



## **Lönekostnader** Fördjupningsprojekt

Februari 2017

Mikael Svensson och Per Stomberg

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	1
Sammanfattning	2
Bakgrund	3
Löneprocessen	4
Bilaga 1 – intervjuade personer	8

# Sammanfattning

Baserat på genomförda intervjuer och genomförd stickprovsgranskning gör vi den sammanfattande bedömningen att Region Skåne i allt väsentligt har fungerande rutiner för att säkerställa att arbetad tid och löneutbetalningar hanteras ändamålsenligt.

Kontrollerna för utbetalning av lön har stärkts upp ytterligare under året. I samband med granskningen har vissa förbättringsområden noterats som skulle kunna bidra till en ännu högre grad av intern kontroll inom organisationen.

Respektive chef har möjlighet att ta ut bruttolönelistor över sina anställda från systemet men det krävs att de arbetar aktivt med detta. För att öka kontrollen är det önskvärt att se över instruktionerna till chefer kring arbetet med bruttolönelistorna. Regelbunden genomgång av dessa bör ske för att säkerställa korrekta löneutbetalningar. Särskilt efter genomförda lönerevisioner är det av vikt att tillse att uppgifter har blivit korrekt uppdaterade.

Vid granskningen har framkommit att simulering av lön bedöms vara en viktig kontrollåtgärd för att fånga upp avvikelser. Det bör därför analyseras hur denna kontroll kan stärkas upp och framförallt vad som kan göras för att säkerställa att den inte kringgås i det dagliga arbetet.

# Bakgrund

Region Skåne har cirka 33 000 anställda. Det stora antalet anställda innebär att lönekostnaderna uppgår till väsentliga belopp. Omfattningen av personal innebär att det inte är praktiskt möjligt för Region Skåne att bedöma riktigheten i rapporterade värden för varje enskild individ. Det är därför av stor vikt att lönehanteringen och rapporteringsrutinen fungerar tillfredställande.

## Revisionsmål

Vår granskning syftar till att bedöma om Region Skåne har ändamålsenliga och väl fungerande rutiner för redovisning och utbetalning av löner. Vår granskning har huvudsakligen inriktats mot följande:

- Kartläggning och bedömning av rutiner kring hantering av arbetad tid och löneutbetalningar.
- Verifiering på stickprovsbasis av att riktlinjerna efterlevs.

## Revisionsmetod

Vår revisionsmetod har bestått av följande tillvägagångssätt:

- Intervjuer med relevant personal hos GSF och den centrala ekonomifunktionen.
- Verifiering av utvalda kontroller på stickprovsbasis. De fem utvalda kontrollerna som testats beskrivs närmare på sidan 6.
- Begränsad stickprovsgranskning av lönehantering för 2 slumpvis utvalda anställda per förvaltning fördelat på 13 st förvaltningar.

## Tidplan

Granskningen har utförts under vintern 2016/2017 och rapporteras till Revisorskollegiet i februari 2017 enligt överenskommelse.

# Löneprocessen

## Anställning

Respektive chef är ansvarig för rekrytering och beslutar om nyanställning av medarbetare på den enhet som chefen ansvarar för. Till sin hjälp har cheferna HR-ansvariga på respektive förvaltning som verkar som ett stöd i anställningsprocessen.

Efter beslut om anställning fyller chefen i underlag med anställningsuppgifter för medarbetaren vilket förmedlas till ansvarig person på HR som registrerar uppgifterna i HR fönster. Utifrån dessa uppgifter registrerar HR-funktionen informationen i HR-systemets grunduppgifter. Utifrån dessa uppgifter skrivs anställningsavtal i två exemplar ut som förmedlas för underskrift av chefen och den anställde som därigenom kontrollerar att uppgifterna som lagts in är korrekta. Anställningsavtal utgår från en standardmall och anpassas kring arbetsbeskrivning utifrån de uppgifter som tilldelats den anställde. Slutligen ska anställningen beviljas i systemet vilket kan ske först då ett exemplar av anställningsavtalet kommer tillbaka undertecknat. Anställningsavtalen arkiveras därefter i den personalakt som finns på respektive förvaltning.

För utökade befogenheter i HR Fönster, t.ex. vid anställning av en chef krävs en särskild ansökan om detta. I annat fall gäller behörighet till den anställdes egna sidor per automatik.

## Lönerevision

Som grund för lönerevisionen sker årligen en analys av det rådande löneläget inom de olika delarna av organisationen. Analys sker av olika parametrar som ekonomiska förutsättningar, behovet av att attrahera kompetens, analys av gjorda prioriteringar inom organisationen samt utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Analys sker dels på förvaltningsnivå, dels på regionövergripande nivå. Efter den initiala analysen sker överläggningar avseende de nya lönenivåerna inom organisationens delar. Dessa överläggningar dokumenteras av arbetsgivaren. Lönerevisionen kan därefter delas upp i två huvudsakliga kategorier beroende på hur förhandlingarna sker och vem som är motparten i dessa förhandlingar.

Samtalsmodellen innebär att förslag till reviderad lön lämnas och diskuteras direkt mellan ansvarig chef och den berörda medarbetaren.

Efter att överläggningen är färdigställd inleds lönesamtal som baseras dels på de medarbetarsamtal som skett med utvärdering av året som gått men också mål och utveckling framåtriktat likväl som att chefen ska förhålla sig till de lönekriterier som satts upp vid överläggningen. Samtliga överenskomna löner ska därefter sammanställas och sammanställningen ska motsvara vad som överenskommit i den överläggning som skett. Efter att fackliga organisationer haft möjlighet att komma med synpunkter på lönerna kan arbetsgivaren fastställa detta och meddela fastställda löner till medarbetarna.

Vid traditionell förhandling bestäms istället lönen genom förhandling med den fackliga organisationen och meddelas arbetstagaren därefter med hänvisning till förhandlingar och tidigare medarbetarsamtal.

När lönerna är klara lägger cheferna in uppdaterade löner i förhandlingssystemet. Dessa lämnas sedan elektroniskt från respektive förvaltning till verksamhetsspecialister vid GSF som sammanställer förhandlingsunderlagen vilka läses in och uppdateras i lönesystemet av en extern part, i nuläget Visma. Loggning och spårbarhet finns i systemet vilket innebär att det i efterhand är praktiskt möjligt att se vem som genomfört ändringar i systemet.

Kontroll av de nya lönerna sker dels då det kontrolleras att totala löner håller sig inom det utrymme som förhandlats fram vid överläggningarna, dels då respektive chef har insyn i respektive medarbetares lönevy och skulle se ifall löner avviker, framförallt från ett budgetuppföljningsperspektiv.

Respektive chef har möjlighet att ta ut bruttolönelistor från systemet men det krävs att de arbetar aktivt med detta. Det är enligt uppgift stor skillnad i hur aktiva cheferna är i denna analys och det kan därför krävas mer vägledning och styrning för att åstadkomma en högre grad av kontroll i denna process, t.ex. genom att cheferna instrueras att skriva ut och signera bruttolönelistor efter varje lönerevision för att säkerställa att uppgifterna är korrekt uppdaterade.

## Tidrapportering

Cheferna har i samband med uppläggning av anställning godkänt det grundschema som respektive anställd arbetar efter. Utifrån detta schema godkänns samtliga avvikelser från anställningen som uppstår.

För personer som inte har ett godkänt grundschema upplagt sker godkännanden av samtliga inrapporteringar av tid, t.ex. för timavlönade.

Vissa chefer har dessutom chefsstöd till hjälp för att säkerställa att rapporterade avvikelser är korrekta, chefen har dock alltid den yttersta attesträtten och måste också bevilja dessa. Det finns ingen formell gräns för antalet medarbetare som en chef kan ha ansvar över och enligt uppgift kan detta variera från 2-100 anställda.

Rapportering av avvikelser måste beviljas av chefen, annars kommer detta ej med i lönekörningen. Vi har stickprovsvis kontrollerat att samtliga avvikelser i schemat har beviljats av chef för granskade personers avvikelser för september månad. Granskningen styrker påståendet att samtliga avvikelser måste beviljas då inga undantag har noterats.

I grunden är det chefen som attesterar och ansvarar för att rapporterade scheman och avvikelser är korrekta. Dock sker vissa kompletterande analyser på såväl förvaltningsnivå som central nivå, framförallt genom att utifrån ett ekonomiskt perspektiv analysera övertid från ett kostnads-perspektiv.

Stickprovsgranskning av rutinen för tidrapportering har skett vilket styrker att samtliga avvikelser måste beviljas för att utbetalning ska kunna genomföras.

## Utbetalning

Inför lönekörning läses uppgifter från respektive anställds grunduppgifter automatiskt över i systemet och eventuella avvikelser som frånvaro och övertid måste beviljas inom utsatt tid för att komma med i utbetalningen innevarande månad.

Som tidigare beskrivits i rapporten beviljar respektive chef grundschema för de anställda vid respektive förvaltning. Inför samtliga månaders lönekörning måste respektive chef bevilja uppgifterna för varje anställd innan HR Fönster stängs för registreringar.

Därutöver sker manuella registreringar av löneadministratörer vid GSF Lön utifrån de underlag som erhålls från respektive ansvarig chef. Först därefter ska kontrollaktiviteter kopplat till lönekörningar ske. Detta för att undvika att kontrollaktiviteter ej täcker de manuella registreringar som sker av löneadministratörerna vilket delvis var fallet tidigare.

Avvikelser i rutinen kring löneutbetalningar som identifierats under året har i vissa fall varit kopplade till att manuella registreringar skett efter att kontrollaktiviteter utförts varmed dessa ej fångats upp i kontrollerna. Det förefaller finnas en väl fungerande avvikelseuppföljning på plats där orsaker men framförallt åtgärder ska identifieras vid respektive avvikelse. Denna avvikelseuppföljning innebär att en uppdatering av rutinen har skett under året och perioden för registrering av manuella lönejusteringar har därför begränsats genom införandet av en period om 1 ½ dag innan lönekörning där manuella registreringar inte får göras utan denna period är helt dedikerad till kontrollaktiviteter. Denna stärkta rutin ska därför säkerställa att samtliga lönekörningar, både manuella och automatiserade inkluderas i de kontroller som utförs.

Kontrollerna som utförs av GSF bygger på felsignaler som finns inbyggda i systemet samt egna uppbyggda kontrollåtgärder för att fånga upp eventuella felaktigheter. De bygger vidare på från systemet genererade månadsvisa fel- och varningslistor som flaggar på olika parametrar t.ex. orimlig bruttolön, ifall löneskuld har uppstått, negativa värden m.m.

Till de internt uppbyggda kontroller som implementerats och kontrollerats månadsvis för att identifiera avvikelser finns:

- Bruttolön i procent av månadslönen
- Lönedagar fler än månadens längd
- Nettolöner överstigandes 100 000 kr
- Negativ lön och skatt
- Poster med 0 i belopp

Utifrån ovanstående kontroller utreder därefter respektive team på löneservice eventuella felaktigheter i de uppgifter som har signalerats innan utbetalningsdagen för att säkerställa att inga felaktiga löner utgår.

En annan kontrollåtgärd är den simulering av månadslön som sker varje natt i systemet och som även kan göras direkt vid manuella ändringar. I de fall felaktiga registreringar skett noteras att detta kontrollsteg i vissa fall har missats och att det skulle ha noteras att en anställd har felregistrerats om simulering hade utförts.

Efter gjorda kontroller läses en fil med samtliga nettolöner över till banken. Filen skyddas av banksigill för att säkerställa att den är omodifierad när den kommer till banken. Om sigillet är brutet tar banken inte emot filen. När banken erhåller filen genereras en loggfil där dels den totala utbetalningen framgår vilken jämförs mot beloppen i systemet men också vissa varningssignaler, t.ex. nettolöner över 100 000 kr signaleras. På detta sätt säkerställs att den överlästa summan stämmer med nettolönerna i systemet.

Stickprovsgranskning har skett för att säkerställa rutinen kring utbetalning av lön och att lönerna grundar sig i de i förhandlingarna avtalade lönerna. Inga avvikelser har noterats vid granskningen.

I samband med granskningen har framkommit att det sker ett omfattande arbete med preventiva kontroller samt med att implementera automatiserade kontroller som är utformade för att fånga upp avvikelser i löneutbetalningarna, särskilt då det kan vara svårt med manuella upptäckande kontroller i en organisation med 33 000 anställda. Vidare har rutinerna kring de manuella registreringarna stärkts upp under året vilket bedöms minska risken för felaktigheter. Även simulering av lön bedöms vara en viktig kontrollåtgärd för att fånga upp avvikelser. Det bör därför analyseras hur denna kontroll kan stärkas upp och framförallt vad som kan göras för att säkerställa att den inte kringgås i det dagliga arbetet.



# Bilaga 1 – intervjuade personer

Anne Berg - Andersson, Verksamhetspecialist HR, GSF- Regionservice

Camilla Lindh, Lönespecialist HR, GSF-Regionservice

Margareta Nilsson, Verksamhetsansvarig HR-system, GSF HR – Enheten för specialister

Annica Tryding, HR Strateg, Koncernstab HR, Koncernkontoret



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.