

Landstingets revisorer

2012-06-18

Dnr REV/14/2012

Revisionsdirektör Majvor Enström  
Tfn: 063- 14 75 28Landstingsdirektören  
Bitr. landstingsdirektören

## Granskning av Schema- och avvikelshantering i lönesystemet

Revisionskontoret har på uppdrag av landstingets revisorer genomfört en förstudie av Schema- och avvikelshantering i lönesystemet.

I förstudien har granskats om det finns en tillfredsställande kontroll i lönerutinen i Heroma avseende Schema- och avvikelshantering. Granskningen har även berört manuella kringrutiner.

Resultatet av förstudien föranleder inte - i nuläget - någon ytterligare granskningsinsats. Revisorerna beslutade däremot att, med anledning av förstudiens resultat, uppdra till revisionsdirektören att för yttrande överlämna rapporten till landstingsdirektören.

Resultatet av förstudien redovisas i bifogad rapport.

Svar om genomförda och/eller planerade åtgärder inklusive tidplan för att komma till rätta med de, i bifogad rapport, beskrivna bristerna önskas till revisionskontoret senast den 10 september 2012.

I tjänsten

Majvor Enström  
RevisionsdirektörKopia till  
Landstingsstyrelsens ordförande





Jämtlands Läns  
Landsting

**REVISIONSRAPPORT**  
förstudie av  
**schema och avvikelshanteringen i  
lönesystemet.**

**Ansvarig: U. Rubensson**

## **INNEHÅLLSFÖRTECKNING**

---

<b>1</b>	<b>SAMMANFATTANDE BEDÖMNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEDNING/BAKGRUND .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING .....</b>	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>ANSVARIG NÄMND/STYRELSE.....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>REVISIONSKRITERIER.....</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>METOD .....</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>RESULTAT .....</b>	<b>5</b>
<b>8</b>	<b>GRANSKNINGSANSVARIGA .....</b>	<b>8</b>

## 1 SAMMANFATTANDE BEDÖMNING

---

De intervjuade cheferna upplever det stöd som finns i Heroma för schema och avvikelshanteringen positivt. Det finns anvisningar att tillgå dock uppger de intervjuade att anvisningarna inte används i någon större utsträckning. De som använt dem bedömer dem som bra. Det finns också ett stöd från lönekontoret som de flesta anser vara bra.

Sammantaget ger granskningen en bild av att det finns goda förutsättningar för en tillfredsställande kontroll avseende schema och avvikelshanteringen i Heroma. Det finns dock indikationer om det förekommer att chefer brister i kontrollen över de anställdas registreringar.

Det förekommer också att cheferna släpar efter i ärendehantering, vilket inte är bra då det ställer till problem för såväl lönekontor som för anställda. Enligt vår bedömning handlar detta inte om "systemfel" utan snarare om bristande disciplin alt. tidsbrist.

För att öka förutsättningar för en god intern kontroll, rekommenderar vi följande

- vidta åtgärder för skärpt disciplin hos cheferna avseende ärendehantering i Heroma så att man inte riskerar att lönehändelser hamnar på fel period (månad).
- informera om vikten av att använda de verktyg som finns i Heroma för att följa upp de anställdas tidregistreringar.
- informera tydligare om de alternativ som finns vad gäller att fördela arbetsuppgifter/kontroller i schema och avvikelshantering så att cheferna så långt möjligt kan få avlastning.
- undersök om rutiner/kontroller i Heroma, avseende personal med fasta tider, kan arrangeras så att mängden avvikelsemarkeringar mot den fasta tiden, som cheferna idag måste hantera, kan minskas.
- undersök behovet av fortbildning för chefer avseende Heroma.
- Det är inte tillåtet att lämna ut sin användaridentitet och inte heller att nyttja någon annans. Att så ändå förefaller ske i organisationen är allvarligt, då det kan äventyra den interna kontrollen. Det är därför mycket viktigt att tydligt informera om detta är oacceptabelt.

Vår bedömning utifrån gjord förstudie är att det för närvarande inte finns anledning till en fördjupad granskning inom aktuellt område.

Vi föreslår att rapporten överlämnas till landstingsdirektören för yttrande.

## 2 INLEDNING/BAKGRUND

---

Landstinget har infört rutiner med inslag av självservice för de anställda vad avser schemaläggning och närvarorapportering. Något förenklat fungerar det i stort enligt följande:

Personalen medverkar i schemaläggningen. Graden av medverkan varierar mellan olika enheter och typ av tjänst. Gemensamt är dock att de anställda själva registrerar sin arbetade tid i ”KomOGå” (en applikation för ändamålet) Detta gäller även personal med fasta tider. Det åligger sedan cheferna att ha en kontroll av händelser som avviker från det lagda schemat (*avvikelsehantering*).

Landstingets revisorer har mot bakgrund av sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det angeläget att genomföra en förstudie av schema och avvikelsehanteringen i lönesystemet med avseende på den interna kontrollen.

## 3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING

---

### SYFTE

Det övergripande kontrollmålet är att svara på om det finns en tillfredsställande kontroll i lönerutinen i Heroma avseende schema och avvikelsehanteringen

### AVGRÄNSNING

Granskningen är avgränsad till schema och avvikelsehanteringen i Heroma och de manuella kringrutiner som tillämpas.

### REVISIONSFRÅGOR

Upplever cheferna att de för sin kontroll har tillräcklig med

- kunskap om vilka kontroller som skall göras och hur
- tid att fullgöra uppgiften alt. möjlighet att delegera hela eller delar av kontrollen.
- stöd av systemet
- stöd från lönekontoret

Finns tillräckliga rutinbeskrivningar för hantering och kontroll och följs de?

Är de kontroller, som enligt rutinbeskrivningarna skall utföras, tillräckliga?

## 4 ANSVARIG NÄMND/STYRELSE

---

Ansvarig nämnd är styrelsen för Jämtlands läns landsting.

## 5 REVISIONSKRITERIER

---

Revisionskriterierna har utgjorts av gällande anvisningar, rutinbeskrivningar och regler inom området, samt de intervjuades upplevelser.

## 6 METOD

---

Granskningen har utförts genom dokumentstudier och intervjuer med företrädare för landstingets lönekontor samt sex första linjens chefer.

## 7 RESULTAT

---

**Revisionsfråga:**

Upplever cheferna att de för sin kontroll har tillräckligt med kunskap om vilka kontroller som skall göras och hur?

De intervjuade uppgav samtliga att de fått utbildning ”i samband med systeminförandet”. Några angav ca år 2002 resp. ”för lång tid sedan”. Lönekontoret uppger att utbildningarna i Heroma Resurshantering började 2007. En av de intervjuade hade inte, förrän nyligen, behövt använda systemet efter att utbildning gavs.

När det nya systemet infördes tog utbildningen för schema och avvikelshantering ca 2 dagar. Nu när systemet är i gång, uppger lönekontoret, att utbildningarna har kortats ned något.

Överlag bedömdes den utbildning som erhållits ha varit av god kvalitet, men det framkom dock synpunkter på att den ska ha varit lite för komprimerad (”korsvstopning”).

En av de intervjuade framförde att det skulle vara bra om det fanns någon form av fortlöpande utbildning avseende Heroma för chefer.

De flesta beskrev att de till stor del lärt/lär sig systemet genom att på egen hand försöka och se vad som händer (*lära genom att göra*)

De intervjuade uppger att man har god kännedom om vilka kontroller som ska göras och att man också utför dem.

Denna uppfattning delas inte helt av lönekontoret vad gäller hela chefsgruppen. Lönekontoret kan i sin del av lönehanteringen se att det förefaller finnas brister i kontrollen över de anställdas registreringar hos vissa chefer

**Revisionsfråga:**

Upplever cheferna att de för sin kontroll har tillräckligt med tid att fullgöra uppgiften alt. möjlighet att delegera hela eller delar av kontrollen.

De intervjuades svar på frågor kring detta var sammanfattningsvis att tiden är en bristvara, men att man ändå ser schema- och avvikelshantering som en prioriterad arbetsuppgift.

Bland de intervjuade cheferna finns det de som formellt fördelat arbetsuppgifter avseende schema och avvikelshantering till assisterande personal.

Det vanligaste är att man lagt ut arbetsuppgiften med att få ihop schemat mot bemanningsmålen till assisterande personal. Den assisterande personalen kan även fastställa schemat. Detta är en möjlighet som inte alla intervjuade chefer nyttjade.

Flera efterlyste möjligheter att kunna ge assisterande personal befogenheter att godkänna t ex kortare ledigheter, studieledigheter, föräldraledigheter. En av de intervjuade uppgav att det var möjligt vid dennes frånvaro, men inte annars (dvs inte utan tidsbegränsning).

Att godkänna friskvårdstimmar och lägga om scheman kan göras av assisterande personal. Enligt uppgift är principen i huvudsak att det som kostar pengar skall beslutas av chefen.

I ett fall fick vi en beskrivning av att det tidigare förekommit att den ansvarige lånat ut sitt användar-id och lösenord för att få en informell delegation att " fungera".

Vid samtal med lönekontoret framkom att de utifrån sina kontakter med verksamheterna har haft anledning att i vissa fall misstänka att utlåning av användar-id förekommit i flera fall.

**Revisionsfråga:**

Upplever cheferna att de för sin kontroll har tillräckligt med stöd av systemet

**Schemaläggning**

Schemaläggningen i Heroma fungerar i stort sett bra enligt de intervjuade, även om man tillämpar den på lite olika sätt. Bland annat beroende på vilken schemamodell som används.

Det finns flera varianter på hur schemaläggningen går till. Till exempel

- På en enhet skriver personal själv in önskemålen på ett pappers-schema
- På en annan enhet skrivs/markeras önskemålen på en planeringstavla.
- En tredje variant är att all personal använder Heroma för att lägga in sina önskemål.

I de flesta fall<sup>1)</sup> tar sedan assisterande personal vid och stämmer av och jämför ihop mot bemanningsmål. Chefen fastställer.

Det finns flera förklaringar till att det skiljer sig åt. De argument som vi fick del av var till exempel "vi har en personal som inte har så stor datorvana", "vi har få datorutrustningar", "det finns ett kompakt och aktivt motstånd bland personalen att ändra sättet vi lägger schema på".

---

<sup>1</sup> Avser de intervjuade.



Det framkom dock synpunkter på att det skulle vara önskvärt att systemet på ett bättre sätt kunde visa hur andra i arbetslaget lagt sitt schema och hur lagda scheman svarar mot bemanningsmålen (*avser personal som använder Heroma för att själv lägga in sitt schema*)

Enligt lönekontoret finns det möjligheter göra inställningar i systemet som skulle kunna svara mot detta önskemål. Enligt uppgift från lönekontoret kommer man också att gå ut med information om hur detta kan göras.

En annan synpunkt som framkom från ett håll var att många gör fel vid ”turbyten” och att systemet kanske inte är tillräckligt vägledande när sådana ändringar ska göras. Övriga intervjuade uppgav inte detta som ett problem.

### **Avvikelser mot schema**

Vad gäller avvikelshanteringen i lönesystemet upplevde de intervjuade systemstödet som bra.

Man uppgav att systemet tillhandahåller de uppgifter man behöver.

Det problem som finns är mer kopplat till personalen. När en avvikelse sker (som personalen inte själv kan rätta) skall vederbörande lämna en kommentar i systemet som förklaring. Disciplinen att göra detta förefaller variera, enligt de uppgifter vi fått. Saknas kommentarer leder detta till merarbete för den som ska utföra kontrollerna.

Flera uppger också att det finns ett problem vad gäller att ”godkänna” arbetad tid för personal som har fasta tider (gäller personal med ”arbetstidsmodell”). För denna personal uppstår en avvikelsemarkering varje gång stämpling sker mer än 5-10 minuter (varierar enl. uppg.) före eller efter den fasta tiden. Tanken är att personalen själva ska rätta felaktiga stämplingar, men detta görs inte alltid. Detta genererar många avvikelser som måste hanteras (rättas).

Enligt lönekontoret kan detta delvis lösas genom utbildning av personalen. Man har även tittat på möjligheter att lösa detta i Heroma men ännu inte funnit någon sådan lösning. Från lönekontoret har man bett ”verksamheten” om hjälp med att göra en kravspecifikation men någon sådan finns ännu inte framtagen.

### **Revisionsfråga:**

Finns tillräckliga rutinbeskrivningar för hantering och kontroll och följs de?

Från lönekontoret uppges att stödmaterial/rutinbeskrivningar finns på flera olika ställen. Dels i konferenser i FirstClass, dels i Heroma och även på landstingets intranät. Lönekontoret har påbörjat en samling av dokumenten i Centuri.

Flera av de intervjuade cheferna uppger att man vet att rutinbeskrivningarna finns och var, men att man inte använder dem pga främst tidsbrist. När det kommer nyheter uppger man dock att man läser igenom det som kommer. När man har problem ber man assisterande personal om hjälp eller så ringer man lönekontoret.

Några uppger att rutinbeskrivningarna är bra.

**Revisionsfråga:**

Är de kontroller, som enligt rutinbeskrivningarna skall utföras, tillräckliga?

I Heroma finns det möjligheter för cheferna att ta fram rapporter som visar på t.ex. om det ofta görs manuella justeringar eller om systemet ofta skapar automatiskt genererade stämplingar.

Lönekontorets uppfattning är att inte alla chefer arbetar aktivt med Heroma t.ex. med att följa upp tidsregistreringar. De som inte aktivt gör uppföljningar riskerar att få en sämre överblick över sin personal och att inte få signaler om eventuella problem.

Lönekontoret beskriver också en situation där det inte är ovanligt med chefer som har många "ärenden" i systemet som inte har åtgärdats när man börjar närma sig en lönebearbetning. Detta inkluderar ärenden som måste åtgärdas för att lönen ska bli rätt. Ej åtgärdade ändringar kan medföra att korrigeringar måste göras på nästkommande lön.

Det händer också, "för ofta", att chefer går på ledigheter utan att se till att det finns ersättare.

Lönekontoret uppger att de problem med den interna kontrollen som upptäckts lyfts fortlöpande för diskussion och åtgärd.

**Revisionsfråga:**

Upplever cheferna att de för sin kontroll har tillräcklig med stöd från lönekontoret?

Överlag är de intervjuade mycket nöjda med stödet från lönekontoret. En av de intervjuade ansåg dock att kvalitén på stödet varierade starkt beroende på vem man får kontakt med.

## 8 GRANSKNINGSANSVARIGA

---

Projektansvarig:



Ulf Rubensson, Certifierad kommunal revisor

Ansvarig för kvalitetsgranskning:

Majvor Enström, Certifierad kommunal revisor,  
revisionsdirektör.