

## Granskning av Heroma – säkerhet och kontroll



# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte.....	4
1.3. Avgränsning.....	4
1.4. Revisionsfrågor.....	4
1.5. Ansvarig styrelse.....	4
1.6. Revisionskriterier.....	4
1.7. Metod.....	5
1.8. Definitioner.....	5
<b>2. Organisation och styrning</b> .....	<b>6</b>
2.1. Övergripande organisation och styrning inom landstinget.....	6
2.2. Ansvarsroller i löneutbetalningsprocessen.....	6
2.2.1. Delegerat operativt ansvar till Löneservice.....	6
2.2.2. Landstingets övriga verksamheters roll.....	7
2.2.3. Systemförvaltare och IT.....	8
<b>3. Löneutbetalningsprocessen med Heroma som systemstöd</b> .....	<b>9</b>
3.1. Bakgrund om Heroma i Landstinget.....	9
3.2. Löneutbetalningsprocessen med Heroma som systemstöd.....	10
3.2.1. Löneutbetalningsprocessen.....	10
3.2.1. Registrering av schema i Heroma.....	12
3.2.2. Nyanställning och byte av anställning.....	13
3.3. Behörighetstilldelning i Heroma.....	14
3.4. Kartläggning av processer och risker.....	16
<b>4. Slutsatser, riskbedömningar och rekommendationer</b> .....	<b>17</b>
4.1. Riskbedömningar och rekommendationer.....	18
4.1.1. Vissa nödvändiga rutiner och processteg utförs inte och går inte att härleda till några styrdokument.....	18
4.1.2. Det har inte genomförts regelmässiga kartläggningar i syfte att identifiera risker i löneutbetalningsprocessen.....	18
4.1.3. Felaktiga tidrapporter från timanställda.....	19
4.1.4. Lön betalas ut till vissa anställda vid långtidsfrånvaro.....	19
4.1.5. Ledighetsansökningar godkänns i vissa fall utan attestering från chef ...	20
4.1.6. Chefer och anställda är i vissa fall kopplade till fel PA-team och kostnadsställen.....	20
4.1.7. Tillägg i grundlönen registreras inte korrekt i Heroma.....	21
4.1.8. Inga godkännanden och granskning av ändringar i grunddata.....	21

4.1.9.	Avsaknad av eller inkorrekt in- och utstämpling .....	22
4.1.10.	Anställningsunderlag tappas bort och kontrolleras inte alltid av HR ...	22
4.1.11.	Avsaknad av ansvarsfördelning i löneutbetalningsprocessen.....	23
4.1.12.	Avsaknad av attestering och granskning av oberoende part i flera steg i löneutbetalningsprocessen .....	23
4.1.13.	Ingen formaliserad kontroll för att säkerställa att behörigheter tas bort vid byte av anställning .....	23
4.2.	Sammanfattande slutsatser och rekommendationer .....	24
<b>5.</b>	<b>Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner .....</b>	<b>26</b>
<b>6.</b>	<b>Bilaga 2: Dokumentförteckning .....</b>	<b>27</b>
<b>7.</b>	<b>Bilaga 3: Risk- och kontrollmatris .....</b>	<b>28</b>

## Sammanfattning

Syftet med granskningen är att bedöma om de rutiner och processer som ingår i landstingets system för löneutbetalningar är ändamålsenliga och om den interna kontrollen är tillräcklig.

Vår bedömning är att de rutiner och processer som ingår i landstingets system för löneutbetalningar inte är ändamålsenliga och att den interna kontrollen är otillräcklig. Ett övergripande problem är att de rutiner och processer som finns är otydliga eftersom de inte finns att återfinna i något formellt styrdokument.

Vår rekommendation är att Regionstyrelsen bör säkerställa och möjliggöra följande:

- ▶ Initiering av en process- och riskkartläggning av löneutbetalningsprocessen
- ▶ Utvärdering av hur nödvändiga processteg och kontroller i löneutbetalningsprocessen ska kommuniceras till och följas av verksamheten
- ▶ Granskning av omfattningen av felaktiga löneutbetalningar till timanställda och formulering av åtgärder
- ▶ Att verksamheten har ett fungerande arbetssätt för att registrera och följa upp långtidsfrånvaro
- ▶ Utvärdering av möjligheten att automatisera processen för exporter av scheman eller använda Heroma för schemaläggning
- ▶ Att felaktiga PA-team och kostnadsställe korrigeras skyndsamt
- ▶ Att korrekt information om felaktiga PA-team och kostnadsställen kommer Löneservice tillhanda
- ▶ Att anställningsavtal och tillhörande information i systemet för de sjuksköterskor som erhåller tillägg i grundlönen granskas periodiskt
- ▶ Att förutsättningar i systemet finns för att implementera ett förfarande för godkännande av känslig grunddata i Heroma
- ▶ Att kritiska ändringar i grunddatan i Heroma granskas periodiskt
- ▶ Att samtliga felaktiga in- och utstämplingar följs upp och kommuniceras till respektive chef
- ▶ Att samtliga anställda genomför korrekt in- och utstämpling
- ▶ Utvärdering av hur anställningsunderlag ska hanteras för att säkerställa att HR alltid bereds möjlighet att granska anställningsunderlag och att de inte försvinner
- ▶ Att HR:s mandat vid nyanställning ses över
- ▶ Undersökning av möjligheten att dela upp ansvar inom löneutbetalningsprocessen hos Löneservice och om möjligt att sätta upp mer restriktiva behörighetsroller i Heroma
- ▶ Undersökning av möjligheten att implementera attesteringsförfarande för känslig indata i Heroma gjord av administratörer
- ▶ Att verksamheten implementerar en rutin för att se över behörigheter initierad av HR vid förändrad anställning.
- ▶ Att en periodisk genomgång av känsliga behörigheter i Heroma genomförs

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Landstinget införde i februari 2015 Heroma, vilket är ett HR-och lönesystem. Heroma har funktioner för rekrytering, kompetensdokumentation, anställning, lönehantering, schemaläggning, flexhantering, frånvarohantering, arbetsförändringar och reseräkningar. En stor del av landstingets kostnader består av löner och ersättningar till anställda och förtroendevalda. Det innebär att Heroma är ett centralt system som ska tillgodose höga krav på säkerhet och kontroll.

En granskning av landstingets tidigare lönesystem (2011) visade att det var tekniskt möjligt att manipulera utbetalningar.

## 1.2. Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om de rutiner och processer som ingår i landstingets system för löneutbetalningar är ändamålsenliga och om den interna kontrollen är tillräcklig.

## 1.3. Avgränsning

Granskningen har fokuserat på de interna kontroller och riskanalyser som omgärdar löneutbetalningsprocessen samt tillhörande administrativa- och IT-processer.

## 1.4. Revisionsfrågor

Följande revisionsfrågor har belysts i granskningen:

- ▶ Genomförs regelmässiga kartläggningar/analyser av landstingets lönehantering i syfte att identifiera och bedöma väsentliga riskområden i lönehanteringen?
- ▶ Används analyserna som underlag för att utveckla den interna kontrollen?
- ▶ Finns utarbetade kontrollaktiviteter i syfte att upptäcka och förhindra eventuella felaktigheter innan utbetalning sker? Genomförs dessa och är de tillräckliga?
- ▶ Är ansvars-/arbetsfördelningen och behörighetstilldelningen inom systemet ändamålsenligt ur ett internkontrollperspektiv?

## 1.5. Ansvarig styrelse

Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar att tillse att verksamheten i landstinget bedrivs i enlighet med de mål, riktlinjer och uppdrag som landstingsfullmäktige har bestämt, gällande lagstiftning samt reglementen.

## 1.6. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier kan ofta

hämtas från lagar och förarbeten, föreskrifter och interna regelverk, policies och fullmäktigebeslut.

I denna granskning har revisionskriterierna utgjorts av:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ God revisionsned samt EY:s riskkartor kring lön
- ▶ Vägledning och rekommendationer enligt Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer (SKYREV)

### **1.7. Metod**

Granskningen har genomförts genom analys av dokument och intervjuer med nyckelpersoner i löneutbetalningsprocessen och tillhörande administrativa- och IT-processer. Intervjuade funktioner framgår av bilaga 1.

De intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten.

### **1.8. Definitioner**

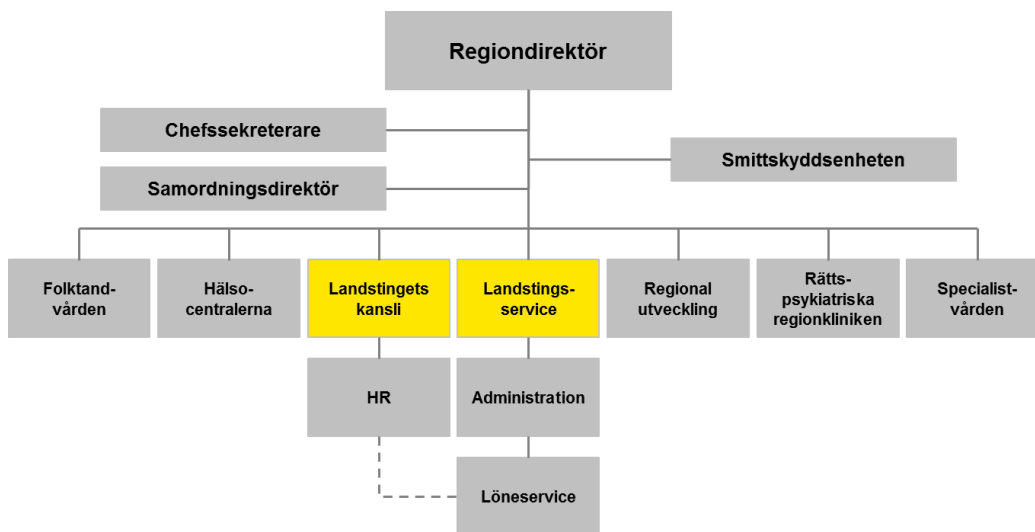
- ▶ *Grunddata* – Information i Heroma om anställdas personuppgifter, lön och lönetillägg
- ▶ *Utansordningslista* – Lista på löner för anställda inom respektive chefs PA-team och kostnadsställen
- ▶ *Active Directory* – Tjänst tillhandahållen av Microsoft för hantering av åtkomst inom nätverket
- ▶ *PA-team* – Personalgruppsbehörighet i Heroma
- ▶ *Klient* – Lokalt installerad programvara på en PC som skickar och tar emot information från lokal eller central server
- ▶ *Terminaldatorer* – Ej personspecifik dator där flera personer har behörighet
- ▶ *Batch-jobb* – Schemalagt jobb där information överförs från ett system eller server till ett annat
- ▶ *Single-sign-on* – Konfiguration där program eller information kan komma åt genom inloggning till Windows, ingen separat inloggning till programmet krävs

## 2. Organisation och styrning

I följande avsnitt presenteras den organisation och styrning som omgärdar löneutbetalningsprocessen och tillhörande administrativa och IT-processer.

### 2.1. Övergripande organisation och styrning inom landstinget

Regiondirektören har ett övergripande ansvar för landstingets samtliga förvaltningar. Landstinget består av sju förvaltningar, varav 90% av budgeten tilldelas kärnverksamheten.



Funktioner som är inblandade i eller har ett ansvar för löneutbetalningsprocessen och tillhörande administrativa- och IT-processer ingår i förvaltningarna landstingets kansli och landstingservice.

### 2.2. Ansvarsroller i löneutbetalningsprocessen

HR, underordnad Landstingets kansli, har ett funktionellt ansvar för HR-området och kompetensförsörjningsprocessen. I området ingår delprocesserna attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. HR har således övergripande ansvar för löneutbetalningsprocessen men har delegerat det operativa ansvaret till Löneservice, underordnat landstingservice, via avtal som innefattar ansvarsområden för respektive parter och ersättningsnivåer till Löneservice.

Från och med februari 2017 kommer Löneservice att segregeras från landstingservice och istället vara direkt underordnad HR.

#### 2.2.1. Delegerat operativt ansvar till Löneservice

Enligt avtalet mellan HR och Landstingservice (indirekt Löneservice) åläggs Löneservice att ansvara för att kartlägga och utföra allt operativt arbete inom löneutbetalningsprocessen och tillhörande administrativa processer. Enligt avtalet ska Löneservice särskilt ansvara för:

- ▶ att all beräkning av löner, förmåner, ersättningar och avdrag följer gällande kollektivavtal och lagstiftning inom området samt utförs i rätt tid,
- ▶ att kontroll alltid sker av att lönestyrande åtgärder är attesterade i vederbörlig ordning, samt
- ▶ att upptäcka fel, brister och/eller utvecklingsbehov i Heroma, som påverkar löneadministrationen, samt skyndsamt rapportera dessa till förvaltningsledaren.

I tjänsteutbudet som Löneservice enligt avtalet ska tillhandahålla ingår även:

- ▶ Registrering av anställningsuppgifter
- ▶ Distribution av anställningsavtal
- ▶ Registrering av frånvaro (endast i undantagsfall då Heroma inte kan nyttjas)
- ▶ Närvarohantering
- ▶ Registrering av timavlönades tidrapporter
- ▶ Registrering av schemaavvikelser (endast i undantagsfall då Heroma inte kan nyttjas)
- ▶ Löneberäkning, inklusive granskning av löner, distribution av lönebesked samt utbetalning av retroaktiv lön
- ▶ Inrapportering av skatter och avgifter
- ▶ Redovisning av arbetsgivaravgifter och skatter
- ▶ Redovisning av intresseavdrag
- ▶ Utskrifter av diverse arbetsrelaterade intyg
- ▶ Support avseende HR-system med tillhörande delsystem
- ▶ Support avseende konsultationer och förfrågningar relaterat till löneområdet
- ▶ Distribution av jour- och övertidslistor
- ▶ Administration och kontroll av filöverföringar till och från Heroma, såsom löner och scheman
- ▶ Avstämningar
- ▶ Introduktion av löneadministrativa rutiner vid nyanställningar av exempelvis chefer och läkare

Inom Löneservice är respektive löneadministratörers ansvarsområden uppdelade efter länsverksamheter. Denna ansvarsuppdelning innebär att olika löneadministratörer ansvarar för lönehanteringen och tillhörande administrativa processer för samtliga anställda inom respektive länsverksamhet.

Löneservice ansvar har kommunicerats till anställda inom avdelningen, men vissa delar i avtalet så som processkartläggning har med nuvarande arbetsätt och befintliga resurser inte kunnat genomföras. Enligt HR har det även i vissa fall förekommit svårigheter att följa upp att ansvarsområden som delegerats till Löneservice de facto utförts. Detta inkluderar återigen huruvida kartläggning av löneutbetalningsprocessen och tillhörande administrativa processer genomförts.

### **2.2.2. Landstingets övriga verksamheters roll**

Enligt avtalet ska kunden, det vill säga landstingets övriga verksamheter, ansvara för att upprätta sådana rutiner att god framförhållning sker i den löpande löneadministrationen och att löneunderlag skickas in till Löneservice i god tid. Kunden ansvarar särskilt för:

- ▶ Att person- och anställningsuppgifter skickas in till Löneservice vid nyanställning



- ▶ Att kompletterande uppgifter om ändringar i person-, anställnings- och lönevillkor skickas till Löneservice
- ▶ Att den som begär tjänstledighet för viss del av anställningstid, partiell tjänstledighet eller är partiellt sjukskriven lämnar uppgift om nytt schema manuellt eller via mail
- ▶ Att orsak framgår då person slutar sin anställning
- ▶ Att de underlag som ligger till grund för löneberäkning inte innehåller felaktigheter
- ▶ Att all frånvaro samt semester rapporteras och atteras
- ▶ Att sjuk- och friskänmälan rapporteras
- ▶ Att kontering är angiven på löneunderlag som ska ha avvikande kontering
- ▶ Att månadsvis via utanordningslista följa upp lönekostnaderna
- ▶ Att övrig information som har betydelse för registerinformation delges Löneservice
- ▶ Att delge Löneservice kundens beslutsordning, attestreglemente samt eventuella lokala avtal som har betydelse för lönehanteringen

Enligt Löneservice utför övriga verksamheter inte alltid de rutiner och moment som de enligt avtalet är ålagda att göra. Bland annat har det påpekats att underlag inte alltid är korrekt atterade och inte innehåller rätt bilagor, exempelvis vad gäller anställningsavtal och scheman. Innehållet i avtalet är delgivet verksamheten, men det saknas ofta formellt beslutade rutiner, exempelvis vad gäller uppföljning av lönekostnader med utanordningslista eller rapportering av arbetad tid. I dag har cheferna ett övergripande personal- och ekonomiansvar via chefsavtalet, vilket innebär att det är upp till respektive chef att tolka hur lönekostnader etc. ska följas upp.

### **2.2.3. Systemförvaltare och IT**

Systemförvaltare för Heroma ansvarar för att verkställa förvaltningsplanens mål inom givna ramar på ett kostnadseffektivt sätt, att Heroma är användbart för landstingets användare, att verksamhetskomponenterna är aktuella och relevanta samt för att godkänna leveranser från tjänsteleverantören CGI.

Heroma driftas hos extern leverantör (CGI) och IT-avdelning inom landstinget ansvarar för att upprätta koppling mellan Heroma och Active Directory.

## 3. Löneutbetalningsprocessen med Heroma som systemstöd

### 3.1. Bakgrund om Heroma i Landstinget

I februari 2015 infördes Heroma, vilket är ett modulbaserat HR- och lönesystem, i landstingets samtliga verksamheter. Heroma har funktioner för rekrytering, kompetensdokumentation, anställning, lönehantering, schemaläggning, flexhantering, frånvarohantering, arbetsförändringar och reseräkningar. Heroma bygger på en arkitektur med hög grad av självservice, där medarbetare och chefer själva ska registrera och attestera korrekt information om exempelvis övertid och ledighet. Landstinget använder en standardiserad version av Heroma, med vissa justeringar i tabellverk och regelverk för anpassning till landstingets lokala kollektivavtal.

Inför implementeringen tillhandahöll CGI sessioner under hösten 2014 där Löneservice administratörer kunde träna i Heroma. Sessionerna hölls av leverantören CGI med syfte att ge administratörerna god kunskap om systemet inför implementationen. Enligt Löneservice låg dessa sessioner dels för tidigt i tid varpå kunskap om systemet hade fallit i glömska vid tiden för implementationen och dels hölls sessionerna i en testmiljö som hade en annan vy än den som löneadministratörerna skulle komma att använda. Uppföljande utbildningar hölls även i januari och april 2015.

Initialt var strategin att medarbetare och chefer endast skulle ha tillgång till Heroma via webbläsaren men efter implementationen öppnades möjligheten för chefer att använda klienten för få tillgång till fler funktioner, bland annat till att se om de anställda har in- och utstämplingar som behöver rättas. Hälften av landstingets cirka 300 chefer har gått utbildning i klienten.

Heroma infördes samtidigt inom landstingets samtliga verksamheter och ledde omedelbart till stor arbetsbelastning för Löneservice samt problem i lönehanteringen. Löneservice, som ska agera support i Heroma till landstingets övriga verksamheter, blev överbelastade med cirka 30000 supportärenden under en månad jämfört med normala nivåer kring 3000. Detta i samband med att Löneservice själva inte upplevde att de hade fullgod kompetens om systemet ledde till mycket övertid, hög personalomsättning och två sjukskrivningar inom avdelningen. I april 2015 slutade Löneservice chef och verksamhetschefen för Landstingsservice tog istället över personalansvaret under den efterföljande sommaren och hösten. Man var även tvungen att temporärt stänga supporten för att kunna hantera den sedvanliga löneutbetalningen.

Många av problemen som uppstod i samband med implementationen av Heroma har idag åtgärdats, men det förekommer fortfarande felaktiga utbetalningar av löner och Löneservice har tvingats rekrytera extrapersonal för att klara av arbetsbelastningen. Avtalet med HR täcker kostnaden för 14 heltidstjänster, men Löneservice har idag totalt 18,5 heltidstjänster. Enligt Löneservice är huvudorsaken till den ökade arbetsbelastningen och felaktiga löneutbetalningar antalet supportärenden och att verksamheten inte rapporterar in rätt information i tid. Denna information kan handla om övertid, in- och utstämplingar, ändrade

tjänstgöringsgrader och ändrat schema. Anställda inom andra verksamheter beskriver å andra sidan en situation där Löneservice är svåra att nå i supportärenden och att fel i löneutbetalningar till stor del beror på Löneservice brist på kvalitetssäkring och bristfälliga hantering av information och ärenden.

### 3.2. Löneutbetalningsprocessen med Heroma som systemstöd

Nedan följer en beskrivning av landstingets löneutbetalningsprocess, med tillhörande administrativa- och IT-processer.

#### 3.2.1. Löneutbetalningsprocessen



#### *Inrapportering av arbetad tid*

Majoriteten av de anställda inom landstinget ska stämpla in och ut i Kom och gå-modulen i Heroma. Vissa anställda som inte har tillgång till en egen dator, exempelvis undersköterskor, har åtkomst till modulen via terminaldatorer. Många anställda har olika typer av flexitidsavtal, där de kan stämpla in och ut vilken tid som helst under en angiven period på dygnet. Om anställda arbetar mer eller mindre än åtta timmar inom denna period påverkar detta nivån i flexbanken. In- och utstämpling ligger också till grund för beräkningen av slutlönen och informationen i arbetsgivarintyget. Om en in- och/eller utstämpling blir fel har den anställde möjligheten att rätta detta inom åtta dagar, sedan går ärendet vidare till ansvarig chef och sist Löneservice. Därefter måste chef skicka underlag till Löneservice för rättning av lönepåverkande händelser som inte registrerats av anställd och godkänts i tid.

Enligt Löneservice är det många anställda som inte stämplar överhuvudtaget eller inte korrigerar felaktiga stämplingar. Under granskningen noterades bland annat att en läkare inte stämplat in eller ut under ett år. Stämplingarna hade inte korrigerats efter hand, vilket ledde till att en löneadministratör fick göra korrigerande stämplingar för ett helt år. Förutom extra arbete för Löneservice leder detta till att ärenden för övertid inte skapas, att problem vid beräkning av slutlön uppstår och att arbetsgivarintyg inte blir korrekta. Enligt Löneservice kan benägenheten att stämpla in och ut skilja sig mellan olika yrkesgrupper inom landstinget. Under granskningen noterades att det inte finns några formella rutiner som utstakar att in- och utstämpling ska genomföras och att ansvarig chef ska följa upp felaktiga stämplingar.

Övertid, vilket definieras som arbetad tid utöver perioden för flexitid, registreras separat i Heroma och godkänns av ansvarig chef innan övertidsersättning kan utbetalas. För att ett ärende om övertid ska skapas i Heroma måste in- och utstämplingen vara korrekt. Detta har inte alltid varit fallet vilket har lett till att anställda som har felaktig in- och utstämpling inte fått sin övertid utbetalad i tid. En annan anledning till att övertid inte blivit utbetalad i tid är att kopplingen av PA-team och kostnadsställe inte varit och i vissa fall fortfarande inte är korrekt, vilket lett till att

chefer inte kunnat attestera sina anställdas underlag i systemet. Godkännande av övertid kan även dröja på grund av att många chefer endast använder webbläsaren för att logga in i Heroma och kan därmed inte se felaktiga in- och utstämplingar.

Timanställda rapporterar in arbetad tid via ett fysiskt formulär varpå informationen matas in i systemet av löneadministratörer. Formuläret ska granskas och attesteras av vederbörande chef i verksamheten. Inmatning av datan sker i systemet utan godkännande eller extra genomgång av oberoende part.

Under november månad 2016 upptäcktes att cirka 400 tidrapporter inte innehöll någon angiven rast under tider då rast normalt sett ska tas ut. I vissa fall då arbetsbelastningen är hög och rast inte kan tas ut ska detta markeras med ett "M" eller ett streck, vilket inte var fallet. Då rutinen för manuellt ifyllda tidrapporter har tillämpats under en längre tid är det ovisst hur länge detta har pågått. Det saknas även formellt dokumenterade rutiner för hur timanställdas tidrapportering ska ske.

#### *Inrapportering av frånvaro*

All typ av frånvaro rapporteras direkt i Heroma eller i vissa fall direkt till chef eller receptionist som i sin tur registrerar detta i systemet. All frånvaro måste attesteras av vederbörande chef. I undantagsfall kan chef rapportera frånvaro till Löneservice utanför systemet, varpå Löneservice sedan registrera detta i systemet.

Enligt Löneservice har rutinen för registrering av långtidsfrånvaro, så som föräldraledighet, i vissa fall brustit. Långtidsfrånvaro har inte registrerats i systemet vilket inneburit att anställda som inte varit berättigade erhållit full lön från landstinget. Det har bland annat noterats ett fall där en anställd lyfte ut full lön från landstinget under ett år trots att denne var föräldraledig under den angivna perioden. Felet upptäcktes först då den anställde återgick till ordinarie tjänst.

Orsaken till att inrapportering av långtidsfrånvaro brustit beror i huvudsak på att ärenden inte rapporterats in via Heroma. Det går dock inte att utesluta att det även kan bero på att informationen rapporterats in via andra kanaler men inte sedan korrekt registrerats i systemet.

#### *Lön 1 – preliminär löneuträkning*

Runt den 15:e varje månad är det automatiskt stopp i systemet för inmatning av nya lönepåverkande uppgifter. Ändringar som görs efter detta datum, exempelvis godkännanden av övertid, kommer då i regel inte att ingå i den reguljära löneutbetalningen runt den 25:e varje månad.

I samband med lön 1 genomförs en ett par automatiska kontroller i Heroma. Den första kontrollen, "Ackloen", analyserar fyra parametrar:

- ▶ Kontroll av personer där nettolönen är större än summan av angivna ackumulatorer
- ▶ Personer där nettolönen är mindre än angivna ackumulatorer
- ▶ Personer som har grundlista men saknar ackumulatorer
- ▶ Personer som har ackumulatorer men saknar grundlista

Dessa kontroller säkerställer att lönen inte är högre eller lägre än enligt de ackumulatorer (lönestyrande information) som finns i systemet samt att lön betalas ut till anställda inom landstinget, dvs att lön betalas ut till de som ingår i grundlistan.

Den andra kontrollen (V5) analyserar om några beräkningar, exempelvis jourersättning, har misslyckats.

### *Mellanperiod*

Under två dagar efter lön 1 har Löneservice möjlighet att göra lönekorrigerande åtgärder. Dessa ändringar baseras på en "signallista" och de rättningar som prioriteras under mellanperioden av Löneservice är ej godkänd frånvaro eller arbetsförändringar som påverkar lön. Enligt Löneservice är det ofta omöjligt att hinna med att göra alla nödvändiga korrigeringar under dessa två dagar, vilket leder till felaktigt beräknade flex timmar och i vissa fall fel löner till anställda.

Löneadministratörer kan göra korrigeringar för samtliga anställda, även för de som ligger utanför respektive löneadministratörs normala ansvarsområde. Samtliga ändringar kan göras utan godkännande eller genomgång av oberoende part.

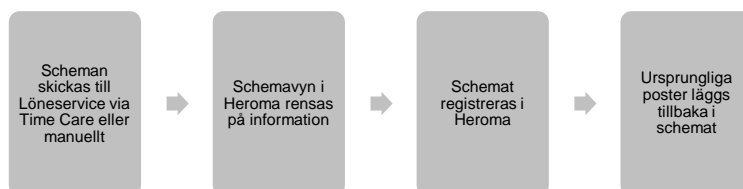
### *Lön klar*

Efter mellanperioden ska det gå ett schemalagt batch-jobb via CGI till banken. Det krävs ingen attestering eller godkännande innan batch-jobbet genomförs.

### *Extra lönekörning – Pluto*

En vecka efter den ordinarie löneutbetalningen sker en extra löneutbetalning, benämnd Pluto. Denna genomförs när ytterligare fel i signallistan rättats, då ytterligare underlag kommit in från verksamheten eller att anställda påtalat fel i den reguljära lönen. Sedan implementationen av Heroma till och med december 2016 har extra utbetalningar om SEK 8,6M betalats ut. Under de tre första månaderna efter implementationen av Heroma utbetalades löner om SEK 2,9M genom "plutokörningen".

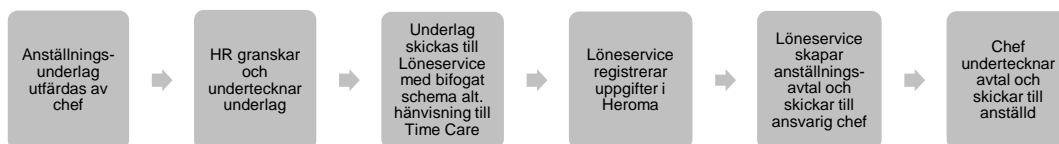
### **3.2.1. Registrering av schema i Heroma**



Schema registreras i Heroma antingen i samband med nyanställning eller på periodisk basis, oftast var sjätte vecka. Många scheman exporteras från Time Care, där cirka 50 arbetsplatser i landstinget lägger scheman. I andra fall sker en manuell registrering av scheman baserat på information erhållet i olika format från övriga verksamheten.

För att exportera scheman från Time Care till Heroma måste schemat i Heroma vara fritt från information. Detta betyder att löneadministratörer ibland måste ta bort information, exempelvis en ledighetsansökan från en anställd. Efter att schemat har exporterats från Time Care till Heroma måste löneadministratören således lägga tillbaka den information som fanns i det ursprungliga schemat i Heroma. Vid ett flertal tillfällen har denna transaktion blivit fel då ledighetsansökningar felaktigt godkänts av löneadministratören utan att vederbörande chef varit medveten och delaktig i beslutet. Under julen 2016 och sommaren 2015 noterades fall där Löneservice godkänt anställdas ledighetsansökan i Heroma utan att detta godkänts av eller delgivits chef.

### 3.2.2. Nyanställning och byte av anställning



Vid nyanställning fylls ett anställningsunderlag i av chefer ute i verksamheten. Tidigare fanns ett arbets sätt som levt kvar i delar av organisationen vilket gick ut på att underlag skulle granskas och atteras av HR-närstöd för att säkerställa att rätt lön och rätt avtal anges i underlaget. I dagsläget finns ingen formellt beslutad rutin för detta och HR har inget formellt mandat att påverka informationen i underlaget. Efter att chef fyllt i underlaget och i vissa fall granskats av HR skickas det vidare med bifogat schema eller anvisning till Time Care

Enligt Löneservice innehåller inte underlagen alltid signatur från HR och man uppger att chefer ibland skickar underlaget direkt till Löneservice utan att det först har granskats av HR. I vissa fall saknas även schanan för den nyanställda, vilket leder till extra arbete för Löneservice.

Verksamheten uppger att Löneservice ibland tappar bort underlag vilket är problematiskt då det inte finns någon systematisk rutin att kopiera underlagen innan de skickas till Löneservice. Det råder dock tvistande uppgifter kring vart underlagen tappas bort, då Löneservice uppger att underlag inte tappas bort hos dem utan att underlagen skickas till fel adress av verksamheten. Vissa HR-konsulter kopierar alla underlag innan de skickas vidare till HR för att kompensera för borttappade dokument.

Samtliga uppgifter angivna i anställningsunderlaget matas in i Heroma av Löneservice. Det finns en automatisk koppling mellan Heroma och folkbokföringsregistret vilket möjliggör att anställdas personuppgifter importeras direkt därifrån. Bankkontonummer hanteras inte i Heroma och det går inte att skapa två personer med samma personnummer i systemet. Samtliga löneadministratörer har tillgång till att lägga till och ändra samtliga anställdas uppgifter, inklusive lönetillägg, förutom sina egna. Tillägg och ändringar kan ske utan godkännande av oberoende part och ändringsloggar analyseras inte på formaliserad och periodiskt stipulerad basis.

#### *Byte av anställning*

Vid byte av anställning inom landstinget ska den normala rutinen för nyanställning följas. Enligt HR uppstår ibland felaktigheter när sjuksköterskor som har tillägg i grundlönen byter anställning.

Drygt hälften av landstingets sjuksköterskor, cirka 700 stycken, har rätt till tillägg i grundlönen genom en kompetenstrappmodell. Denna kompetenstrappa är endast valid på den klinik eller avdelning vid vilken sjuksköterskan har sin nuvarande anställning på. Tillägget kodas i Heroma genom en kommentar under "extra uppgifter", vilket är en vy i Heroma som chefer inte har tillgång till. Vid byte av anställning måste således chefen stämma av med HR för att ge ny en korrekt grundlön utan tillägget, vilket inte alltid sker. Informationen under "extra uppgifter" är inte heller alltid uppdaterad vilket leder till att beslut om den nya grundlönen kan fattas på fel grunder.

### 3.3. Behörighetstilldelning i Heroma

#### *Autentisering till Heroma*

Autentisering till Heroma kan ske på två olika sätt. För medarbetare inom landstinget som inte har tillgång till en egen dator och ett Active Directory sker inloggning till applikationen genom webbläsaren med användarnamn och lösenord. Övriga anställda inom landstinget har single-sign-on till applikationen via Active Directory.



#### *Tillägg av behörighet för medarbetare*

Det finns endast en typ av behörighet för medarbetare, i vilken de kan stämpla in- och ut samt registrera ärenden. När en ny medarbetare med månadsanställning anställs fylls ett anställningsformulär i och skickas till Löneservice, vilka registrerar personen i systemet. Den anställde får då automatiskt medarbetarrättigheter.

#### *Tillägg av chefer och andra anställda med högre behörigheter*

Ansvarig chef fyller i en standardiserad blankett och anger vilka behörigheter vederbörande person bör ha och skickar till Löneservice, vilka lägger upp behörigheterna i systemet. I vissa fall blir det fel eftersom chefen inte alltid vet vad denne ska fylla i vilket leder till att underlagen är ofullständigt ifyllda och i andra fall läggs personen i fråga inte upp eftersom Löneservice prioriterar ner ärendet. Personen kan då inte attestera i sedvanlig ordning. Chefsbehörigheter läggs automatiskt upp med fyra års giltighet.

Till varje chefsbehörighet kopplas PA-team och kostnadsställe. PA-team styr chefernas behörigheter i systemet och möjliggör chefer att attestera anställdas ärenden i systemet. Kostnadsställe ska å andra sidan spegla den organisatoriska behörigheten. För att all information i systemet ska vara korrekt måste båda dessa behörigheter vara korrekt kopplat. Tilldelning av PA-team och kostnadsställe följer den normala processen för behörighetstilldelning.

Det har noterats i ett flertal intervjuer att chefer inte är kopplade till rätt PA-team och kostnadsställe. Det finns tre huvudorsaker till att PA-team och kostnadsställe inte är korrekt kopplat i systemet:

- 1) Vid konverteringen av befattningsnummer i det gamla systemet, Pabas, till motsvarande PA-team i Heroma var den underliggande datan undermålig. Pabas förlitade sig till större del på kostnadsställe varpå koppling av befattningsnummer inte vara lika kritiskt och således i vissa fall felaktig.
- 2) Omorganisationer och personalförändringar har enligt Löneservice inte korrekt meddelats till dem.
- 3) Det har noterats fall under intervjuer med HR där Löneservice meddelats om förändringar men trots detta inte uppdaterat PA-team och kostnadsställena. Detta beror dels på att informationen som verksamheten rapporterar till Löneservice inte var tillräcklig för att korrigera problemet och dels för att Löneservice inte har

säkerställt att all nödvändig information erhållits. Detta var främst ett problem under 2015.

#### *Byte av anställning*

Byte av anställning och behörigheter hanteras enligt samma rutiner som vid nyanställning. Vid intervju med HR noterades dock att det inte genomförs någon formaliserad kontroll för att säkerställa att anställda inte ärver behörigheter från tidigare anställningar, vilket kan leda till att anställda har tillgång till att läsa och editera uppgifter i systemet som ligger utanför deras ansvarsområde. Det finns heller inte någon formaliserad rutin som utstakar att detta ska göras.

#### *Avslut av anställning*

Vid avslut av anställning fylls en uppsägningsblankett i och skickas till Löneservice, som registrerar uppsägningen i Heroma. Information från Heroma går vidare till Oktav via nattliga batch-job. När personen är borttagen i Oktav tas den anställdes Active Directory bort och denne kan därmed inte längre logga in på Heroma.

#### *Roller i Heroma*

I Heroma finns tio olika roller, utöver medarbetarbehörigheten som samtliga månadsanställda medarbetare får tillgång till. Dessa beskrivs i nedan tabell:

Benämning	Förklaring
<i>Chef utan anställning LVN</i>	Rollen innehas av samtliga chefer inom landstinget. Till denna kopplas PA-team och kostnadsställen.
<i>Attestant LVN – Roll 2</i>	Rollen innehas av vissa anställda som stödjer ansvarig chef vid godkännande och attestering av ärenden. Dessa personer har blivit godkända av ekonomifunktionen att inneha rollen i Heroma.
<i>Alla moduler Heroma LVN</i>	Rollen innehas av systemförvaltare inom Landstinget och konsulter på CGI och ger behörighet till att ändra i tabellverk och hantering av lönearter.
<i>Frånvarorapp LVN</i>	Rollen innehas av vissa receptionister på avdelningar där sjukfrånvaro kan rapporteras in via receptionen.
<i>HR LVN</i>	Roll som tilldelas HR-personal. Samtlig HR-personal kan genom denna roll läsa information om samtliga anställda.
<i>Löneadm LVN</i>	Samtliga löneadministratörer har genom denna roll behörighet att läsa och editera fält inom samtliga steg av löneutbetalningsprocessen.
<i>Schemaläggare LVN</i>	Rollen innehas av assistenter till chefer som hjälper till att lägga scheman.
<i>Systemförvaltare LVN</i>	Systemförvaltarroll innehas av systemförvaltare och viss HR-personal som är ansvariga för olika moduler i Heroma. Genom rollen kan man se loggar och erhålla statistik.
<i>Tillstyrkare/samordnare LVN</i>	Vissa avdelningar har inte en formellt utsedd chef utan en samordnare. Denna kan bereda och godkänna



	ärenden innan samordnarens chef slutligen godkänner dessa.
<i>VERA specialister</i>	Viss ekonomipersonal har behörighet att läsa ekonomisk data i Heroma för kvalitetssäkringssyfte.

### **3.4. Kartläggning av processer och risker**

Under granskningen noterades att det inte genomförts några regelmässiga kartläggningar eller analyser i syfte att identifiera risker i löneutbetalningsprocessen och tillhörande delprocesser. Det har också noterats att inga fullständiga processkartläggningar genomförts. Löneservice har dock en manual och checklista som beskriver hur vissa steg i den månadsvisa löneutbetalningsprocessen ska genomföras.

## 4. Slutsatser, riskbedömningar och rekommendationer

Syftet med granskningen är att bedöma om de rutiner och processer som ingår i landstingets system för löneutbetalningar är ändamålsenliga och om den interna kontrollen är tillräcklig.

Nedan beskrivs i komprimerad form de svar på de revisionsfrågor som är utgångspunkten för granskningen.

Färgkodning	Förklaring
	Revisionsfråga uppfylls inte
	Revisionsfråga uppfylls delvis
	Revisionsfråga uppfylls

Revisionsfråga	Svar	
1. Genomförs regelmässiga kartläggningar/analyser av landstingets lönehantering i syfte att identifiera och bedöma väsentliga riskområden i lönehanteringen?	Nej. Det har inte genomförts några riskanalyser av landstingets lönehantering i syfte att identifiera och bedöma väsentliga riskområden i lönehanteringen.	
2. Används analyserna som underlag för att utveckla den interna kontrollen?	Icke applicerbart, då kartläggningar/analyser av landstingets lönehantering i syfte att identifiera och bedöma väsentliga riskområden i lönehanteringen inte har genomförts.	
3. Finns utarbetade kontrollaktiviteter i syfte att upptäcka och förhindra eventuella felaktigheter innan utbetalning sker? Genomförs dessa och är de tillräckliga?	Till viss del. Det finns vissa automatiska kontroller för att säkerställa att lönen stämmer överens med lönestyrande information i systemet. Dessa kontroller bygger emellertid på att löner har beräknats korrekt enligt den lönestyrande information som finns i systemet, men övriga kontroller som syftar till att säkerställa att systemet matas med korrekt indata saknas ofta.	

<p>4. Är ansvars-/arbetsfördelningen och behörighetstilldelningen inom systemet ändamålsenligt ur ett internkontrollperspektiv?</p>	<p>Till viss del. Heroma har en rollstyrd behörighetsstruktur, vilket innebär att personal inom olika delar av landstinget har olika roller. Dock är administratörsrättigheter alltför vida vilket leder till att dessa anställda har mer behörighet i systemet än vad som krävs för deras arbetsuppgifter. Detta innebär att det finns konflikter i ansvars- och arbetsfördelningen av kritiska moment inom löneutbetalningsprocessen.</p>
---	---

#### 4.1. Riskbedömningar och rekommendationer

Nedan följer dels en beskrivning av de iakttagelser och risker som har identifierats under granskningen och dels rekommendationer till Regionstyrelsen för hur riskerna bör hanteras. Samtliga fakta i iakttagelserna baseras på information angivet i tidigare avsnitt, vilket har faktagranskats av verksamheten.

##### 4.1.1. *Vissa nödvändiga rutiner och processteg utförs inte och går inte att härleda till några styrdokument*

Vid granskningen har det förekommit att nödvändiga rutiner och processteg inte alltid utförs. Detta inkluderar felaktigt rapporterad tid av timanställda, felaktiga in- och utstämplingar och att anställningsunderlag inte alltid granskas av HR. I samtliga fall har det inte gått att direkt härleda dessa i formellt beslutade rutindokument eller andra formella styrdokument som verksamheten har att förhålla sig till.

##### *Risk*

Utän tydliga och kommunicerade styrdokument finns risk att rutiner i lönerelaterade processer inte följs vilket kan leda till att felaktiga löneutbetalningar.

##### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att göra en översyn av hur nödvändiga processteg och kontroller i löneutbetalningsprocessen ska kommuniceras och följas av verksamheten. I detta arbete bör det övervägas om verksamheten ska ta fram formellt beslutade rutiner för de adresserade områdena.

##### 4.1.2. *Det har inte genomförts regelmässiga kartläggningar i syfte att identifiera risker i löneutbetalningsprocessen*

Under granskningen noterades att det inte genomförts några regelmässiga kartläggningar eller analyser i syfte att identifiera risker i löneutbetalningsprocessen. Processerna som ingår i lönehanteringen är i regel inte kartlagda, vilket är en förutsättning för att riskanalyser ska kunna genomföras.

##### *Risk*

Om processer och risker inte kartläggs finns en risk att risker inte upptäcks eller inte hanteras på ett ändamålsenligt sätt.

### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att ålägga och möjliggöra för verksamheten att processer och risker i löneutbetalningsprocessen kartläggs, värderas och hanteras.

#### **4.1.3. Felaktiga tidrapporter från timanställda**

Vid intervju med Löneservice noterades att man identifierat 400 potentiellt felaktiga tidrapporter under november månad 2016. I dessa rapporter har det inte fyllts i att man haft någon rast eller indikerat att man på grund av hög arbetsbelastning endast kunde ta ett måltidsuppehåll eller ingen rast alls. Upptäckten gjordes av Löneservice i samband med registreringen av rapporterna i Heroma och det är sannolikt att felaktiga löneutbetalning till timanställda har pågått en längre tid.

Anställda ska rapportera tid enligt kollektivavtalet men det finns inget styrdokument som tydligt utstakar hur rast ska rapporteras.

### *Risk*

Det finns en risk för att felaktiga löneutbetalningar till timanställda inom landstinget fortsätter.

### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att granska omfattningen och formulera åtgärder för att minimera felaktiga framtida utbetalningar och om möjligt korrigera tidigare utbetalningar.

#### **4.1.4. Lön betalas ut till vissa anställda vid långtidsfrånvaro**

Löneservice uppger att det finns brister i rutinen för rapportering och registrering av långtidsfrånvaro. Det har sedan implementationen av Heroma uppdagats flera fall där anställda erhållit ersättning som de inte varit berättiga till. I bland annat ett fall uppges att en anställd som varit föräldraledig i ett år erhållit full lön för sin anställning i Landstinget. Enligt Löneservice beror detta på att ärenden inte registrerats i Heroma. Eftersom det finns en möjlighet att skicka in underlag utanför systemet går det inte att utesluta problemet beror på att dessa underlag inte registrerats.

De felaktiga lönerna hade kunnat upptäckas om Utanordningslistan granskats av respektive chef, men dessa listor är enligt HR ofta fel på grund av fel koppling av PA-team och kostnadsställen vilket leder till att listorna inte används och granskas.

### *Risk*

Det finns en risk att felaktiga utbetalningar av lön görs till anställda som är långtidsfrånvarande och att det således sker utbetalning av lön till personer inte är berättigade till full lön från landstinget.

### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att säkerställa att verksamheten har ett fungerande arbetssätt för att registrera och följa upp långtidsfrånvaro. Ett område att adressera kan även vara att formulera riktlinjer eller ålägga verksamheten att formulera rutiner för att granska utanordningslistan.

Se även rekommendation 4.1.6 gällande PA-team och kostnadsställe.

#### **4.1.5. Ledighetsansökningar godkänns i vissa fall utan attestering från chef**

Vid intervju med HR noterades att ledighet i vissa fall har godkänts i Heroma av handläggare vid Löneservice utan adekvat godkännande av ansvarig chef. Under julen 2016 och sommaren 2015 noterades fall där Löneservice godkänt anställdas ledighetsansökan i Heroma utan att detta attesterats av ansvarig chef.

Orsaken till att ledighetsansökningar har registrerats som godkända är att scheman manuellt exporteras från Time Care till Heroma, där samtliga ledighetsansökningar måste raderas innan schemat kan exporteras. Vid återläggning av ledighetsansökan kan det ske att önskad ledighet registreras som godkänd.

##### *Risk*

Det finns en risk att verksamheten planerar för resurser som inte är tillgängliga vilket kan leda till brister i patientsäkerheten. Det finns även risk för ökade lönekostnader då dyrare extrapersonal kan komma att kallas in och/eller att befintlig personal måste arbeta övertid för att säkerställa tillräcklig bemanning.

##### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att utvärdera möjligheten att automatisera processen för exportering av scheman eller använda Heroma för schemaläggning. Tills dess bör styrelsen vidta kompensande åtgärder, exempelvis genom att säkerställa att ledighetsansökningar sker genom en separat blankett och inte via Heroma.

#### **4.1.6. Chefer och anställda är i vissa fall kopplade till fel PA-team och kostnadsställen**

Vid intervju med Löneservice framkom att anställda och chefer i verksamheten inte alltid kopplas ihop med rätt PA-team och kostnadsställe, vilket är en förutsättning för att chefer ska ha behörighet att kontrollera anställdas rapportering och attestera ärenden. Det finns tre orsaker till att PA-team och kostnadsställe inte är korrekt kopplat i systemet:

- 1) Vid konverteringen av befattningsnummer i det gamla systemet, Pabas, till motsvarande PA-team i Heroma var den underliggande datan undermålig. Pabas förlitade sig till större del på kopplingen av kostnadsställe varpå kopplingen av befattningsnummer inte vara lika kritiskt. Detta ledde till att befattningsnummerdata var felaktig när det skulle konverteras till Heroma. I Heroma är kopplingen av PA-team kritisk för korrekt behörighet i systemet.
- 2) Omorganisationer och personalförändringar har enligt Löneservice inte korrekt meddelats till dem.
- 3) Det har noterats fall under intervjuer med HR där Löneservice meddelats om förändringar men trots detta inte uppdaterat PA-team och kostnadsställen. Detta beror dels på att informationen som verksamheten rapporterar till Löneservice inte var tillräcklig för att korrigera problemet och dels för att Löneservice inte har säkerställt att all nödvändig information erhållits. Detta var främst ett problem under 2015.

### *Risk*

Det föreligger en risk för felaktiga löneutbetalningar eftersom godkännanden av avvikelser från ordinarie arbetstid inte sker i tid då ansvarig chef inte får tillgång till sina anställdas uppgifter i systemet.

### *Rekommendation*

Vi rekommenderar att Regionstyrelsen säkerställer och möjliggör följande:

- ▶ Att Löneservice uppdaterar felaktiga PA-team och kostnadsställen skyndsamt
- ▶ Att verksamheten rapporterar in korrekt information till Löneservice, samt att Löneservice säkerställer att all nödvändig information för att korrigera PA-team och kostnadsställe inkommit.

#### **4.1.7. Tillägg i grundlönen registreras inte korrekt i Heroma**

Vid intervju med HR noterades att tillägg i grundlönen för drygt 700 sjuksköterskor inte alltid är korrekt registrerade i Heroma. Informationen om tillägg till grundlönen finns under "extra uppgifter" och är inte alltid uppdaterad, framförallt vad gäller information om tillägget tagits bort från grundlönen. Det har även noterats i intervju med HR att överenskommen lön mellan chef och anställda som byter avdelning inte alltid granskas av HR, som till skillnad från chefer kan se information om tillägg i grundlönen.

### *Risk*

Det finns en risk att sjuksköterskor som byter avdelning felaktigt behåller tillägget då HR inte alltid granskar den föreslagna lönen, vilket även kan leda till att sjuksköterskor får dubbla tillägg. Det finns också en risk att beslut om grundlön baseras på felaktiga grunder då informationen om tillägget inte alltid är uppdaterat i Heroma.

### *Rekommendation*

Vi rekommenderar att Regionstyrelsen säkerställer att anställningsavtal och tillhörande information i systemet för de sjuksköterskor som erhåller tillägg i grundlönen granskas periodiskt. Den första granskningen bör initieras omgående.

Se även rekommendation 4.1.10 gällande kontroll av anställningsunderlag av HR.

#### **4.1.8. Inga godkännanden och granskning av ändringar i grunddata**

Det har noterats att inga godkännanden krävs för tillägg och ändring av information i grunddata, exempelvis adressuppgifter och lönetillägg. Det sker inte heller någon periodisk genomgång av sådana ändringar för att säkerställa att ändringar har skett enligt inkomna underlag. Samtliga löneadministratörer kan ändra information i grunddatan.

### *Risk*

Det finns risk att felaktig och bedräglig information registreras i grunddatan vilket kan leda till att felaktiga löner utbetalas.

### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att man säkerställer att förutsättningar i systemet finns för att upprätthålla en god internkontroll, det vill säga att man implementerar ett godkännandeförfarande i Heroma för känslig grunddata. Vi rekommenderar även att Regionstyrelsen säkerställer att kritiska ändringar granskas på periodisk basis.

#### **4.1.9. Avsaknad av eller inkorrekt in- och utstämpling**

Det har noterats att anställda inte alltid genomför och korrigerar in- och utstämplingar. Vid inkorrekt stämpling ska detta korrigeras av den anställde, ansvarig chef eller Löneservice. Chefer som endast använder webbläsaren för att logga in på Heroma kan inte se felaktiga in- och utstämplingar hos sina anställda.

Hos en anställd noterades att varken in- eller utstämpling genomförts under ett år vilket vid avslut av dennes anställning ledde till problem med beräkning av slutlön och utfärdande av arbetsgivarintyg.

Anledningen till att anställda inte stämplar in och ut kan dels bero på kulturen på arbetsplatsen och dels avsaknad av styrdokument i form av formella rutiner som påtalar anställdas ansvar att stämpla in och ut.

#### *Risk*

Vid avsaknad av eller inkorrekt in- och utstämpling finns en risk för att flextid och övertid inte registreras och beräknas på ett korrekt sätt, att problem uppstår vid beräkning av slutlön samt att felaktiga arbetsgivarintyg utfärdas. Det finns heller inte något underlag som bevisar att den anställde utför den arbetstid den är ålagd att utföra.

#### *Rekommendation*

Vi rekommenderar att Regionstyrelsen ålägger och möjliggör för Löneservice att följa upp med samtliga chefer vars anställda inte stämplar in- och ut enligt rutinen. Vi rekommenderar även Regionstyrelsen att säkerställa att samtliga anställda tar del av informationen gällande in- och utstämpling, exempelvis genom att ålägga verksamheten att besluta och kommunicera formella rutiner.

#### **4.1.10. Anställningsunderlag tappas bort och kontrolleras inte alltid av HR**

Det har noterats att de anställningsunderlag som ligger till grund för utfärdande av anställningsavtal ibland försvinner innan informationen registreras i Heroma. Det har även i intervju med HR och Löneservice noterats att HR inte alltid beger möjlighet att granska underlagen innan dessa skickas till Löneservice för registrering.

Anledningen till att anställningsunderlag inte alltid kontrolleras beror dels på att HR inte har ett formellt mandat att påverka avtalet och dels att det inte är en kommunicerad och formellt beslutad rutin, utan ett arbetssätt som levt kvar i vissa delar av organisationen.

#### *Risk*

Om underlag tappas bort eller inte granskas av HR riskerar anställda att få fel lön enligt fel avtal.

#### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att utvärdera hur anställningsunderlag ska hanteras för att säkerställa att HR alltid bereds möjlighet att granska anställningsunderlag och att de inte försvinner. I samband med detta bör även HR:s mandat och befogenheter vid nyanställning och byte av anställning ses över.

#### **4.1.11. Avsaknad av ansvarsfördelning i löneutbetalningsprocessen**

Samtliga löneadministratörer har behörighet att läsa och editera fält i samtliga steg i löneutbetalningsprocessen. Löneadministratörer ansvarar för olika länsverksamheter och har trots detta även behörighet att läsa och editera fält för andra anställda än vad som ingår i deras ansvarsområde.

#### *Risk*

Det finns en risk att löner baseras på felaktig och bedräglig lönestyrande information i systemet.

#### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att säkerställa att man undersöker möjligheten för att dela upp ansvar inom löneutbetalningsprocessen och att man sätter upp roller i Heroma som motsvarar de arbetsuppgifter som respektive anställd ansvarar för.

#### **4.1.12. Avsaknad av attestering och granskning av oberoende part i flera steg i löneutbetalningsprocessen**

Ändringar och korrigeringar som görs av löneadministratörer i löneutbetalningsprocessen, så som korrigering av övertid, lönetillägg och annan information granskas inte av oberoende part. Det sker inte heller något godkännande eller någon granskning av oberoende part innan löneutbetalning sker. Heroma har förvisso automatiska kontroller för att verifiera att löneberäkningar har genomförts på ett korrekt sätt, men det finns ingen kontroll av att indata och justeringar som påverkar de anställdas löner är riktig och är baserad på erhållet underlag från verksamheten.

#### *Risk*

Det finns en risk att löner baseras på felaktig och bedräglig lönestyrande information i systemet.

#### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att man säkerställer att förutsättningar i systemet finns för att upprätthålla en god internkontroll, det vill säga att man säkerställer möjligheten att implementera attesteringsförfarande för känslig indata i Heroma gjord av administratörer.

#### **4.1.13. Ingen formaliserad kontroll för att säkerställa att behörigheter tas bort vid byte av anställning**

Vid intervju med HR noterades att det inte finns någon formaliserad process för hantering av behörigheter vid avslut/byte av anställning. Behörigheter med särskilt hög behörighet utan formaliserad kontroll är HR, systemförvaltare samt



löneadministratörer. Vid byte av anställning för anställda med dessa behörigheter finns ingen kontroll för att säkerställa att konflikter mellan befintliga och nya behörigheter inte uppstår. Vid avslut av anställning finns ingen formaliserad rutin för borttagning av behörigheter i Heroma.

Det har även noterats att det inte finns någon formaliserad periodisk genomgång av användare i Heroma eller någon formellt beslutad rutin som utstakar att detta ska genomföras.

#### *Risk*

Det finns en risk för obehörig åtkomst till Heroma vilket innebär att känsliga personuppgifter inte skyddas på ett ändamålsenligt sätt. Det finns även en risk för att systemet matas med felaktig lönestyrande information vilket kan leda till felaktiga löneutbetalningar.

#### *Rekommendation*

Vi rekommenderar Regionstyrelsen att se över om verksamheten bör besluta om en formell rutin för att se över behörigheter vid ändrad anställning. Oavsett bör Regionstyrelsen säkerställa att verksamheten implementerar ett formaliserat arbetssätt för att se över behörigheter initierad av HR vid förändrad anställning. Vi rekommenderar även att Regionstyrelsen utvärderar möjligheten att implementera en periodisk genomgång av känsliga behörigheter i Heroma.

## **4.2. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer**

Vår bedömning är att de rutiner och processer som ingår i landstingets system för löneutbetalningar inte är ändamålsenliga och att den interna kontrollen är otillräcklig. Ett övergripande problem är att de rutiner och processer som finns är otydliga eftersom de inte finns att återfinna i något formellt styrdokument.

Nedan presenteras en sammanfattning av rekommendationer Regionstyrelsen:

- ▶ Initiering av en process- och riskkartläggning av löneutbetalningsprocessen
- ▶ Utvärdering av hur nödvändiga processteg och kontroller i löneutbetalningsprocessen ska kommuniceras till och följas av verksamheten
- ▶ Granskning av omfattningen av felaktiga löneutbetalningar till timanställda och formulering av åtgärder
- ▶ Att verksamheten har ett fungerande arbetssätt för att registrera och följa upp långtidsfrånvaro
- ▶ Utvärdering av möjligheten att automatisera processen för exporter av scheman eller använda Heroma för schemaläggning
- ▶ Att felaktiga PA-team och kostnadsställe korrigeras skyndsamt
- ▶ Att korrekt information om felaktiga PA-team och kostnadsställen kommer Löneservice tillhanda
- ▶ Att anställningsavtal och tillhörande information i systemet för de sjuksköterskor som erhåller tillägg i grundlönen granskas periodiskt
- ▶ Att förutsättningar i systemet finns för att implementera ett förfarande för godkännande av känslig grunddata i Heroma
- ▶ Att kritiska ändringar i grunddatan i Heroma granskas periodiskt
- ▶ Att samtliga felaktiga in- och utstämplingar följs upp och kommuniceras till respektive chef

- ▶ Att samtliga anställda genomför korrekt in- och utstämpling
- ▶ Utvärdering av hur anställningsunderlag ska hanteras för att säkerställa att HR alltid bereds möjlighet att granska anställningsunderlag och att de inte försvinner
- ▶ Att HR:s mandat vid nyanställning ses över
- ▶ Undersökning av möjligheten att dela upp ansvar inom löneutbetalningsprocessen hos Löneservice och om möjligt att sätta upp mer restriktiva behörighetsroller i Heroma
- ▶ Undersökning av möjligheten att implementera attesteringsförfarande för känslig indata i Heroma gjord av administratörer
- ▶ Att verksamheten implementerar en rutin för att se över behörigheter initierad av HR vid förändrad anställning.
- ▶ Att en periodisk genomgång av känsliga behörigheter i Heroma genomförs

## 5. Bilaga 1: Förteckning över intervjuade funktioner

HR

IT

Systemförvaltning

Löneservice

## 6. Bilaga 2: Dokumentförteckning

- ▶ Reglemente för landstingsstyrelsen, Folkhälso-, primärvårds- och tandvårdsnämnden och Hälso- och sjukvårdsnämnden
- ▶ Intern kontroll - Policy
- ▶ Chefspolicy
- ▶ Chefsavtal
- ▶ Information om löneadministration för dig som nyanställd
- ▶ Åtgärder och rutiner vid lönekorrigeringar
- ▶ Allmänna bestämmelser Kommunal och AkademikerAlliansen
- ▶ Korttidsanställda regler mars 2016
- ▶ Tjänstgöringsrapport timavlönad
- ▶ Kom och Gå Medarbetare
- ▶ Lathund Kom & Gå Medarbetaren
- ▶ Lathund för Heroma självservice Medarbetare
- ▶ Introduktion av nya medarbetare och chefer

## 7. Bilaga 3: Risk- och kontrollmatris

Process	Risk	#	Kontroll/Aktivitet	Automatis k/Manuell	Utvärdering
Nyanställning/byte av anställning	Felaktig och bedräglig lönestyrande information i grunddata	K.1	Vid anställning skickas anställningsunderlag till HR närservice, som granskar och säkerställer att underlaget är komplett. Anställningsunderlaget skickas sedan till Löneservice som registrerar uppgifterna i Heroma. Uppgifter om den anställde kan populeras automatiskt med information från folkbokföringsregistret.	IT-beroende	Kontrolldesign effektiv
Nyanställning/byte av anställning	Felaktig och bedräglig lönestyrande information i grunddata	K.2	Löneservice är uppdelade efter länsverksamheter, där varje löneadministratör är ansvarig för sin/sina verksamheter. Masterdataförändringar sker av utsedd löneadministratör efter godkännande av respektive verksamhetschef.	Manuell	Kontrolldesign ej effektiv då förändringar i systemet inte föräns av attestering i systemet, utan förlitar sig på att verksamheten attesterar underlaget. Förändringar granskas inte på periodisk basis.
Nyanställning/byte av anställning	Felaktig och bedräglig lönestyrande information i grunddata	K.3	Tillägg i grundlönen för sjuksköterskor ska kodas i Heroma under "extra uppgifter".	Manuell	Kontrolldesign är delvis effektiv men efterlevs inte då uppgifter inte alltid uppdateras vid byte av anställning.
Ändring av information i grunddata i Heroma	Felaktig och bedräglig lönestyrande information i grunddata	K.4	Ingen granskning sker av ändringar i känslig grunddata.	Manuell	Kontrolldesign ej effektiv
Inrapportering av tid	Felaktigt beräkning av lön eller flexbank	K.5	Alla anställda ska registrera sin närvaro i "Kom och gå". Många anställda har flexavtal, vilket registreras i och med att den anställde stämplar in och ut.  Timanställda rapporterar arbetad tid på ett tidskort som godkänns och skrivs under av närmaste chef innan Löneservice kan processera utbetalningen.	IT-beroende	Kontrolldesign effektiv men rutin för in- och utstämpling följs inte. Felaktiga löner har betalats ut till timanställda då inrapporterad tid har varit inkorrekt.
Inrapportering av tid från timanställda	Felaktiga löner utbetalas till timanställda	K.6	Samtliga timanställda rapporterar in via olika mallar varpå Löneservice registrerar informationen i systemet. Timrapporter ska atteras av vederbörande chef.	Manuell	Kontrolldesign effektiv men efterlevs inte då anställda i flera fall rapporterat in rast som arbetad tid.

Process	Risk	#	Kontroll/Aktivitet	Automatisk/Manuell	Utvärdering
Inrapportering av frånvaro	Frånvaro registreras inte korrekt i systemet	K.7	När en anställd ska vara frånvarande från arbetet en längre tid ska detta registreras i Heroma av den anställde själv eller av vederbörande chef. Om den anställde registrerar det själv ska det attesteras av vederbörande chef.  I undantagsfall kan underlag skickas in till Löneservice utanför systemet.	IT-beroende	Kontrolldesign effektiv men följs inte alltid då anställda som varit långtidsfrånvarande lyft ut full lön från Landstinget.
Löneberäkning	Felaktiga löneutbetalningar till anställda	K.8	Heroma genererar en rapport (ACKLOEN) på samtliga anställda som har högre nettolön än bruttolön samt om lön har betalats ut till anställda som är ej registrerade i systemet. Heroma genererar även rapporten V5 som kontrollerar att beräkning av löner skett korrekt enligt data i systemet.	Automatisk	Kontrolldesign effektiv
Löneberäkning	Löner bearbetas inte i tid	K.9	Löneservice har ett körschema med fasta deadlines varje månad. Löner betalas ut automatiskt varje månad.	Automatisk	Kontrolldesign effektiv
Löneberäkning	För mycket övertidsersättning betalas ut	K.10	Om den anställde arbetar övertid utöver felarbetstiden ska detta registreras separat och godkännas av vederbörande chef.	Automatisk	Kontrolldesign effektiv
Löneberäkning	Ej godkända ersättningar utbetalas till anställda	K.11	Alla utlägg måste attesteras av vederbörande chef och innehålla kvitton och eller fakturor. Dokumentation sparas fysiskt hos löneservice.  Ingen attestering eller granskning av indata sker.	Manuell	Kontrolldesign ineffektiv då ingen attestering eller granskning av indata sker.
Löneberäkning	Ej godkända bonusar utbetalas till anställda	K.12	Det finns ingen bonus i landstinget	Manuell	Kontrolldesign effektiv
Löneberäkning - Ansvars- och behörighetsfördelning	Konflikt i arbets- och behörighetsfördelning av kritiska moment i löneutbetalnings processen	K.13	Samtliga anställda inom Löneservice har access att editera och läsa samtliga fält för samtliga anställda inom landstinget, med undantag för deras egna uppgifter i systemet.	Manuell	Kontrolldesign ej effektiv då arbets- och rollfördelning saknas.
Löneutbetalning	Fel belopp utbetalas till fel person	K.14	Heroma innehåller inga bankkontonummer utan endast personnummer som kopplas ihop av banken. Det är inte möjligt att skapa dubbla personnummer i systemet	Automatisk	Kontrolldesign effektiv

Process	Risk	#	Kontroll/Aktivitet	Automatisk/Manuell	Utvärdering
Korrigerande löneutbetalning	Felaktigt belopp utbetalas baserat på inkorrekt underlag	K.15	Löneservice beräknar den korrigerande lönen baserat på inkomna underlag	Manuell	Kontrolldesign ej effektiv då ingen attesteringen i systemet krävs på manuella beräkningar
Registrering av schema i Heroma	Felaktiga scheman registreras i Heroma	K.16	När löneservice erhåller underlag från verksamheten registreras scheman i Heroma manuellt eller via exporterung från Time Care. Samtliga fält i Heroma måste vara tomma om exporterung från Time Care ska fungera. Fält som raderades innan exporterungen från Time Care läggs in manuellt i Heroma efter att exporterungen genomförs.	Manuell	Kontrolldesign ej effektiv då ledighetsansökningar av misstag godkänns
Behörighetstilldelning	Obehörig åtkomst att utföra transaktioner kan leda till bedrägliga/felaktiga transaktioner och risk för ekonomisk förlust	K.17	Om det är en medarbetare utan utökad access registreras den anställde i Heroma vid anställning när underlag inkommit från HR. Vid högre accesser fyller ansvarig chef i en blankett och populerar med information om vilken behörighet den anställde ska ha.	Manuell	Kontrolldesign ej effektiv då tidigare behörigheter i systemet inte systematiskt kontrolleras och jämförs med de nya
Behörighetstilldelning	Chefer och medarbetare kopplas inte ihop med rätt PA-team och kostnadsställen	K.18	Vid organisationsförändringar och personalförändringar meddelas löneservice om tid för ändringar och uppdaterar PA-team och kostnadsställen efter inkommet underlag	Manuell	Kontrolldesign effektiv men rutin för meddelande av organisationsförändringar fungerar inte alltid då de genomförs vid en annan tidpunkt än meddelad tidpunkt eller meddelas inte alls.
Avslut av anställning	Före detta anställda har åtkomst till att läsa och editera känslig information vilket innebär en risk för ekonomisk förlust	K.19	Vid uppsägning skickas en uppsägningsblankett till löneservice som tar bort den anställde i systemet. När den anställde är borttagen i Heroma uppdateras OKTAV och åtkomst via Active Directory tas bort.	IT-beroende	Kontrolldesign effektiv
Periodisk genomgång av behörigheter	Anställda har behörigheter utöver sina ansvarsområden	K.20	Ingen periodisk genomgång av användare i Heroma sker.	Manuell	Kontrolldesign ej effektiv
Löneberäkning	Inkorrekt beräkning av inkomstskatt och andra lagstadgade avdrag	K.21	Systemet räknar automatiskt ut avdrag för skatt och sociala avgifter	Automatisk	Kontrolldesign effektiv

Process	Risk	#	Kontroll/Aktivitet	Automatis k/Manuell	Utvärdering
Kontering av lönekostnader	Lönekostnader bokförs inte korrekt vilket leder till felaktigheter i den finansiella rapporteringen	K.22	Vid slutet av varje månad sammanställer en grupp inom löneservice alla konteringar och verifierar att korrekt konteringar görs genom att verifiera uppgifterna i systemet	IT-beroende	Kontrolldesign effektiv