningar.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen delvis har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån 2021 års granskning i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll av löneutbetalningar.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att vi noterar att flera åtgärder som beslutats av regionstyrelsen för att stärka den interna kontrollen i lönehanteringsprocessen helt eller delvis kvarstår att genomföra. Vidare noterar vi att det finns ett fortsatt behov av att stärka kontrollerna i löneprocessen för att säkerställa att rätt lön betalas ut.

Sedan 2021 års granskning noterar vi att arbetet med riskanalyser i löneprocessen har systematiserats och tydliggjorts inom Löneservice, vilket vi ser positivt på. Vi konstaterar dock att risker i löneprocessen inte inkluderats i förvaltningens riskanalys och inte heller i regionstyrelsens internkontrollplan. Vi bedömer därför att det är ett utvecklingsområde för att stärka den interna kontrollen av löneprocessen.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Revisionsfråga	Bedömning
Genomförs riskanalyser systematiskt för löneprocessen?	Delvis
Har effektiva kontroller, för att säkerställa att rätt löner utbetalas, systematiserats, tydliggjorts och genomförts?	Delvis
Har det säkerställts att styrande- och stödande dokument efterlevs?	Delvis

<b>Har det tillsetts att väsentliga styrdokument, av betydelse för den interna kontrollen i löneprocessen, upprättats?</b>	I allt väsentligt
<b>Har utbildningsinsatser planerats och genomförts för att säkerställa tillräcklig kompetens?</b>	Delvis
<b>Har regionstyrelsen följt upp och säkerställt handlingsplanens genomförande?</b>	Delvis

*För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.*

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Säkerställa att handlingsplanen som tidigare beslutats för att stärka den interna kontrollen inom lönehanteringsprocessen genomförs i sin helhet. Vi anser vidare att det är av vikt att regionstyrelsen följer upp att fattade beslut genomförs och får effekt. Under avsnitt 3.2.3 finns en förteckning över statusen för handlingsplanen.
- Säkerställa att samtliga chefer signerar utanordningslistan månatligen för att stärka kontrollerna inom löneprocessen i syfte att säkra korrekta löneutbetalningar.
- Säkerställa att introduktionen för nya chefer genomförs i enlighet med den checklista som har upprättats.
- Utarbeta en dokumenterad plan för riskanalys och intern kontroll av hela löneprocessen.
- Genomföra stickprovsvisa kontroller av att lönerutinerna efterlevs.
- Genom Löneservice ge förvaltningarna stöd i att säkerställa den interna kontrollen i de moment av löneprocessen som utförs i förvaltningarna.

## 2 Bakgrund

KPMG har av Region Västernorrlands revisorer fått i uppdrag att granska regionens löneprocess.

Regionens lönekostnader uppgår till väsentliga belopp (totala personalkostnader år 2023 uppgick till 5 438 mnkr, källa: årsredovisning 2023). Det behöver därför finnas tydliga rutiner, ett systematiskt arbetssätt och kontroller som säkerställer att lön utbetalas med rätt belopp.

Revisorernas senaste granskning av löner gjordes år 2021. Syftet var att bedöma om den interna kontrollen avseende löneutbetalningar var tillräcklig. Granskningen innefattade bland annat uppföljning av en lönegranskning som gjordes år 2018.

Den sammanfattande bedömning som gjordes utifrån 2021 års granskning var att den interna kontrollen avseende löneutbetalningar inte var tillräcklig. Det bedömdes finnas risk för utbetalning av felaktiga löner. Det noterades i granskningen att det inte genomfördes ett systematiskt internkontrollarbete. I granskningen noterades även ett behov av att systematisera kontrollerna, tydliggöra och säkerställa efterlevnad av rutiner och riktlinjer samt arbeta fram ytterligare rutinbeskrivningar inom de områden där det saknades. Kontrollen av utanordningslistorna bedömdes vidare som otillräcklig.

Det bedömdes därutöver inte ha vidtagits tillräckliga åtgärder för att utveckla säkerheten i löneutbetalningsprocessen utifrån de rekommendationer som lämnades i samband med granskningen "Säkerhet och kontroll i löneutbetalningsprocessen" som genomfördes 2018. I syfte att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig rekommenderades styrelsen i 2018 års revisionsrapport bland annat att se till att riskanalysen uppdateras minst en gång per år.

Regionstyrelsens svar på 2021 års revisionsrapport innehåller en handlingsplan med de åtgärder som bedömts krävas, omfattande åren 2022 – 2023. I granskningen av årsredovisning 2023 har i övrigt behov noterats av att se över rutinerna för att attestera avvikande löner i tid för att säkerställa korrekt utbetalda löner.

Revisorerna har bedömt att det finns en risk för att tillräckliga åtgärder inte har vidtagits utifrån 2021 års granskning, varför en uppföljning har beslutats ingå i 2024 års revisionsplan.

## 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med den uppföljande granskningen har varit att bedöma om regionstyrelsen har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån 2021 års granskning i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll av löneutbetalningar.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Genomförs riskanalyser systematiskt för löneprocessen?
- Har effektiva kontroller, för att säkerställa att rätt löner utbetalas, systematiserats, tydliggjorts och genomförts?
- Har det säkerställts att styrande- och stödjande dokument efterlevs?
- Har det tillsetts att väsentliga styrdokument, av betydelse för den interna kontrollen i löneprocessen, upprättats?
- Har utbildningsinsatser planerats och genomförts för att säkerställa tillräcklig kompetens?
- Har regionstyrelsen följt upp och säkerställt handlingsplanens genomförande?

Granskningen avser i första hand regionstyrelsens övergripande ansvar för löneutbetalningsprocessen.

## 2.2 Revisionskriterier

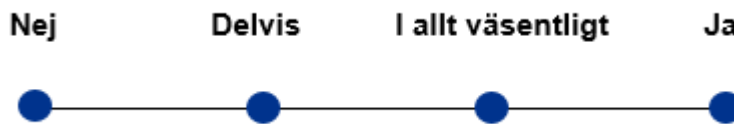
I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

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

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med HR-direktör, enhetschef för Löneservice, lönekonsulter, systemförvaltare samt ett urval av enhetschefer i regionen inom regionledningsförvaltningen, hälso- och sjukvården samt tandvården. Vidare har en enkätundersökning skickats ut till samtliga chefer i regionen. Enkäten har innehållit frågor avseende utbildning, lönehantering och kontroller som sker på arbetsplatsen. Enkätsvaren redovisas i *Bilaga 2*.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga som har intervjuats har erbjudits att faktakontrollera rapporten.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Organisation och ansvarsfördelning

#### 3.1.1 Regionstyrelsen

Enligt *Reglemente för regionstyrelsen* (Regionfullmäktige, 2023-06-21, §110) är regionstyrelsen anställningsmyndighet för samtliga anställda i Region Västernorrland. Regionstyrelsen har därigenom det övergripande arbetsgivar- och arbetsmiljöansvaret för regionens medarbetare.

Regionstyrelsen ansvarar även för att regionen uppfyller kraven om god ekonomisk hushållning och för den övergripande ekonomiska förvaltningen i regionen, där bland annat löneutbetalningar ingår.

#### 3.1.2 HR och Löneservice

Underställt regionstyrelsen finns regionledningsförvaltningen. Förvaltningen består av sex verksamhetsområden, där område HR är ett. Inom HR finns Löneservice som bland annat arbetar med lönehandläggning.

Vid Löneservice arbetar 14 lönekonsulter. Lönekonsulterna är uppdelade med ansvar för olika verksamhetsområden i organisationen. Lönekonsulterna hanterar därigenom lönehandläggning- och utbetalning för anställda inom sina respektive ansvarsområden. Det innebär också att chefer och anställda inom ett verksamhetsområde har en utsedd lönekonsult som de kan vända sig till vid frågor. Chefer har möjlighet att ringa sin utsedda lönekonsult mellan kl. 8:00-11:30 dagligen, och mellan 13:00-16:00 kan chefer kontakta supporten.

## 3.2 Uppföljning av regionstyrelsens handlingsplan

### 3.2.1 Regionstyrelsens uppföljning av handlingsplanen

Under år 2021 genomfördes en granskning av den interna kontrollen avseende löneutbetalningar i Region Västernorrland. Syftet med granskningen var att bedöma om den interna kontrollen var tillräcklig. Den sammanfattade bedömningen var att den



2024-12-05

interna kontrollen avseende löneutbetalningar inte var tillräcklig och därmed behövde stärkas ytterligare i samtliga moment. Enligt KPMG:s bedömning förelåg en risk för att felaktiga löner utbetalas. Följande rekommendationer avlämnades till regionstyrelsen:

- säkerställa att beslut och rekommendationer som lämnades i samband med granskningen 2018 efterlevs,
- stärka och utveckla internkontrollarbetet,
- systematisera, tydliggöra och genomföra effektiva kontroller så att "rätt lön" utbetalas,
- säkerställa att styrande och stödjande dokument efterlevs,
- ta fram stödjande dokument där så saknas,
- utbildning i löneprocessen genomförs samt att kommunicera vilka styrande och stödjande dokument som finns att förhålla sig till.

Regionstyrelsen avlämnade ett svar på revisionsrapporten vid sammanträdet i mars år 2022. I regionstyrelsens svar redovisades en handlingsplan som skulle genomföras under åren 2022 – 2023 i syfte att fortsätta nödvändiga förbättringsarbeten. Tonvikten i handlingsplanen beskrivs enligt regionstyrelsens svar vara förbättring av systematiska arbetssätt, utbildningsinsatser och införande av nya kontrollinsatser. I *Bilaga 1* framgår handlingsplanen i sin helhet.

I samband med regionstyrelsens beslut fick regiondirektören i uppdrag att genomföra föreslagna åtgärder i handlingsplanen. Redovisning av genomförandet skulle göras till personalpolitiska och allmänna utskottet två gånger per år.

Vid genomgång av utskottens protokoll från år 2022 återfinns ingen uppföljning av handlingsplanen. I slutet av år 2022 upphörde det personalpolitiska och allmänna utskottet i regionen. Vid granskning av styrelsens och utskottens protokoll framgår att det i december år 2023 genomfördes en återrapportering av åtgärderna i handlingsplanen för regionstyrelsens finansutskott (Regionstyrelsens finansutskott, 2023-12-07, §256). Vid återrapporteringstillfället framfördes följande:

- Arbete pågår inom HR närstöd med rutin för vilken introduktion ny chef ska få.

2024-12-05

- Nya underlag för anställningsunderlag är utarbetade och kommer att publiceras när de färdigställts i rätt format.
- Introduktion till chef i administration i Heroma innehåller ett avsnitt med information om utanordningslista.
- Utbildning "Arbetsrätt" till nyanställd chef går också igenom varför utanordningslistan är viktig.
- En process är påbörjad för en digital kontroll och påminnelser till chef som inte har kontrollerat och signerat utanordningslistan. Processen kommer att utföras via RPA (står för Robotic Process Automation och används för att automatisera manuella arbetsuppgifter).

### 3.2.2 Uppföljning av handlingsplanens åtgärder

I denna granskning ingår att följa upp genomförandet av regionstyrelsens handlingsplan. Nedan redovisas de aktiviteter som genomförts utifrån varje åtgärd i handlingsplanen.

#### ❖ **Införa ett systematiskt och kontinuerligt arbetssätt för att kontrollera, åtgärda och följa upp löneprocessen med stöd av Hypergene**

I handlingsplanen angavs att aktiviteten "genomföra årlig riskanalys" lagts in som en aktivitet i Hypergene i syfte att stärka kontrollen och uppföljningen i löneprocessen. Utifrån de riskanalyser som genomförs ska handlingsplaner upprättas, där aktiviteterna som identifieras skulle läggas in i systemet för att kunna följa upp åtgärderna på ett tydligt sätt.

I intervjuer framförs att Hypergene används inom regionen för verksamhetsstyrning och uppföljning, däremot har det ännu inte utvecklats i den utsträckning det var tänkt avseende riskanalyser. Enligt uppgift är det område Ekonomi som ansvarar för att utveckla systemet och förhoppningen är att i framtiden kunna genomföra riskanalyserna direkt i Hypergene. Arbetet med detta beskrivs vara pågående men ännu inte färdigställt.

Sedan den förgående granskningen år 2021 har dock Löneservice arbetat systematiskt med riskanalyser för olika delar av löneprocessen. Mer information om detta framgår i *avsnitt 3.4.3 Riskanalyser i löneprocessen* nedan.

#### ❖ **Stärka chefers kompetens kring lönehanteringen**

Ett sätt att stärka chefers kompetens var enligt handlingsplanen att säkerställa introduktion av nya chefer avseende lönehantering, d v s att tydliggöra chefers ansvar i löneprocessen.

I intervjuer framförs att vid introduktion av nyanställda chefer säkerställs att cheferna kontaktas av Löneservice i samband med att de påbörjar sin anställning. Löneservice skickar då ut ett mejl med information om vem som är ansvarig lönekonsult och som chefen kan kontakta, Löneservice öppettider, hur ärenden ska skickas in till Löneservice m m. Vidare uppmanas chefer att boka in en tid för introduktion tillsammans med en lönekonsult från Löneservice. Löneservice har tagit fram en checklista för introduktion av nya chefer (Lathund genomgång – Heroma för chefer) där de delar som ska tas upp framgår, bland annat information om brytdatum för lön, förfarandet vid nyanställningar och uppsägning, information om Självservice samt utanordningslistor.

Enligt uppgift är introduktionen med Löneservice inte obligatorisk, men samtliga nya chefer uppmanas att genomgå den. Det framförs dock i intervjuer att det är överordnad chef som ansvarar för att säkerställa att nya chefer genomgår introduktion och informeras om sitt ansvar i lönehanteringsprocessen.

Ett annat sätt att säkerställa chefers kompetens var enligt handlingsplanen att använda sig av en e-lärandeplattform för introduktion i syfte att möjliggöra kontroll av att cheferna genomgått utbildningen. Vidare skulle en sådan plattform också möjliggöra ett kunskapstest för cheferna i samband med utbildningen. När det gäller införandet av en e-lärandeplattform framförs det i intervju att plattformen "Kompass" har inrättats i regionen. Enligt uppgift har dock utbildningar/introduktion avseende lönehantering ännu inte lagts in som en utbildning i plattformen. Detta uppges dock vara under utveckling, och förhoppningen är att dessa läggs in under år 2025. Enligt uppgift

kommer det möjliggöra uppföljning och kontroll av att chefer genomgått introduktion avseende lönehantering.

#### ❖ **Stärka medarbetares kompetens kring registrering av tid och arbetsförändringar**

Enligt handlingsplanen skulle medarbetares kompetens stärkas genom att säkerställa introduktion avseende löneprocessen. Introduktion skulle läggas in i en e-lärandeplattform för att möjliggöra kontroll av genomgången utbildning.

Introduktion av medarbetare sker ute i verksamheterna, och det är enligt uppgift ansvarig chef som ansvarar för den introduktion som medarbetaren får.

Vid intervjuer med ett urval av chefer ute i verksamheten har det framförts att information om rutiner vid frånvaro, registrering av arbetstid och flex mm. har inkluderats i introduktionen för medarbetarna.

Enligt uppgift är förhoppningen att utbildningar kring registrering av tid och arbetsförändringar ska ingå som en utbildning/introduktion för medarbetare i e-lärandeplattformen "Kompass". Som nämnts ovan är detta under utveckling.

#### ❖ **Förenkla och modernisera rutiner för att underlätta att "göra rätt"**

I handlingsplanen angavs att olika typer av moderniseringar och förenklingar kan ske av löneprocessen, t.ex. med hjälp av automatiserade rutiner via RPA eller andra digitala lösningar. Ett exempel på detta framgår av finansutskottets uppföljning av handlingsplanen i december år 2023, där det angavs att en process för digital kontroll och påminnelse till chef som inte har kontrollerat och signerat den så kallade utanordningslistan (se *avsnitt 3.3.1 Rutiner för lönehantering*) med hjälp av RPA påbörjats. Löneservice beskrivs ha haft en dialog med systemleverantören avseende införandet av en sådan funktion, men denna funktion har ännu inte lagts in i systemet. Detta innebär att Löneservice i dagsläget inte har tillgång till information om vilka chefer som inte har signerat utanordningslistan varje månad.

I handlingsplanen lyfts även anställningsprocessen som en del i löneprocessen som kan förenklas och moderniseras. I intervju framförs att Löneservice har lyft ett förslag om att göra anställningsprocessen helt digital, vilket den inte är i dagsläget (se *avsnitt*

3.3.1 *Rutiner för lönehantering*). Processen kan digitaliseras genom att använda en funktion i lönesystemet. Enligt uppgift har dock inget beslut fattats om att införa en sådan process. Ett annat utvecklingsområde som lyfts i intervjuer är gällande övertid för de medarbetare som arbetar på flera olika avdelningar i regionen. Detta då det innebär att övertiden behöver konteras på annat ställe än den anställdas arbetsplats. Denna hantering uppges fortfarande ske på papper där ett underlag skickas in manuellt till Löneservice för registrering.

Som beskrivs nedan under punkten "Införa nya internkontroller" har dock flertalet olika RPA-processer tagits fram i syfte att minska den manuella hanteringen i olika delar i löneprocessen.

#### ❖ **Införa nya internkontroller**

I regionstyrelsens handlingsplan angavs att styrelsens internkontrollplan för år 2022 skulle kompletteras med kontrollmomentet "kontroll av signerade utanordningslistor". Vid genomgång av protokoll framgår inte att internkontrollplanen för år 2022 hade kompletterats. En sådan kontroll återrapporterades inte heller till regionstyrelsen vid återrapporteringen av internkontrollplanen för år 2022. Vid genomgång av regionstyrelsens internkontrollplaner för år 2023 och 2024 går det att konstatera att kontroller kopplat till lönehanteringen inte har inkluderats i dessa planer heller (se *avsnitt 3.4.1.1 Regionstyrelsens interna kontroll*).

En annan del som lyftes i handlingsplanen var att ta fram processer för kontroller av felaktig tidredovisning. Detta skulle genomföras med stöd av RPA. Enligt uppgift finns det genom stöd av RPA kontroller som görs avseende felaktig tidregistrering, utskick av övertidslistor till fackliga organisationer, flexavstämning, semesterväxling och rörliga tillägg samt avdrag. Mer information om dessa kontroller framgår i *avsnitt 3.3.1 Rutiner för lönehantering* nedan.

### 3.2.3 **Bedömning**

**Vi bedömer att regionstyrelsen delvis följt upp och säkerställt handlingsplanens genomförande.**

Vi konstaterar att regionstyrelsen och dess utskott inte följt upp handlingsplanens genomförande i enlighet med det ursprungliga beslutet år 2022, d v s två gånger per år. Vidare konstaterar vi att majoriteten av åtgärderna i handlingsplanen ännu kvarstår. Vi noterar dock att flera initiativ och utvecklingsarbeten fortfarande pågår för att genomföra åtgärderna.

I tabellen nedan redovisas en sammanfattning av våra bedömningar av huruvida respektive åtgärd kvarstår, kvarstår delvis eller har genomförts.

Åtgärd	Bedömning	Kommentar
<b><i>Införa ett systematiskt och kontinuerligt arbetssätt för att kontrollera, åtgärda och följa upp löneprocessen med stöd av Hypergene</i></b>	Kvarstår delvis	Det har införts ett systematiskt och kontinuerligt arbetssätt med riskanalyser inom Löneservice för att stärka kontrollen i löneprocessen. Detta har dock inte genomförts med stöd av Hypergene i enlighet med handlingsplanen.
<b><i>Stärka chefers kompetens kring lönehanteringen</i></b>	Kvarstår delvis	Löneservice har som rutin att kontakta nyanställda chefer för att boka in en introduktion avseende lönehantering. Med anledning av att en e-lärandeplattform ännu inte används för introduktion/utbildning i lönehantering går det dock inte att kontrollera eller följa upp om chefer genomgått introduktion.

Åtgärd	Bedömning	Kommentar
<p><b><i>Stärka medarbetares kompetens kring registrering av tid och arbetsförändringar</i></b></p>	<p>Kvarstår delvis</p>	<p>Med anledning av att en e-lärandeplattform ännu inte används för introduktion/utbildning i lönehantering går det inte att kontrollera och följa upp om medarbetare fått introduktion och/eller utbildning avseende sitt ansvar när det gäller registrering av tid, frånvaro mm.</p>
<p><b><i>Förenkla och modernisera rutiner för att underlätta att "göra rätt"</i></b></p>	<p>Kvarstår delvis</p>	<p>Det pågår flera initiativ för att digitalisera och automatisera olika delar i löneprocessen, vissa RPA-processer har utvecklats för att automatisera olika moment i processen. De processer avseende utanordningslistor samt anställningsprocessen som lyfts som utvecklingsområden i regionstyrelsens handlingsplan kvarstår dock att utveckla.</p>

Åtgärd	Bedömning	Kommentar
<b><i>Införa nya internkontroller</i></b>	Kvarstår delvis	Kontrollmoment avseende signering av utanordningslistor, eller andra risker kopplat till löneprocessen, har inte inkluderats i regionstyrelsens internkontrollplaner under åren 2022–2024. Det har dock införts kontroller i löneprocessen som möjliggör kontroller av felaktig tidredovisning, vilket var en av åtgärderna i handlingsplanen.

### 3.3 Lönehanteringsprocessen

#### 3.3.1 Rutiner för lönehantering

På regionens intranät finns det information och lathundar av olika slag som berör lönehanteringsprocessen, exempelvis avseende registrering av arbetstid, frånvaro och flextid. I dokumentet *Anställning, registrering och utbetalning av lön – rutinbeskrivning* (Fastställd 2017-09-15, reviderat 2023-08-25) beskrivs rutiner för lönehanteringsprocessen från det att någon anställs till att löneutbetalning sker, samt ansvarsfördelningen i de olika stegen. Nedan beskrivs det som framgår av rutinbeskrivningen.

##### ***Registrering av anställning***

När en rekrytering är avslutad ansvarar anställande chef för att rapportera anställningsvillkoren till Löneservice. Rapporteringen sker via blanketten "Anställningsunderlag" som fylls i av ansvarig chef. I blanketten fyller chef bland annat i personuppgifter, information om anställningen (t.ex. typ av anställning, datum, månadslön/timlön) samt arbetstider. Blanketten signeras av chef och skannas in för att sedan skickas till Löneservice via IT Självserviceportalen/Heroma. Vidare ansvarar



anställande chef för att beställa behörigheter till den nyanställde. Av rutinen framgår att samma förfarande gäller när anställningsvillkor förändras för en befintlig medarbetare.

Löneservice ansvarar sedan för registreringen av anställningen i HR-systemet. I de fall uppgifter saknas eller det framgår uppenbara felaktigheter ska lönekonsulten kontakta ansvarig chef för korrigerande. När anställningen är registrerad framställs ett anställningsavtal. Anställningsavtalet skickas av Löneservice tillbaka till anställande chef, som sedan ansvarar för att avtalet undertecknas av båda parter. I rutinen beskrivs även förfarandet då det är chefer som anställs. Processen skiljer sig då åt genom att det är ett chefsavtal. Till avtalet bifogas dokument med information om ansvar för arbetsmiljö, miljö- och brandskydd samt villkor för avveckling av chefsuppdrag.

#### **Registrering av arbetad tid och frånvaro**

För anställda med månadslön betalas lönen automatiskt utifrån de uppgifter som Löneservice registrerat med anställningsavtalet som underlag. Ingen attestering krävs månatligen för att månadslönen ska betalas ut. Om anställningen upphör eller förändras måste ansvarig chef meddela Löneservice.

I rutinbeskrivningen anges att medarbetare själva ska registrera sin frånvaro, ledighet, ändring av arbetstid mm. via Heroma självservice. Det framgår dock att vissa typer av arbetsförändringar kan registreras av chef. Enligt rutinbeskrivningen ska samtliga ändringar som registrerats kontrolleras och godkännas av ansvarig chef. Chefen ansvarar också för att attestera alla rapporteringar som sker på pappersblankett t ex timanställdas arbetade timmar. Alla registreringar måste godkännas av ansvarig chef för att det ska påverka löneutbetalningen.

Ansvarsfördelningen mellan medarbetare och chefer som den beskrivs i rutinen framgår i tabellen nedan:

<b>Medarbetare ansvarar <i>bland annat</i> för:</b>	<b>Chef ansvarar <i>bland annat</i> för:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Registrera frånvaro</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kontrollera och godkänna medarbetares frånvaro innan lönebryt</li></ul>

Medarbetare ansvarar <i>bland annat</i> för:	Chef ansvarar <i>bland annat</i> för:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Registrera flextid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Registrera/meddela förändring av arbetstidsschema</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Registrera önskad ledighet (för godkännande)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Godkänna ärenden för medarbetarnas arbetsförändringar i självservice/Heroma</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Registrera arbetsförändringar som ska godkännas av chef</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utlägg och resor där kvittounderlag finns ska skickas till Löneservice för arkivering</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vid olika typer av utlägg, där ersättning begärs, lämna underlag och originalkvitton till chef</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Godkänna medarbetares reseräkningar</li></ul>

Löneservice skickar månatligen ut mejl till chefer med information om vad som behöver kontrolleras innan lönebryt, t.ex. registrering av frånvaro och förlängning av olika typer av ledigheter. Vidare anges att chef ansvarar för att i systemet rapportera andra typer av lönestyrande händelser, t.ex. frånvaro utan giltig orsak.

### ***Löneutbetalningsprocessen och Löneservice kontroller***

Löneservice ansvarar för allt operativt arbete inom ramen för löneutbetalningsprocessen. I detta ingår bland annat beräkning av löner, ersättningar samt att lönen betalas ut i rätt tid. För anställda med månadslön styrs löneutbetalningar av tjänstgöringsgrad och schema som registrerats i samband med anställningen, samt rapporterade förändringar. Löneservice ansvarar bland annat för:

- Manuella registreringar enligt underlag
- Hantering av löneskulder
- Registrering av schema enligt inskickade underlag från chef/schemaläggare.
- Löpande rättningar och förändringar

2024-12-05

- Hålla utbildningar
- Support till medarbetare och chefer

När det gäller kontroller inför löneutbetalning ska Löneservice enligt rutinbeskrivningen kontrollera felsignaler som genereras av Heroma. Enligt uppgift tas signallistor ut från Heroma i mellanperioden inför lönebryt. I signallistan framgår olika felsignaler som behöver kontrolleras, t.ex. att bruttolönen är hög eller att det finns stämplingar som inte är godkända. Lönekonsulterna går igenom listan och åtgärdar eventuella signaler. Enligt uppgift görs ingen signering/notering av att lönekonsulterna gått igenom listan.

Vidare kontrollerar lönekonsulterna även en bevakningslista inför lönebryt. I en rutin för bevakningslista (daterad 2022-10-18) beskrivs dessa kontroller. Där framgår att lönekonsulter tar ut bevakningslistor för sitt ansvarsområde 4–5 dagar innan lönebryt. I listan kontrollerar konsulterna anställningar som upphör, längre tids frånvaro som upphör, vikariat som upphör samt semesterersättningar som ska betalas ut. I de fall det finns felsignaler finns det i rutinen instruktioner för vad lönekonsulterna ska göra.

Som tidigare nämnts i rapporten har kontroller för att minska felaktiga utbetalningar och skapa mindre manuell hantering tagits fram med hjälp av RPA-processer. Enligt uppgift sker nu automatiserade kontroller i samband med felaktig tidregistrering, utskick av övertidslistor till fackliga organisationer, flexavstämningar, semesterväxling samt rörliga tillägg och avdrag. Vid våra intervjuer framförs att för de medarbetare som har rätt till flextid och som registrerar när de börjar och slutar sin arbetsdag sker automatisk kontroll av att registrering skett i enlighet med inlagt schema. Om en medarbetare inte registrerat sin frånvaro i systemet men inte heller stämplat in och/eller ut från sitt arbetspass lägger systemet i stället in flexledighet för den frånvaron. Eftersom det finns begränsningar för respektive medarbetares flexsaldo så går det därför i vissa fall att upptäcka om en anställd glömt att registrera sin frånvaro, inte dykt upp på sin arbetsplats osv. Detta gäller dock inte alla anställda utan enbart de som har rätt till flextid.

### ***Chefers kontroll av utanordningslistan***

Varje chef ska månatligen även kontrollera en så kallad utanordningslista efter att löneutbetalning har skett. I utanordningslistan redovisas vilka medarbetare som fått lön

på det kostnadsställe som chefen ansvarar för. Av listan framgår bland annat lön, frånvaro och semester. Listan skapas i chefens självservice i Heroma och ska kontrolleras samt signeras av chef. Inga särskilda åtgärder vidtas i de fall chefen inte signerar utanordningslistan. Lönen går ut enligt de uppgifter som finns på utanordningslistan även om chefen inte signerar den. I de fall informationen inte stämmer ska chefen kontakta Löneservice.

I tabellen nedan redovisas statistik över antalet utanordningslistor som blivit signerade och antalet som inte blivit signerade månatligen under perioden januari - oktober år 2024.

	Jan	Feb	Mars	April	Maj	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt
Totalt antal	687	686	690	685	680	691	682	680	680	686
<b>Signerade</b>	594 <b>(86%)</b>	567 <b>(83%)</b>	583 <b>(84%)</b>	573 <b>(84%)</b>	566 <b>(83%)</b>	582 <b>(84%)</b>	554 <b>(81%)</b>	511 <b>(75%)</b>	508 <b>(75%)</b>	465 <b>(68%)</b>
Ej signerade	93 (14%)	119 (17%)	107 (16%)	112 (16%)	114 (17%)	109 (16%)	128 (19%)	169 (25%)	172 (25%)	221 (32%)

Som tidigare nämnts i rapporten har Löneservice i dagsläget inte tillgång till information om vilka chefer som inte har signerat utanordningslistan månatligen.

I enkätundersökningen som genomförts inom ramen för granskningen framgår att majoriteten av chefer svarar att de signerar utanordningslistan månatligen (se *Bilaga 2*). Däremot är det cirka 7 procent av cheferna som svarat att de inte kontrollerar utanordningslistan, och 21 procent som svarat att de enbart gör det ibland.

### Lönerutiner på arbetsplatserna

Som tidigare nämnts i rapporten har vi inom ramen för granskningen intervjuat ett urval av chefer ute i verksamheterna inom regionen i syfte att få en bild av rutiner i lönehanteringsprocessen och upplevelse av processen i sin helhet. I avsnitten nedan redovisas iakttagelser som framkommit i dessa intervjuer utifrån de olika momenten i löneprocessen.

### ***Registrering av anställning***

I intervjuerna beskrivs samma förfarande avseende nyanställningar som anges i *Anställning, registrering och utbetalning av lön – rutinbeskrivning* som beskrivits ovan. I intervjuer skildras en positiv upplevelse av gällande rutiner när det gäller anställningsunderlag och anställningsavtal.

### ***Registrering av arbetstid och frånvaro***

I intervjuer framkommer att rutinerna avseende registrering av arbetstid och frånvaro ute i verksamheterna varierar. När det gäller oplanerad frånvaro (sjukdom, vård av barn etc.) framkommer det att vissa av cheferna själva och/eller med hjälp av en administratör registrerar sina medarbetares frånvaro i Heroma. Andra tar hjälp av lönekonsulter inom Löneservice att lägga in frånvaron, medan det i andra verksamheter är medarbetarna själva som registrerar sin frånvaro.

När det gäller planerad frånvaro varierar också rutinerna, där det inom vissa verksamheter är medarbetarna som själva ansöker om ledighet i systemet som sedan godkänns av chef, medan andra chefer registrerar frånvaron i systemet åt sina medarbetare.

Ett utvecklingsområde som lyfts i intervjuer är registrering i systemet i samband med långtidssjukskrivningar. Det har framförts att det förekommer felregistreringar då ett läkarintyg inte hinner lämnas in innan lönebryt (t ex för att läkarbesöket sker efter), vilket då gör att frånvaron inte kan läggas in och behöver korrigeras i efterhand.

### ***Kontroller inför lönebryt och signering av utanordningslistor***

I intervjuer framförs att cheferna kontrollerar de bevakningar som finns inlagda i Heroma för sina anställda, samt registrering av tid och frånvaro, inför lönebryt. Ett utvecklingsområde som lyfts i intervju är bland annat en önskan om att bevakningsfunktionen utvidgades till att omfatta mer än det gör idag, t.ex. antalet dagar vikarier har arbetat för att kunna bevaka LAS (Lagen (1982:80) om anställningsskydd) och inkovertering.

När det gäller kontroll och signering av utanordningslistan framförs att detta görs av majoriteten av chefer som intervjuats. Andra framför dock att de inte har som rutin att signera utanordningslistan.

### **Stöd i lönehanteringsprocessen**

I våra intervjuer skildras en positiv bild av stödet från Löneservice och dess lönekonsulter. Det framförs dock en önskan om utökade öppettider avseende telefonsupport, samt möjligheten att ta direkt kontakt med sin utsedda lönekonsult via mejl i stället för att lägga in ett ärende i IT Självservice.

### **3.3.2 Utbildning**

Enligt *Anställning, registrering och utbetalning av lön – rutinbeskrivning* ansvarar Löneservice bland annat för att hålla i utbildningar avseende lönehantering. Som tidigare nämnts har en checklista tagits fram när det gäller introduktion till nya chefer avseende lönehantering. Som nämnts i kapitlet ovan (*3.2 Uppföljning av regionstyrelsens handlingsplan*) pågår även olika initiativ för att stärka introduktionen ytterligare, t ex för att kunna kontrollera att samtliga chefer genomgått introduktion, vilket inte går i dagsläget.

I intervjuer har det framförts att introduktionen till nya chefer från Löneservice i vissa fall varit bristfällig, där flera upplevt att de inte fått tillräckligt heltäckande information avseende Heroma och rutiner i löneprocessen. Enligt enkätsvaren (se *Bilaga 2*) upplever cirka 66 procent av cheferna att de fått utbildning avseende vad de förväntas göra i de olika stegen i lönehanteringsprocessen. 29,5 procent av cheferna upplever att de endast delvis fått utbildning, medan 4,5 procent upplever att de inte fått någon utbildning.

När det gäller utbildning utöver introduktionen framförs att Löneservice bland annat genomfört utbildningsinsatser avseende löneskulder och avseende kontroller inför lönebryt ute i verksamheterna. Enligt uppgift skickades ett mejl ut till samtliga chefer där cheferna fick anmäla sig till olika utbildningstillfällen.

### 3.3.3 Bedömning

**Vi bedömer att effektiva kontroller, för att säkerställa att rätt löner utbetalas, delvis har systematiserats, tydliggjorts och genomförts.**

Vi kan konstatera att det finns flera kontroller i syfte att säkerställa att rätt löner betalas ut, t.ex. Löneservice kontroller inför lönebryt. Vår bedömning grundas dock på att en väsentlig del i att säkerställa att rätt lön betalas ut är de rutiner och kontroller som görs av medarbetare och chefer ute i verksamheten. En viktig kontrollåtgärd för att säkerställa att rätt lön betalas ut är signering av utanordningslistorna, och utifrån redovisad statistik konstaterar vi att andelen kontrollerade utanordningslistor enbart uppgår till 68 – 86 procent. Vi bedömer att det inte är tillfredsställande att kontrollen av att rätt lön betalats ut varje månad inte sker enligt fastställda rutiner. Vi vill här understryka att denna kontroll endast kan göras av ansvarig chef eller den som chefen utser då Löneservice inte har alla uppgifter för att göra den totala kontrollen t ex om all frånvaro är registrerad.

Vi noterar vidare att rutinerna avseende registrering av frånvaro varierar ute bland olika verksamheter och arbetsplatser. Av Löneservices upprättade rutinbeskrivning som beskriver registrering och utbetalning av lön framgår att det är medarbetares ansvar att registrera sin frånvaro, medan chefer ska kontrollera och godkänna rapporteringen. Utifrån iakttagelser i granskningen konstaterar vi dock att så inte alltid är fallet.

Vi konstaterar att lönekonsulter inom Löneservice inte signerar/noterar att kontroll av signallistor har genomförts. För att säkerställa att kontroller genomförs bedömer vi att det vore fördelaktigt om detta gjordes.

**Vi bedömer vidare att utbildningsinsatser delvis planerats och genomförts för att säkerställa tillräcklig kompetens.**

Vi konstaterar att det genomförts ett antal utbildningsinsatser avseende löneprocessen. När det gäller introduktion bedömer vi dock att det finns förbättringspotential för att säkerställa tillräcklig kompetens. Vi noterar att det finns en checklista som ska användas i samband med introduktion, vilken vi bedömer tydligt redogör för de väsentligaste delarna i löneprocessen. Det har trots detta framförts att introduktionen

för nya chefer ibland varit bristfällig, och vi bedömer därför att det finns behov av att stärka introduktionen av nyanställda chefer ytterligare.

Vidare noterar vi att det inte finns några kontroller om chefer genomgått introduktion avseende lönehantering eller inte. Som tidigare nämnts i rapporten pågår dock ett utvecklingsarbete med att lägga in introduktionen i en e-lärandeplattform i syfte att möjliggöra kontroll av genomgången introduktion, vilket vi ser positivt på.

## 3.4 Intern kontroll och riskanalyser

### 3.4.1 Riktlinjer för intern styrning och kontroll

Regionstyrelsen har beslutat om en *Riktlinje för intern styrning och kontroll* (Regionstyrelsen, 2024-03-15, §39). Riktlinjen syftar till att ge förutsättningar för ett systematiskt arbete med intern styrning och kontroll i regionen.

Av riktlinjen framgår att intern styrning och kontroll utgör en integrerad del i regionens samlade ledningsprocess. Intern styrning beskrivs som planering av verksamheten med beaktande av ett riskbedömnings- och konsekvensperspektiv. Den interna kontrollen ska sedan påvisa att verksamheten följer styrande dokument, lagar, förordningar mm. samt att redovisning och uppföljning av verksamheten och ekonomin är rättvisande och ändamålsenlig. Den interna kontrollen ska inrikta sig på områden av väsentlig betydelse och där det finns risker för brister.

#### 3.4.1.1 Riskanalyser

Enligt riktlinjen ska regionen utifrån uppdrag, mål, lagar och regler identifiera risker och dessa ska analyseras. Dessa riskbedömningar ska syfta till att identifiera var verksamhetens risker finns, samt bedöma om åtgärder behöver vidtas. I riktlinjen beskrivs hur analysen ska genomföras. Det framgår att analysen ska ta hänsyn till såväl externa som interna risker, vilket omfattar både risker att mål inte uppfylls, samt risker för att oönskade händelser inträffar. Riskanalyserna ska ses som en del i det förebyggande arbetet. Utifrån riskanalyserna ska konkreta aktiviteter genomföras för att motverka risker inom organisationen och säkerställa att verksamheten styrs mot fastställda mål.



Enligt riktlinjen ska uppföljning av organisationens interna styrning och kontroll ske löpande. Resultatet av uppföljningen ska analyseras och vid behov ska även åtgärder vidtas. Som exempel på åtgärder nämns riktade stödinsatser och tillräcklig information. Region Västernorrland ska enligt riktlinjen använda sig av internkontrollplaner som verktyg för att följa upp utvalda områden inom intern kontroll. Planerna ska bygga på en dokumenterad bedömning av risker utifrån väsentlighet och sannolikhet.

#### **3.4.1.2 Regionstyrelsens interna kontroll**

Enligt *Riktlinje för intern styrning och kontroll* är internkontrollplaner ett obligatoriskt moment i den interna styrningen och kontrollen. Internkontrollplanerna ska grunda sig på riskanalyser som genomförts på förvaltningsnivå. I de riskanalyser som genomförts av regionledningsförvaltningen inom ramen för internkontrollarbetet under år 2022 – 2024 har risker kopplat till lönehantering inte lyfts som ett riskområde. I riskanalyserna har dock "Utbetalningar av arvode" inkluderats som en risk. Som tidigare nämnts i rapporten har inte heller kontroller avseende lönehanteringen inkluderats i regionstyrelsens internkontrollplaner under de senaste tre åren (år 2022–2024).

#### **3.4.2 Riktlinjer och rutiner för intern styrning och kontroll av löneprocessen**

Riktlinjer och rutiner för att säkerställa den interna kontrollen av löneprocessen finns på regionens intranät. Dokumenten är daterade så att det går en signal till dokumentansvarig när dokumenten ska ses över och vid behov uppdateras.

##### **3.4.2.1 Riskanalyser i löneprocessen**

I intervjuer framförs att Löneservice årligen har genomfört riskanalyser för olika delar av löneprocessen. Löneservice väljer årligen ut en process som det sedan görs en riskanalys av. Vi har i granskningen tagit del av en riskanalys som gjordes under år 2024 som avsett reseräkning, samt en riskanalys avseende föräldraledighet som genomfördes under år 2023. I riskanalysen avseende föräldraledighet lyftes exempelvis medarbetares registrering av föräldraledighet och registrering av barns födelsenummer som risker. I riskanalysen avseende reseräkningar lyftes exempelvis registrering av inrikesresor som en risk. I riskanalyserna framgår följande:

- En beskrivning av respektive risk

- Vad risken påverkar (t.ex. medarbetare, processeffektivitet, säkerhet etc.)
- Hur hanteringen idag sker (hur risker minimeras och vilka styrande dokument som finns inom området)
- Riskvärdering (påverkan och sannolikhet)
- Handlingsplan (åtgärder och ansvarig)

Vidare har även rapport tagits fram avseende arbetsgången samt åtgärder för respektive riskanalys. Enligt uppgift har ett urval av lönekonsulter från Löneservice tillsammans med ett urval av chefer i verksamheterna medverkat i riskanalyserna för att identifiera risker.

Det finns ingen dokumenterad rutin för denna riskanalys.

#### **3.4.2.2 Intern kontroll i löneprocessen**

Löneprocessen innehåller ett antal olika automatiska kontroller samt signaler som ger användaren information om att kontroller bör göras (se kap 3.3.1 och 3.3.2).

Vid intervjuer framförs att antalet löner som måste rättas av Löneservice också ger en signal på om det är mycket fel i utbetalningarna. Det sker dock inga stickprovsvisa kontroller av att rutinerna efterlevs. Chefernas signering av utanordningslistorna är dock en viktig kontroll för att säkerställa att löneutbetalningarna är korrekta.

#### **3.4.3 Bedömning**

**Vi bedömer att det i allt väsentligt har tillsetts att väsentliga styrdokument, av betydelse för den interna kontrollen i löneprocessen, upprättats.**

Arbetet med intern kontroll i regionen beskrivs i en riktlinje för intern styrning och kontroll. Utifrån riktlinjerna och genomförd riskanalys upprättar regionstyrelsen årligen en internkontrollplan.

Rutiner och riktlinjer för att säkerställa den interna kontrollen i löneprocessen finns på intranätet och rutiner finns för att hålla dessa uppdaterade.

**Vi bedömer att det delvis genomförs riskanalyser systematiskt för löneprocessen.**

2024-12-05

Vi konstaterar att risker kopplat till lönehanteringen inte har inkluderats i riskanalyser som genomförts i internkontrollarbetet på en övergripande nivå inom regionledningsförvaltningen under de senaste åren. Vi noterar dock att Löneservice tillsammans med chefer i verksamheten systematiskt genomför riskanalyser av olika delar i löneprocessen. Vi bedömer att de riskanalyser som upprättats innehåller väsentliga delar för att bedöma risker och vidta relevanta åtgärder. Vi ser också positivt på att chefer från verksamheterna medverkar för att även kunna beakta verksamhetsperspektivet.

Vi bedömer dock att en riskbedömning bör göras av hela löneprocessen. Riskbedömningen bör utgå från bedömning av sannolikhet för att fel uppstår samt av vilka konsekvenser ett fel kan innebära. Med utgångspunkt från denna riskbedömning bör de delar av löneprocessen som bedöms ha den högsta risken att kontrolleras. Vi anser vidare att en dokumenterad plan bör utformas för när riskbedömningar ska göras samt hur den ska genomföras. Vi menar också att det är en fördel om Löneservice kan utgöra ett stöd för förvaltningarna i att genomföra riskanalyser och intern kontroll i de moment av löneprocessen som hanteras i förvaltningarna.

**Vi bedömer att det delvis säkerställts att styrande- och stödande dokument efterlevs.**

Vi kan konstatera att det i den löpande lönehanteringsprocessen sker automatiska kontroller samt att det finns rutiner för kontroller av Löneservice och av ansvarig chef. Vi kan också konstatera att riskanalyser görs av löneprocessen och att åtgärder vidtas för att minska riskerna. För att säkerställa att styrande och stödande dokument efterlevs menar vi dock att det i samband med riskbedömningarna också bör göras kontroller av efterlevnaden av de rutiner och regler som gäller. I de fall som åtgärder vidtas direkt för att minska den identifierade risken bör kontroller göras för att säkerställa att åtgärderna har haft avsedd effekt.

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Regionstyrelsen har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån 2021 års granskning i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll av löneutbetalningar.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att regionstyrelsen delvis har tillsett att ändamålsenliga åtgärder har vidtagits utifrån 2021 års granskning i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll av löneutbetalningar.**

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi regionstyrelsen att:

- Säkerställa att handlingsplanen som tidigare beslutats för att stärka den interna kontrollen inom lönehanteringsprocessen genomförs i sin helhet. Vi anser vidare att det är av vikt att regionstyrelsen följer upp att fattade beslut genomförs och får effekt. Under avsnitt 3.2.3 finns en förteckning över statusen för handlingsplanen.
- Säkerställa att samtliga chefer signerar utanordningslistan månatligen för att stärka kontrollerna inom löneprocessen i syfte att säkra korrekta löneutbetalningar.
- Säkerställa att introduktionen för nya chefer genomförs i enlighet med den checklista som har upprättats.
- Utarbeta en dokumenterad plan för riskanalys och intern kontroll av hela löneprocessen.
- Genomföra stickprovsvisa kontroller av att lönerutinerna efterlevs.
- Genom Löneservice ge förvaltningarna stöd i att säkerställa den interna kontrollen i de moment av löneprocessen som utförs i förvaltningarna.



**Region Västernorrland**  
Granskning av löner

2024-12-05

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

Olivia Gonzalez  
*Verksamhetsrevisor*

Frida Kolbäck  
*Auktoriserad revisor*

Lena Medin  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor och  
kvalitetssäkrare*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

## **A Bilaga 1 – Regionstyrelsens handlingsplan 2022–2023**

### **Handlingsplan 2022–2023**

#### **Införa ett systematiskt och kontinuerligt arbetssätt för att kontrollera, åtgärda och följa upp löneprocessen med stöd av Hypergene**

- Aktiviteten att "genomföra årlig riskanalys" läggs som aktivitet i Hypergene. En systeminställning har gjorts för att säkra att aktiviteten repeteras årligen.
- Genomförd riskanalys kommer i sin tur leda till en handlingsplan där aktiviteterna läggs in i systemet och möjliggör såväl transparens som tydlighet i uppföljning.
- Det systematiska arbetssättet kommer att ge vägledning vilka styrande dokument som behöver revideras och var kontrollpunkter behöver läggas in för att säkerställa efterlevnad.

#### **Stärka chefers kompetens kring lönehanteringen**

- Säkerställa introduktion av nyanställda chefer avseende lönehantering dvs tydliggöra vad som förväntas av chef, hur, när och varför.
- Introduktionen byggs upp i e-lärandeplattform vilket möjliggör kontroll av genomgången utbildning samt kunskapstest.
- Tydliggöra vad som förväntas av chef avseende lönehantering, hur, när och varför gäller även befintliga chefer

#### **Stärka medarbetares kompetens kring registrering av tid och arbetsförändringar**

- Säkerställa introduktion av nyanställda medarbetare avseende vad som förväntas för rätt lön utifrån ett medarbetarperspektiv och öka förståelsen avseende kopplingen lön och verksamhetens ekonomi.
- Introduktionen byggs upp i e-lärandeplattformen vilket möjliggör kontroll av genomgången utbildning samt kunskapstest.



**Region Västernorrland**  
Granskning av löner

2024-12-05

### **Förenkla och modernisera rutiner för att underlätta att "göra rätt"**

- Förenkling och modernisering kan ske av t ex anställning och behörigheter med stöd av automatiserade rutiner t ex via en Robotic Process Automation (RPA) eller med stöd av digital signering.

### **Införa nya internkontroller**

- Kontroll av signerade utanordningslistor, internkontrollplan för 2022 kompletteras med denna kontroll som ska ske månatligen.
- Kontroll av felaktig tidredovisning, processen tas fram under 2022 och utförs med stöd av RPA fr o m 2023.

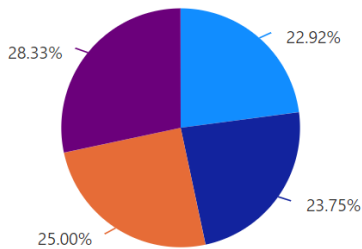
## B Bilaga 2 – Enkät svar

Enkäten har skickats ut till 314 chefer i regionen. Av dessa har 241 chefer besvarat enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på cirka 76,7 procent.

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

Svar	Antal	%
0-2 år	57	23,65%
3-5 år	60	24,90%
6-10 år	56	23,24%
11+ år	68	28,22%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

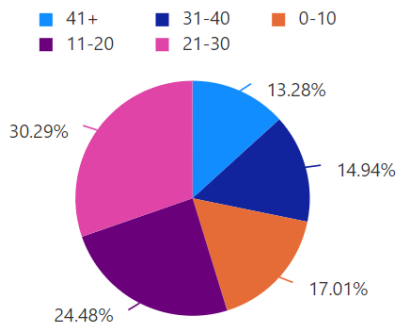
■ 6-10 år ■ 0-2 år ■ 3-5 år ■ 11+ år



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

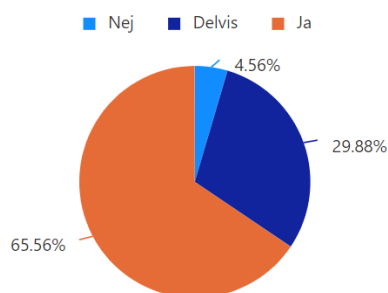
Svar	Antal	%
0-10	41	17,01%
11-20	59	24,48%
21-30	73	30,29%
31-40	36	14,94%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>





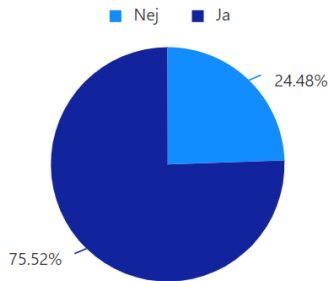
### 3. Har du fått utbildning i vad du som chef förväntas göra i de olika stegen i lönehanteringsprocessen?

Svar	Antal	%
Ja	158	65,56%
Delvis	72	29,88%
Nej	11	4,56%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>



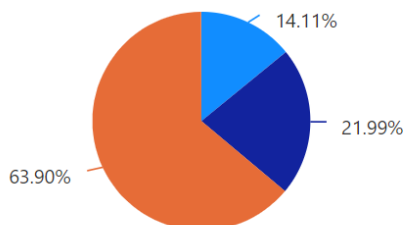
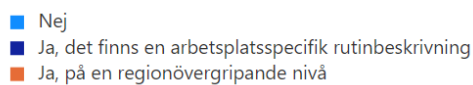
### 4. Finns dokumenterad regionövergripande rutinbeskrivning över vilka moment du som ansvarig chef skall utföra månatligen i lönehanteringsprocessen?

Svar	Antal	%
Ja	182	75,52%
Nej	59	24,48%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>



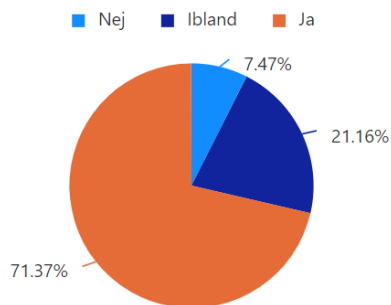
**5. Finns dokumenterade rutiner på arbetsplatsen för att säkerställa att rapportering av frånvaro och andra tillägg och avdrag görs i självservice?**

Svar	Antal	%
Ja, det finns en arbetsplatsspecifik rutinbeskrivning	53	21,99%
Ja, på en regionövergripande nivå	154	63,90%
Nej	34	14,11%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>



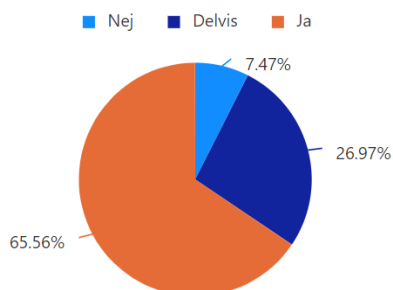
**6. Genomför du månatliga kontroller av utanordningslistan för att säkerställa att rätt lön betalas ut till rätt personer?**

Svar	Antal	%
Ja	172	71,37%
Ibland	51	21,16%
Nej	18	7,47%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>



**7. Anser du att du får tillräcklig support/hjälp gällande lönehanteringsprocessen?**

Svar	Antal	%
Ja	158	65,56%
Delvis	65	26,97%
Nej	18	7,47%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>



**8. Tycker du att ditt ansvar i lönehanteringsprocessen är tydligt?**

**Region Västernorrland**  
Granskning av löner

2024-12-05

Svar	Antal	%
Ja	166	68,88%
Delvis	61	25,31%
Nej	14	5,81%
<b>Totalt</b>	<b>241</b>	<b>100%</b>

