



# Granskning av personalkostnader

Redovisningsrevision 2021

Region Skåne

KPMG AB

2021-09-21

Antal sidor 11

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
3	Syfte och revisionsfrågor	4
4	Avgränsning	4
5	Revisionskriterier	5
6	Ansvarig styrelse	5
7	Metod	5
8	Projektorganisation	5
9	Resultat av granskningen	6
9.1	Finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön? Hur säkerställs att dessa efterlevs, sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll?	6
9.2	Finns ett fullgott systemstöd för lönehanteringen?	8
9.3	Finns det anledning att tro att det, utifrån genomförda stickprov, förekommer väsentliga felaktigheter i utbetald lön?	10
10	Bedömning	10
10.1	Finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön? Hur säkerställs att dessa efterlevs, sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll?	10
10.2	Finns ett fullgott systemstöd för lönehanteringen?	10
10.3	Finns det anledning att tro att det, utifrån genomförda stickprov, förekommer väsentliga felaktigheter i utbetald lön?	10
11	Slutsatser	11
12	Rekommendationer	11

## 1 Sammanfattning

Vi har av Region Skånes revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning kring personalkostnader. Det övergripande syftet med granskningen har därför varit att bedöma om system och rutiner för anställningsavtalshantering och utbetalning av lön är utformade på ett ändamålsenligt sätt och om den interna kontrollen är tillfredsställande.

Följande revisionsfrågor har besvarats i granskningen:

- Finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön? Hur säkerställs att dessa efterlevs, sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll?
- Finns ett fullgott systemstöd för lönehanteringen?
- Finns det anledning att tro att det, utifrån genomförda stickprov, förekommer väsentliga felaktigheter i utbetald lön?

Vår samlade bedömning efter genomförd granskning är att system och rutiner för anställningsavtalshantering och utbetalning av lön är utformade på ett ändamålsenligt sätt och att den interna kontrollen är tillfredsställande. Vi noterar dock en brist i system att hantera procentfördelade anställningar från ett år till ett annat.

Utifrån vår bedömning och slutsatser lämnar vi följande rekommendationer:

- Se över antalet medarbetare som en enhetschef och chefsstöd har attestansvar för, så att de inte är fler än vad som går att ha en rimlig kontroll över
- Ta fram en rutin som anger begränsningen i att attestera någon närståendes arbetstid.
- Se över om tiden som HR Fönster är stängt i samband med lönekorning kan kortas.
- Se över hur systemet ska kunna hantera medarbetare med procentfördelad anställning även över årsskiftena
- Gör det obligatoriskt med utbildning innan en medarbetare, chef eller chefsstöd får börja använda HR Fönster för att undvika onödiga fel.

## 2 Bakgrund

Personalkostnader utgör nästan hälften av Region Skånes totala kostnader varför vi bedömer att granskning med varierande inriktning bör ske varje år.

Region Skåne har cirka 36 000 anställda och ett stort antal medarbetar påbörjar och avslutar sin anställning varje år. Det är därför viktigt att det finns rutiner och kontroller på plats för att säkerställa att rätt lön utbetalas till rätt person.

Revisorerna har i sin revisionsplanering och risk- och väsentlighetsanalys inför 2021 identifierat behov av att genomföra en granskning med inriktning på intern kontroll kopplat till löneprocessen från anställningsavtal till utbetalning av lön.

## 3 Syfte och revisionsfrågor

Det övergripande syftet med denna granskning är att bedöma om system och rutiner för anställningsavtalshantering och utbetalning av lön är utformade på ett ändamålsenligt sätt och om den interna kontrollen är tillfredsställande.

Följande huvudsakliga frågeställningar ingår i granskningen:

- Finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön? Hur säkerställs att dessa efterlevs, sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll?
- Finns ett fullgott systemstöd för lönehanteringen?
- Finns det anledning att tro att det, utifrån genomförda stickprov, förekommer väsentliga felaktigheter i utbetald lön?

## 4 Avgränsning

Granskningen omfattar Sjukhusstyrelserna Kristianstad och Ystad.

Granskningen omfattar löner, men inte andra personalkostnader såsom utläggsersättningar eller pensioner med mera. Tidsperioden som granskas är januari till och med juni 2021.

## 5 Revisionskriterier

De revisionskriterier som ligger som grund för granskningen är följande:

- Kommunallag (2017:725) 6:6
- Tillämpliga interna styrdokument

## 6 Ansvarig styrelse

Granskningen omfattar Sjukhusstyrelserna Kristianstad och Ystad.

## 7 Metod

Granskningen har baserats på genomgång av relevanta dokument inklusive rutinbeskrivningar, intervjuer med ansvariga tjänstepersoner samt stickprov av väsentliga kontrollmoment. Intervjuer har bland annat genomförts med personer från HR-avdelningar, verksamhets-, områdes- och enhetschefer samt chefsstöd på respektive sjukhus, och personer på GSF:s (gemensam servicefunktion i Region Skåne) enhet för löneservice.

Rapporten är faktakontrollerad av de i granskningen intervjuade tjänstepersonerna.

## 8 Projektorganisation

Granskningen har utförts av Tess Jensen (Assistant Manager) och Hanna af Geijerstam (Senior Associate). Johan Rasmusson, certifierad kommunal yrkesrevisor och auktoriserad revisor, ansvarar för kvalitetssäkringen av rapporten.

Projektledare för Region Skånes revisionskontor har varit Eva Tency Nilsson, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Arbetet har utförts under juni-augusti 2021.

## 9 Resultat av granskningen

### 9.1 Allmänt om organisationen och rutinen för anställningar och löneutbetalningar

Det är HR-avdelningen som sköter framtagande av anställningsavtal efter underlag från den anställande enhetens chef och eller chefsstöd. Centralsjukhuset i Kristianstad har en egen HR-avdelning och Lasarettet i Ystad har sin HR-avdelning i Malmö som de delar med de andra sjukhusen som är kopplade till SUS. Där har de en egen HR-administratör som är kopplad till lasarettet. När ett anställningsavtal är klart går det till den anställande enhetens chef för granskning och när allt är korrekt skrivs det ut i två exemplar som signeras av chef och den nyanställde. Förvaring av originalen av anställningsavtalen sker sedan på respektive sjukhus. Det är HR-administratören som registrerar grunddata i HR-systemet, såsom namn, titel och lönenivå som sen blir underlag till anställningsavtalet. Det är dock alltid den anställande enhetens chef som har ansvaret för att uppgifterna i anställningsavtalet blir korrekta.

När väl en anställning är klar och löneutbetalning ska ske, är det viktigt att uppgifterna för den aktuella månaden i HR Fönster (HR-systemet) är korrekta eftersom det är de uppgifterna som löneutbetalningen bygger på. Det är chefsstödet som kontrollerar att uppgifterna, såsom avvikelserapportar, stämmer och gör en saktest och därefter beslutsattesterar närmsta chef.

När samtliga medarbetares avvikelserapporter är attesterade är det löneservice på GSF som tar över och gör allt klart för utbetalningen. I det arbetet ingår att rimlighetsbedöma samtliga löneutbetalningar på förvaltningsnivå. GSF har, av HR-direktören, ett definierat uppdrag med alla förvaltningarna som målgrupp.

Nedan redovisas vidare våra iakttagelser utifrån dokumentstudier, intervjuer och stickprov uppdelat per revisionsfråga.

### 9.2 Finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön? Hur säkerställs att dessa efterlevs, sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll?

#### 9.2.1 *Finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön?*

Vid våra intervjuer har det framkommit att det både finns centralt framtagna rutiner och rutiner som tagits fram på respektive HR-avdelning, enhet eller på GSF. De, för denna granskning, mest väsentliga rutinerna som framkommit är:

- Centralt framtagna rutiner vid nyanställningar som beskriver hur processen ska gå till vid erbjudande av anställning och skapande av anställningsavtal.
- Checklista på vem som gör vad i samband med en nyanställning.
- Omfattande användarmanualer och handböcker för både chefer, chefsstöd och HR-funktion i HR Fönster.
- Arbetsbeskrivningar där det framgår vilket ansvar respektive befattning har.

- Ett dokument med vanligt förekommande frågor, så kallade FAQ, från HR-enheten på SUS till chefer och chefsstöd som behandlar de mest vanliga frågorna som HR-enheten får av chefer och chefsstöd avseende bland annat upprättande av olika typer av anställningar och olika typer av frånvaro i avvikelserapporten.

Under granskningen har vi översiktligt läst och granskat dokumenten och rutinerna.

### 9.2.2 *Hur säkerställs att rutinerna efterlevs, sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll?*

För att säkerställa att anställningsavtalen blir korrekta och att medarbetarna därefter får en korrekt lön varje månad finns det olika kontroller som görs på olika nivåer i organisationen.

#### *Kontroller vid upprättande av anställningsavtal*

Ett anställningsavtal upprättas i många steg där det första är att ett underlag för anställning skapas av chef och chefsstöd. Underlaget innehåller den grunddata som behövs för upprättande av anställningsavtal. På HR-avdelningen i Kristianstad är underlaget i fysisk form, men scannas senare in och sparas tillsammans med anställningsavtalet. HR-enheten på SUS använder sig av elektroniska underlag som anställande chef går in och hämtar, fyller i och därefter skickar till en funktionsbrevlåda hos HR-enheten.

När HR tar emot underlaget görs en översiktlig kontroll där eventuella fel upptäcks innan anställningsavtalet skapas. Det kan till exempel vara att någon fått en mycket högre eller lägre lön än vad som är rimligt och beror då på slarvfel. När anställningsavtalet är klart skickas det tillbaka till anställande chef för granskning. Eftersom det är chefen som har ansvaret för att uppgifterna blir korrekta är det en noggrann granskning som görs. Om fel upptäcks har de en dialog med HR som justerar avtalet tills allt är korrekt.

#### *Kontroller vid månatliga löneutbetalningar*

Vid de månatliga löneutbetalningarna är det chefsstöden som gör den första kontrollen. Vid kontrollen tas fellistor ut där det framkommer om medarbetare till exempel inte flexat ut korrekt, om arbetsschema inte stämmer eller andra saker som systemet kan upptäcka. Fellistorna går igenom och ibland behövs det även en dialog med chef och medarbetare. Samtliga chefer och chefsstöd vi intervjuat uppger att de har en bra dialog och ett nära samarbete i det arbete som utförs. Utöver fellistorna görs även en genomgång av samtliga medarbetares avvikelserapporter. De chefsstöd till enhetscheferna vi intervjuat har ansvar för cirka mellan 40 och 150 medarbetare varje månad. Samtliga har uppgett att det inte är för många för att ändå ha en tillräckligt god kännedom om medarbetarna och att eventuella fel fångas upp vid den månatliga kontrollen. När chefsstödet genomfört sina kontroller och haft dialoger med ansvarig chef görs en sakattestering i HR Fönster. Därefter gör chefen en sista koll och beslutsattesterar.

Det är därefter GSF:s enhet för löneservice som tar över och gör allt klart för själva utbetalningen av lönen. De tar ut listor för samtliga förvaltningar och gör en översiktlig kontroll och rimlighetsbedömning där eventuella uppenbara fel upptäcks. Om fel

upptäcks har de en dialog med HR samt chef och chefsstöd. När allt ser korrekt ut görs en attestering genom en signatur på de utskrivna listorna.

#### *Efterföljande uppföljning och kontroll*

Den efterföljande kontrollen av personalkostnader består framförallt av den månatliga budgetuppföljningen av personalkostnader. I stort sett samtliga chefer har budgetansvar och för att upptäcka fel på individnivå är det uppföljningen på enhetsnivå som är viktigast. Varje chef har en ekonom kopplad till sig, som tar fram underlag för analysen varje månad och chef och ekonom går sen tillsammans igenom eventuella avvikelser mot budget per kostnadsslag. De chefer vi intervjuat uppger att analysen är på en nivå så att eventuella större fel noteras. Det kan till exempel vara att en medarbetares lön belastat fel enhet.

#### *Dialog och samverkan mellan HR, chefer med chefsstöd och löneservice på GSF*

Samtliga chefer och chefsstöd samt personer från HR vi intervjuat har berättat att en bra dialog är avgörande för korrekta löneutbetalningar. Dialogen mellan chefer, chefsstöd och HR uppger samtliga att den fungerar väl åt båda håll. Vad gäller dialogen till GSF uppger några vi intervjuat att den ibland hade kunnat fungera bättre. De som uppger detta saknar framförallt den personliga kontakten. Rutinen är sådan att det finns ett ärendesystem med lönesupport som ska användas vid eventuella frågor och ändringar. All dialog sker sedan i ärendesystemet. Några av de vi intervjuat uppger att det hade varit önskvärt med en personlig kontakt istället för att undvika onödiga missförstånd och för att GSF:s personal ska lära känna den förvaltning som de serverar bättre. Andra vi intervjuat uppger att det fungerar mycket bra och chef för löneserviceenheten på GSF uppger att det är avgörande att ha ett ärendesystem i en så stor organisation som Region Skåne. Detta eftersom det blir mindre personberoende och mindre risk för att ärenden blir lämnade utan åtgärd och uppföljningen blir även lättare om det skulle behövas.

De som uppger brist i kommunikationen har varit med om att det kommunicerats från GSF:s sida att ärenden är behandlade och avslutade, men när kontroll görs är de inte det. Det har till exempel handlat om att ta bort behörigheter i HR Fönster för medarbetare som inte längre ska ha behörighet.

GSF uppger att de hela tiden jobbar med kunddialogen och bland annat bjuder de in representant från HR från respektive förvaltning till ett möte varje månad. På mötena diskuteras sådant som kommit upp och som kan förbättras för att underlätta varandras arbete och på så vis få en bättre effektivitet, kontroll och kvalitet.

## **9.3 Finns ett fullgott systemstöd för lönehanteringen?**

### **9.3.1 HR Fönster**

HR Fönster administreras av Visma och är ett vanligt system som används av ett stort antal offentliga organisationer i Sverige. Systemet är ett självservicesystem där medarbetare själva kan flexa in och ut, göra turändringar och ansöka om semester. Vid till exempel sjukdom och vård av sjukt barn är rutinen att medarbetaren ringer in och anmäler detta och det är sedan chefsstöden som lägger in det i HR Fönster.



### *Utbildning i HR Fönster*

Samtliga nya medarbetare får gå en digital utbildning i HR Fönster. Även nya chefer och chefsstöd, samt personal på HR får gå anpassade digitala utbildningar. En enhetschef inom HR berättar att det inte är obligatoriskt för nya chefer och chefsstöd att gå utbildning innan de börjar arbeta i systemet vilket enhetschefen hade önskat för att minimera onödiga fel.

Utöver utbildning får medarbetare även en genomgång med chefsstöd där de går igenom hur rapportering ska göras.

### *Kontroller i systemet*

Det finns inbyggda kontroller i systemet i form av till exempel olika behörighetsnivåer och fellistor på avvikande rapportering.

Det är endast personal på HR och medarbetarna på löneservice på GSF som har behörigheter att ändra grunddata såsom till exempel lönenivå i systemet. Ingen har behörighet att ändra grunddata på sig själv. Det finns ingen spärr att ändra grunddata på till exempel närstående, men det framkommer vid intervjuer att samtliga som börjar en anställning och har behörigheter att ändra grunddata får en gedigen genomgång vad det innebär och vilket ansvar och förtroende som kommer med det. Samtliga ändringar av grunddata loggas och kan därför granskas i efterhand. Det finns inte heller någon spärr att attestera närståendes avvikelserapporter, men samtliga vi intervjuat uppger att de inte skulle göra det utan att i så fall själva ha en diskussion med sin chef hur de ska hantera det.

### *Utmaningar och upplevda förbättringsområden*

Under våra intervjuer har det framkommit olika upplevda utmaningar med HR Fönster. Några upplever det som långsamt att arbeta i och inte helt logiskt att förstå, samt att det sker uppdateringar av utseendet för ofta. Andra tycker det är lätt att arbeta i och förstå systemet.

Flera av de vi intervjuat uppger att det är en brist i systemet att hantera procentfördelade anställningar från ett år till ett annat. En procentfördelad anställning innebär att en medarbetare jobbar en del av sin tid på en annan enhet. Kostnaden för medarbetaren ska därför belasta fler enheter än den som den huvudsakliga anställningen finns hos, enligt en procentuell fördelning i systemet. Flera har uppgett att den procentuella fördelningen försvinner mellan årsskiptena.

Flera anger också att den stängning av systemet som görs i samband med lönekörningarna stör deras arbete. De uppger att de inte kan jobba så effektivt som de hade velat och ibland orsakar det även övertid för chefsstöd och medarbetare inom HR eftersom arbetet inte kan göras på ordinarie arbetstid under tiden systemet är stängt. GSF uppger att anledningen till att det är stängt är att de ska ha tid att genomföra sina kontroller innan utbetalningen av lönen sker.

## 9.4 **Finns det anledning att tro att det, utifrån genomförda stickprov, förekommer väsentliga felaktigheter i utbetald lön?**

### 9.4.1 *Stickprov*

KPMG har tagit 25 stickprov utspritt på två månader på de två enheterna Kristianstad och Ystad. Eftersom Centralsjukhuset i Kristianstad har drygt dubbelt så många medarbetare som Lasarettet i Ystad har 17 av stickproven tagits på personer som arbetar där och 8 av stickproven har tagits på personer som arbetar i Ystad.

Det som kontrollerats är:

- Att det finns ett bakomliggande anställningsavtal
- Att lönespecifikationen stämmer med avvikelserapporten i HR Fönster
- Att attester har genomförts i HR Fönster av behörigt chefsstöd och chef
- Att lönen stämmer överens med underlaget för senaste lönrevisionen
- Att lönerna på totalnivå stämmer överens med utbetalningen från banken.
- Att listor skrivits ut och signerats för respektive månad och förvaltning av GSF

Stickproven har genomförts utan anmärkningar.

## 10 **Bedömning**

### 10.1 **Finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön? Hur säkerställs att dessa efterlevs, sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll?**

Vår bedömning efter genomförd granskning är att det finns dokumenterade rutiner kring anställningsavtalshantering och utbetalning av lön. Vidare är vår bedömning att det sker en ändamålsenlig uppföljning och kontroll för att säkerställa att rutinerna efterlevs.

### 10.2 **Finns ett fullgott systemstöd för lönehanteringen?**

Vår bedömning efter genomförd granskning är att det finns ett fullgott systemstöd för lönehanteringen. Vi noterar dock en brist i att hantera procentfördelade anställningar från ett år till ett annat.

### 10.3 **Finns det anledning att tro att det, utifrån genomförda stickprov, förekommer väsentliga felaktigheter i utbetald lön?**

Vår bedömning efter genomförd granskning är att det, utifrån genomförda stickprov, inte finns anledning att tro att det förekommer väsentliga felaktigheter i utbetald lön.

## 11 Slutsatser

Vår samlade bedömning efter genomförd granskning är att system och rutiner för anställningsavtalshantering och utbetalning av lön är utformade på ett ändamålsenligt sätt och att den interna kontrollen är tillfredsställande. Vi noterar dock en brist i system att hantera procentfördelade anställningar från ett år till ett annat.

## 12 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsatser lämnar vi följande rekommendationer:

- Se över antalet medarbetare som en enhetschef och chefsstöd har attestansvar för, så att de inte är fler än vad som går att ha en rimlig kontroll över
- Ta fram en rutin som anger begränsningen i att attestera någon närståendes arbetstid.
- Se över om tiden som HR Fönster är stängt i samband med lönekörning kan kortas.
- Se över hur systemet ska kunna hantera medarbetare med procentfördelad anställning även över årsskiftena
- Gör det obligatoriskt med utbildning innan en medarbetare, chef eller chefsstöd få börja använda HR Fönster för att undvika onödiga fel.

KPMG AB

Johan Rasmusson

Auktoriserad revisor & Certifierad  
kommunal revisor