



# Löneprocessen

## Fördjupad granskning

Stadsrevisionen

Diarienummer: SR-2021-70

Beslutad av revisorskollegiet: 2021-12-15



## Granskningsansvariga

Revisorskollegiets styrgrupp KS: Kent Andersson (sammankallande), Åke Christiansson, Pia Landgren och Per Lilja.

Sakkunniga från revisionskontoret: Fredrik Edler, certifierad kommunal yrkesrevisor (projektledare), Katarina Persson, kommunal yrkesrevisor.

Kvalitetsgranskare: Ann-Mari Ek, revisionsdirektör, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Sakkunniga revisorer har prövat sitt oberoende med mera i enlighet med Skyrevs rekommendation och inte funnit något hinder mot att utföra granskningen.

Omslagsfoto: Apelöga

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>4</b>
1.1	Rekommendationer .....	6
<b>2</b>	<b>Granskningens utgångspunkter</b> .....	<b>7</b>
2.1	Inledning.....	7
2.2	Syfte och revisionsfrågor .....	7
2.3	Revisionskriterier .....	7
2.4	Metod .....	8
2.5	Avgränsningar .....	8
<b>3</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>9</b>
3.1	Organisation .....	9
3.2	Lönesystemet .....	9
<b>4</b>	<b>Resultat av granskningen</b> .....	<b>10</b>
4.1	Styrdokument och rutiner .....	10
4.2	Uppföljning och kontroll .....	15
4.3	Stickprovskontroller .....	28

# 1 Slutsats

Granskning har genomförts av Malmö stads löneprocess. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, servicenämnden, grundskolenämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har en tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen. Utifrån genomförd granskning är den sammanvägda bedömningen att kommunstyrelsen och servicenämnden i huvudsak har en tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen. Vad gäller grundskolenämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden är bedömningen att nämnderna har en inte helt tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen.

Den sammanvägda bedömningen grundar sig på att det inom Malmö stad finns nio huvudprocesser inom HR-området som är beslutade av kommunstyrelsens arbetsutskott<sup>1</sup>. Av dessa nio processer har granskningen fokuserats på processen *Anställning och lön* som HR-service och förvaltningarna är utförare av. Inom *Anställning och lön* finns ett flertal delprocesser med tillhörande styrdokument där grundskoleförvaltningen samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen är utförare av processerna *upprätta anställningsavtal, avsluta/omreglera anställning samt frånvarorapportering*.

Granskningen visar att inom grundskolenämnden och hälsa-, vård- och omsorgsnämnden kan styrdokument utvecklas då det saknas specifika rutiner för uppföljning och kontroll av frånvaro samt dokumentation av denna inom respektive förvaltning. Viss vägledande information finns på intranätet men det är upp till varje arbetsplats och varje chef att avgöra hur kontroller ska genomföras samt hur utförda kontroller ska dokumenteras.

Bedömningen grundar sig vidare på att HR-avdelningen på stadskontoret utvecklar HR-processer för att främja ett enhetligt arbetssätt inom Malmö Stad samt utvärderar och följer upp effektiviteten i processen samt att HR-service inom serviceförvaltningen genomför uppföljning och kontroller inom bland annat den *digitala löneprocessen*. HR-service har även tagit fram egna kontrollrapporter samt att lönesystemet har inbyggda kontroller. Vidare genomför HR-service en egen kvalitetskontroll av 100 ärenden varje år. Vad gäller grundskoleförvaltningen och hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen bedöms dessa i huvudsak följa HR-processen *Anställning och lön*.

Granskningen visar vidare att alla anställningsrapportörer samt alla med löneadministrations roll (HR-service) har tillgång till att ändra lön i lönesystemet utan en tvåstegsattest. Rutinen är dock tvåstegsattest genom att chef attesterar

---

<sup>1</sup> KS-PER-2010-00049, reviderat AGU 2017-11-29

förändring gjord av anställningsrapportör. Bearbetning och registrering av lön loggas i systemet där det bland annat framgår vem som gjort ändringen. Det genomförs dock inte någon systematisk uppföljning av loggningar i lönesystemet vilket bedöms vara ett utvecklingsområde.

Grundskoleförvaltningen har infört frånvarorapportörer vilket under de senaste åren verkar ha bidragit till att minska antal oregistrerade frånvarotillfällen i HRutan. Frånvaro ska anmälas till frånvarorapportören, däremot är det valfritt att använda denne för registrering av frånvaron i HRutan. Förvaltningens analys av frånvaro under en mätvecka de två senaste åren visar att i de fall frånvaro inte registrerats har detta vid samtliga tillfällen varit delegerat från den anställde till frånvarorapportören. Förvaltningen har enligt analysen legat på en relativt låg nivå (cirka 7%) av inte registrerad frånvaro.

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har inga frånvarorapportörer men planerar att införa motsvarande under 2022. Förvaltningen har enligt egen analys under en mätvecka de senaste två åren legat på en relativt hög nivå (cirka 20%) av felaktigt eller inte registrerad frånvaro.

Grundskoleförvaltningens samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens oattesterade poster inför lönekörning har under perioden juli till oktober 2021 ökat väsentligt. Som ett led i att få ner dessa poster skickar HR-service ut SMS till berörda chefer på stängningsdagen, vilket reducerar posterna. Hanteringen av oattesterade poster inom förvaltningen bedöms ta väsentliga resurser i anspråk samt påverka löneskulden. Granskning av statistik visar att både vad gäller antalet uppkomna löneskulder och skuldsumma per månad är orsaken sent inlagd/beviljad frånvaro och fel registrerad frånvaro dominerande i båda förvaltningarna under de senaste åren. Granskning visar vidare att det finns ett utvecklingsområde inom respektive förvaltning vad gäller analys av faktorer som orsakar uppkomna löneskulder.

Bedömningen grundar sig vidare på stickprovskontroller som visar att grundskoleförvaltningen samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen delvis hanterat anställningsavtal i enlighet med styrdokumentet *Arkivhandbok för Malmö stad*<sup>2</sup>. Granskning har även utförts på höga löner där stickprovskontroll visat på rimliga förklaringar (exempel avgångsvederlag) till respektive löneutbetalning.

---

<sup>2</sup> Arkivhandbok för Malmö stad, Styrande och stödjande verksamheter, version 3 upprättad 2018-02-07, KN 2017-3708

## 1.1 Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat lämnas följande rekommendationer till grundskolenämnden:

- säkerställa att frånvaro anmäls, dokumenteras, registreras och följs upp i tillräcklig omfattning (bör dokumenteras i styrdokument)
- utvärdera om det är lämpligt att den anställde kan delegera registrering av frånvaro till frånvarorapportör
- tydliggöra ansvarsfördelning mellan chef, frånvarorapportör och anställd vad gäller registrering och uppföljning av frånvaro
- säkerställa tillräckliga utbildningsinsatser för anställda och chefer i syfte att minska antalet oregistrerade och oattesterade poster
- säkerställa att anställningsavtal upprättas och arkiveras enligt *Arkivhandbok för Malmö stad*

Utifrån granskningens resultat lämnas följande rekommendationer till hälsa-, vård- och omsorgsnämnden:

- säkerställa att frånvaro anmäls, dokumenteras, registreras och följs upp i tillräcklig omfattning (bör dokumenteras i styrdokument)
- tydliggöra ansvarsfördelning mellan chef, frånvarorapportör (vid införandet av dessa) och anställd vad gäller registrering och uppföljning av frånvaro
- säkerställa tillräckliga utbildningsinsatser för anställda och chefer i syfte att minska antalet oregistrerade och oattesterade poster
- säkerställa att anställningsavtal upprättas och arkiveras enligt *Arkivhandbok för Malmö stad*

Utifrån granskningens resultat lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen och servicenämnden:

- överväga att införa digitala personalakter och digitala anställningsavtal för en effektiv akt- och avtalshantering

## 2 Granskningens utgångspunkter

### 2.1 Inledning

Revisorskollegiet i Malmö stad har efter riskbedömning beslutat genomföra granskning av kommunens löneprocess. Malmö stads förvaltningar betalar månatligen ut löner till betydande ekonomiskt belopp och det är av stor vikt att lönerna följs upp och hanteras korrekt. En bristande intern kontroll kring löneprocessen kan leda till ekonomiska förluster och förtroendeskada.

### 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, service-nämnden, grundskolenämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har en tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen.

Syftet har brutits ner i följande revisionsfrågor:

- Har styrelsen och nämnderna styrdokument och rutiner som säkerställer en tillräcklig uppföljning och intern kontroll kring löneprocessen?
- Har styrelsen och nämnderna en uppföljning som säkerställer en tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen?
- Har styrelsen och nämnderna säkerställt en tillräcklig intern kontroll i löneprocessen? (stickprovskontroller)

### 2.3 Revisionskriterier

Revisionskriterierna i granskningen utgörs av följande:

- Kommunövergripande styrdokument kring löneprocessen - *Malmö stads nio huvudprocesser inom HR-området*
- Nämnds- och förvaltningsspecifika styrdokument kring löneprocessen – *Delprocesser inom huvudprocessen Anställning och lön*
- Arkivhandbok för Malmö stad, Styrande och stödjande verksamheter, version 3 från 2018

Anställningsavtal ska förvaras i ärendehanteringssystemet Platina och arbetsgivarens pappersoriginal av anställningsavtalet ska läggas i personalakt.

- Reglemente för intern kontroll i Malmö stad, KF 2016-12-20 § 303

Av Malmö stads reglemente för intern kontroll framgår att nämnder har det yttersta ansvaret för att den interna kontrollen är tillräcklig inom dess ansvarsområde, och ska se till att det finns en organisering och ett systematiskt arbetssätt som säkerställer en god intern kontroll.

- Lag om kommunal bokföring och redovisning 3 kap § 11

Nämnderna har det yttersta ansvaret för att den interna kontrollen är tillräcklig inom dess ansvarsområden och ska se till att det finns en organisering och ett systematiskt arbetssätt som säkerställer en god intern kontroll.

- Kommunallagen (2017:725) kap. 6 § 6

Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

## 2.4 Metod

Granskningen har utförts genom dokumentstudier av regelverk och styrdokument samt riktlinjer kring löneprocessen. Därutöver har skriftliga frågor ställts via e-post till tjänstepersoner på berörda förvaltningar för information och svar på relevanta frågeställningar.

Intervjuer har genomförts med tjänstepersoner på berörda förvaltningar som har sakkunskap och ansvar för delar av löneprocessen. Vilka tjänstepersoner som samtal förts med har berott på hur sakkunskap och ansvaret är fördelat mellan personal.

Granskningen har omfattat stickprovskontroller kring anställningsavtal, höga löner samt löneskulder på berörda förvaltningar under perioden januari till september 2021. Totalt har 20 anställningsavtal, 20 höga löner samt 32 löneskulder granskats.

Granskade förvaltningar har faktakontrollerat denna rapport.

## 2.5 Avgränsningar

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsens och servicenämndens ansvar och utförande under perioden januari – oktober 2021.

Granskningen har vidare avgränsats till grundskolenämndens och hälsa-, vård- och omsorgsnämndens lönehantering under perioden januari – oktober 2021.

Granskningen är genomförd under perioden maj till december 2021.



## 3 Bakgrund

### 3.1 Organisation

HR i Malmö stad är huvudsakligen organiserat i tre delar, HR-avdelningen på stadskontoret, HR-service på serviceförvaltningen samt HR-avdelning på respektive förvaltning. I *Överenskommelse 2021 för Malmö stads gemensamma arbets sätt inom HR* beskrivs ansvarsfördelning samt det gemensamma arbetet.

HR-avdelningen på stadskontoret ansvarar för att leda, samordna och följa upp Malmö stads HR-arbete. HR-avdelningen på stadskontoret har ett övergripande ansvar för det gemensamma arbetssättet och förvaltningen av de beslutade HR-processerna inklusive de IT-stöd som är knutna till HR-området.

HR-service som organisatoriskt tillhör serviceförvaltningen ansvarar för stadens lön- och pensionsadministration samt förvaltning av de HR-administrativa systemen. HR-service har ett utföraruppdrag med alla förvaltningar som målgrupp. I dagsläget hanterar HR-service fjorton förvaltningar samt fyra bolag/stiftelser/kommunalförbund (Kockums Fritid, Södertorpsgården, VA Syd och Malmö Leasing AB) vilket motsvarar ca 33 000 löner och ca 650 mnkr i löneutbetalningar varje månad. HR-service erbjuder också tjänster inom rekrytering och utbildning.

HR-avdelning på förvaltning ansvarar för verksamhetsnära stöd och övergripande ledning och styrning inom HR-området på förvaltningsnivå.

HR-organisationen arbetar tillsammans i olika forum och grupper på olika nivåer. Malmö stads HR-ledning består av samtliga HR-chefer på förvaltningarna, enhetschef från HR-service och enhetschefer på stadskontorets HR-avdelningen och leds av HR-direktören.

### 3.2 Lönesystemet

Malmö stad använder sig av Vismas personal- och lönehanteringssystem Personec P. Systemet är ett integrerat tids- och lönesystem för offentlig sektor. Lönesystemet bygger på självservice där medarbetaren själv registrerar avvikande tid exempelvis sjukdom, semester och övertid, vilken därefter attesteras elektroniskt av överordnad chef.

## 4 Resultat av granskningen

I detta avsnitt redovisas resultatet av granskningen. Avsnittet är uppdelat utifrån revisionsfrågorna. Under varje revisionsfråga redovisas först bedömningar och eventuella rekommendationer. Därefter följer en redogörelse av iakttagelser, det vill säga de intervju svar och dokumentstudier som ligger till grund för bedömningar och rekommendationer.

### 4.1 Styrdokument och rutiner

Har styrelsen och nämnderna styrdokument och rutiner som säkerställer en tillräcklig uppföljning och intern kontroll kring löneprocessen?

#### 4.1.1 Bedömning

Utifrån genomförd granskning är bedömningen att kommunstyrelsen, service-nämnden, grundskolenämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har styrdokument och rutiner som i huvudsak säkerställer en tillräcklig uppföljning och intern kontroll kring löneprocessen.

Bedömningen grundar sig på att det inom Malmö stad finns nio huvudprocesser inom HR-området som är beslutade av kommunstyrelsens arbetsutskott<sup>3</sup>. Av dessa nio processer har granskningen fokuserats på processen *Anställning och lön* som HR-service och förvaltningarna är utförare av. Inom *Anställning och lön* finns ett flertal delprocesser med tillhörande styrdokument där grundskoleförvaltningen samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen är utförare av delprocesserna *upprätta anställningsavtal, avsluta/omreglera anställning samt frånvarorapportering*.

Granskningen visar dock att inom grundskolenämnden och hälsa-, vård- och omsorgsnämnden kan styrdokument utvecklas då det saknas specifika rutiner för uppföljning och kontroll av frånvaro samt dokumentation av denna inom respektive förvaltning. Viss vägledande information finns på intranätet men det är upp till varje arbetsplats och varje chef att avgöra hur kontroller ska genomföras samt hur utförda kontroller ska dokumenteras.

<sup>3</sup> KS-PER-2010-00049, reviderat AGU 2017-11-29

Grundskolenämnden och hälsa-, vård- och omsorgsnämnden rekommenderas att:

- i *styrdokument* säkerställa rutin så att frånvaro anmäls, dokumenteras, registreras och följs upp i tillräcklig omfattning

#### **4.1.2 Iakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendation**

##### **4.1.2.1 Övergripande informationskällor**

Granskningen har genomförts utifrån ett urval av styrdokument, rutiner och checklistor. Information om HR-området finns framförallt att hämta från följande tre källor:

- HR-processer som är beslutade av Malmö stad. Processerna finns beskrivna på Komin. I processerna beskrivs ett arbetsflöde med vad som ska göras, vem som ansvarar för att det utförs och ibland hur arbetet ska utföras.
- HRutan som är Malmö stads personalsystem. Behörigheten i HRutan styrs efter vilken roll den anställde har. I HRutan finns åtkomst till självservice där de anställda registrerar exempelvis semestrar och sjukfrånvaro. Chefer har tillgång till medarbetarnas anställningar, frånvaro, lön och uppföljning av personalkostnader. HRutan P Mobile är en mobilanpassad version av HRutan.
- Intranätet Komin där sökning kan göras efter information inom HR.

Utifrån den ansvarsfördelning inom löneprocessen som framkommit vid dokumentstudier och intervjuer har nedan iakttagelser delats upp på stadskontorets övergripande roll, HR-service såsom utförare samt respektive förvaltning.

##### **4.1.2.2 HR-avdelningen - Stadskontoret**

HR-avdelningen på stadskontoret har ett övergripande ansvar för HR-arbetet. Vid intervju har framkommit att målsättningen är att skapa ett gemensamt arbetssätt i alla förvaltningar. Som stöd för arbetet finns nio HR-processer (huvudprocesser) som är beslutade av arbetsgivarutskottet i Malmö stad<sup>4</sup>:

- Anställning och lön

---

<sup>4</sup> KS-PER-2010-00049, reviderat AGU 2017-11-29

- Arbetsmiljö
- Arbetstid
- Kompetensförsörjning
- Löneöversyn
- Omställning
- Rehabilitering
- Rekrytering chef
- Rekrytering medarbetare

Processerna hittas via Komin. Vid granskning noteras att varje process utgår från en övergripande processkarta där det sedan är möjligt att klicka sig vidare till delprocesser med mer detaljer samt att finna styrande dokument och blanketter. Granskningen har huvudsakligen inriktas mot processen *Anställning och lön*.

#### 4.1.2.3 HR-service - serviceförvaltningen

Vad gäller löneprocessen *Anställning och lön* är HR-service utförare och inom denna process finns ett flertal delprocesser med kopplade styrdokument. I intervju med medarbetare på HR-service har bland annat delprocessen *Beräkna lön* beskrivits. Delprocessen visar på en övergripande nivå hur HR-service arbetar med att skapa en lön. Inom *Beräkna lön* processen har i intervjun framkommit att excel-filen *Styrdokument HR-service lönehantering* är ett huvuddokument som beskriver väsentliga rutiner och checklistor. I styrdokumentet framgår följande väsentliga delprocesser:

- *Löneprocessen* ger en tidsplan över aktiviteter och har en flik per månad.
- *Digital löneprocess* produceras månadsvis utifrån tidsplanen i *Löneprocessen*. De intervjuade uppger att filen används av 30 - 40 medarbetare inom HR-service. Alla aktiviteter som ska utföras detaljeras tillsammans med startdatum. Varje förvaltning samt bolagen har sin egen kolumn. I intervjun framkommer att när en aktivitet är genomförd ska den signeras i arket. De intervjuade uppger att för alla aktiviteter som skall utföras finns framtagna manualer.
- *Beslutade Rutiner* hanterar frågor inom anställning, frånvaro och semester, tilläggsavdrag, timavlönade, arbetstid och schema, intyg samt övrigt. Varje område har en flik som beskriver område, detaljfråga, rutin, när

rutinen är beslutad, av vem rutinen är beslutad samt om det finns en bilaga gällande frågan.

- *Årsbändelser lön redovisning pension* beskriver vilka aktiviteter som skall utföras varje månad, varför de skall göras och vem som är ansvarig för aktiviteten.

Systemförvaltarnas driftkalendarium framgår av excel-filen *Driftstidsplan* som har en flik per månad och används av systemförvaltarna på HR-service. I filen beskrivs de arbetsuppgifter som skall utföras. Rutorna skall markeras när arbetsuppgiften är genomförd.

Stadsrevisionens tidigare granskning har visat att det saknades en sammanställd systemdokumentation.<sup>5</sup> Enligt LKBR kap 3 § 11 ska det finnas beskrivningar över bokföringssystemets organisation och uppbyggnad som behövs för att ge överblick över systemet (systemdokumentation).<sup>6</sup> Förvaltningens systemdokumentation har följts upp och förvaltningen har redogjort för att denna numera finns samlad på G-katalogen i digital form.

#### **4.1.2.4 Gemensamma processer för grundskolenämnden och hälsa-, vård- och omsorgsnämnden.**

I intervju med HR-service har framgått att i huvudprocessen *Anställning och lön* ansvarar nämnderna bland annat för delprocesserna *upprätta anställningsavtal* och *avsluta/omreglera anställning*.

Av delprocessen *upprätta anställningsavtal* framgår att chefer till sin hjälp vid anställning har *Anställningsguiden*. På Komin beskrivs *Anställningsguiden* som ett digitalt stöd för registrering av en anställning. Av delprocessen framgår vidare att det är en chef som beställer anställningen via *Anställningsguiden* eller blankett. Det är sedan en anställningsrapportör som upprättar anställningsavtalet. Stadsrevisionens tidigare granskning har visat att chef ensam kunde upprätta anställningar i lönesystemet.<sup>7</sup> Genomförd uppföljning visar att detta numera enligt rutin inte är möjligt.

I delprocessen *Avsluta/omreglera anställning* framgår att chef eller HR-rapportör ska delge anställningsrapportör avgångsbeslut enligt förvaltningens rutiner. Anställningsrapportören avslutar sedan anställningen i HR-systemet.

<sup>5</sup> Granskning av lönerutiner och pensionskostnader 2017, SR-2017-61

<sup>6</sup> Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning

<sup>7</sup> Granskning av lönerutiner och pensionskostnader 2017, SR-2017-61

Frånvarorapportering är en annan del av processen *Anställning och lön* som respektive nämnd ansvarar för. I delprocessen *Hantera frånvaro* beskrivs att medarbetaren ska meddela arbetsplatsen enligt gällande rutiner samt registrera frånvaro via självservice alternativt kontakta sin frånvarorapportör för registrering av frånvaro. Chefen ska därefter godkänna frånvaron.

För den årliga löneöversynen finns delprocessen *Löneöversyn*. Processen beskrivs innefatta analys, överläggning med fackliga organisationer och dialoger med förvaltningarna. Det finns stödande dokument på Komin exempelvis gällande inriktning för lönebildning som beslutas av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott. Löneförändring utanför löneöversyn ingår inte i de nio HR-processerna utan initieras på förvaltningarna.

#### **4.1.2.4.1 Grundskolenämnden**

Granskningen visar att förvaltningen hanterar en stor del av HR-arbetet internt dock inte själva lönehanteringen som görs av HR-service. Grundskoleförvaltningen har cirka 6 500 anställda varav 350 chefer.

De intervjuade medarbetarna på grundskoleförvaltningen har uppgett att HR-arbetet ska följa processer och rutiner beskrivna på Komin.

Vidare i intervjun framkommer att anställning ska utföras enligt *Anställning och lön* processen i Komin. Inom förvaltningen har dessutom *Riktlinjer för rekryteringsprocess för samtliga tjänster exklusive chefs- och karriärtjänster samt timvikarier* tagits fram. Riktlinjerna är daterade 12 februari 2019 och som beslutsinstans står förvaltningsledningen. Riktlinjen bygger på den gemensamma processen *Anställning och lön* men förtydligar rekryterande chefs respektive rekryteringsenhetens ansvar i processen samt tydliggör det stöd rekryteringsenheten erbjuder.

Att hantera frånvaro är en del av *Anställning och lön* processen. Hur den anmälda frånvaron ska dokumenteras för att underlätta frånvarorapportörens uppföljning framgår dock inte av processen. Förvaltningen har i dokumentet *Till Komin för CHEF* lämnat tips på rutiner för att säkerhetsställa att frånvaro registreras. Det beskrivs i dokumentet att inrapporterad frånvaro kan föras i separat lista samt att chef och chefsstöd kan samarbeta för att säkerhetsställa att frånvaron registreras. De intervjuade uppger att rutinen behöver organiseras på varje skola utifrån den individuella skolans förutsättningar. Förvaltningen har också tagit fram dokumentet *Till Komin för MEDARBETARE*. Dokumentet beskriver att medarbetaren ansvarar för att föra in frånvaron i HRutan. Om medarbetare inte registrerar sin frånvaro kan detta komma att betraktas som att denne agerat

felaktigt och försumligt vilket i förlängningen kan komma att få konsekvenser för anställningen.

#### 4.1.2.4.2 Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Granskningen visar att förvaltningen hanterar en stor del av HR-arbetet internt dock inte själva lönehanteringen som görs av HR-service. Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har cirka 5 500 anställda varav 211 chefer samt 1 200 tim-avlönade per månad.

De intervjuade medarbetarna på hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen uppger att HR-arbetet ska följa processer och rutiner beskrivna på Komin. Vidare i intervjun framkommer att anställning ska utföras enligt *Anställning och lön* processen i Komin.

Att hantera frånvaro är också en del av *Anställning och lön* processen. Hur den anmälda frånvaron ska dokumenteras för att underlätta chefens uppföljning framgår dock inte av processen. De intervjuade uppger att det inte finns någon samlad rutin vad gäller frånvarohantering för förvaltningen utan rutinen varierar beroende på arbetsplats. Vidare framkommer att en chef kan ta hjälp av exempelvis en hemtjänstkoordinator för att kontrollera frånvaron. Förvaltningen använder inte sig av frånvarorapportörer i nuläget men planerar att introducera dessa under 2021/2022.

## 4.2 Uppföljning och kontroll

Har styrelsen och nämnderna en uppföljning som säkerställer en tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen?

### 4.2.1 Bedömning

Utifrån genomförd granskning är bedömningen att kommunstyrelsen och ser-vice-nämnden har en uppföljning som i huvudsak säkerställer en tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen. Vad gäller grundskolenämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden är bedömningen att nämnderna har en uppföljning som inte helt säkerställer en tillräcklig intern kontroll kring löneprocessen.

I kommunallagen anges att nämnder ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig.<sup>8</sup> Av Malmö stads reglemente för intern kontroll framgår att nämnder har det yttersta ansvaret för att den interna kontrollen är tillräcklig inom dess

---

<sup>8</sup> 6 kap 6§ Kommunallag (2017:725)

ansvarsområde, och ska se till att det finns en organisering och ett systematiskt arbetssätt som säkerställer en god intern kontroll.<sup>9</sup>

Bedömningen grundar sig på att HR-avdelningen på stadskontoret utvecklar HR-processer för att främja ett enhetligt arbetssätt inom Malmö Stad samt utvärderar och följer upp effektiviteten i processen. Bedömningen grundar sig vidare på att HR-service på serviceförvaltningen genomför uppföljning och kontroller inom bland annat den *digitala löneprocessen*. HR-service har även tagit fram egna kontrollrapporter (script) samt att lönesystemet har inbyggda kontroller. Vidare genomför HR-service en egen kvalitetskontroll av 100 ärenden varje år.

Granskningen visar vidare att alla anställningsrapportörer samt alla med löneadministrations roll (HR-service) har tillgång till att ändra lön i lönesystemet utan en tvåstegsattest. Rutinen är dock tvåstegsattest genom att chef attesterar förändring gjord av anställningsrapportör. Bearbetning och registrering av lön loggas i systemet där det bland annat framgår vem som gjort ändringen. Det genomförs dock inte någon systematisk uppföljning av loggningar i lönesystemet vilket bedöms vara ett utvecklingsområde.

Vad gäller grundskoleförvaltningen och hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen bedöms dessa i huvudsak följa HR-processen *Anställning och lön*. Granskningen visar dock ett antal utvecklingsområden inom respektive förvaltning.

Grundskoleförvaltningen har infört frånvarorapportörer vilket under de senaste åren verkar ha bidragit till att minska antal oregistrerade frånvarotillfällen i HRutan. Frånvaro ska anmälas till frånvarorapportören däremot är det valfritt att använda denne för registrering av frånvaron i HRutan. Förvaltningens analys av frånvaro under en mätvecka de två senaste åren visar att i de fall frånvaro inte registrerats har detta vid samtliga tillfällen varit delegerat från den anställde till frånvarorapportören. Förvaltningen har enligt analysen legat på en relativt låg nivå (cirka 7%) av inte registrerad frånvaro.

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har inga frånvarorapportörer men planerar att införa motsvarande under 2022. Förvaltningen har enligt egen analys under en mätvecka de två senaste åren legat på en relativt hög nivå (cirka 20%) av felaktigt eller inte registrerad frånvaro.

Grundskoleförvaltningens samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens oattesterade poster inför lönekörning har under perioden juli till oktober 2021 ökat väsentligt. Som ett led i att få ner dessa poster skickar HR-service ut SMS till

---

<sup>9</sup> Reglemente för intern kontroll i Malmö stad, beslutad av kommunfullmäktige 2016-12-20



berörda chefer på stängningsdagen, vilket reducerar posterna. Hanteringen av oattesterade poster inom förvaltningen bedöms ta väsentliga resurser i anspråk samt påverka löneskulden. Granskning av statistik visar att både vad gäller antalet uppkomna löneskulder och skuldsomma per månad är orsaken sent inlagd/beviljad frånvaro och fel registrerad frånvaro dominerande i båda förvaltningarna under de senaste åren.

Grundskolenämnden rekommenderas att:

- utvärdera om det är lämpligt att den anställde kan delegera registrering av frånvaro till frånvarorapportör
- tydliggöra ansvarsfördelning mellan chef, frånvarorapportör och anställd vid registrering och uppföljning av frånvaro
- säkerställa att frånvaro anmäls, dokumenteras, registreras och följs upp i tillräcklig omfattning
- säkerställa tillräckliga utbildningsinsatser för anställda och chefer i syfte att minska antalet oregistrerade och oattesterade poster

Hälsa-, vård och omsorgsnämnden rekommenderas att:

- tydliggöra ansvarsfördelning mellan chef, frånvarorapportör (vid införandet av dessa) och anställd vad gäller registrering och uppföljning av frånvaro
- säkerställa att frånvaro anmäls, dokumenteras, registreras och följs upp i tillräcklig omfattning
- säkerställa tillräckliga utbildningsinsatser för anställda och chefer i syfte att minska antalet oregistrerade och oattesterade poster

#### **4.2.2 Iakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendationer**

Utifrån den ansvarsfördelning inom löneprocessen som framkommit vid intervjuer har nedan iakttagelser delats upp på stadskontorets övergripande roll, HR-service såsom utförare samt respektive förvaltning.

##### **4.2.2.1 HR-avdelningen - stadskontoret**

Utvecklingen av det gemensamma arbetssättet i Malmö stad sker i processgrupper. Vid intervju med medarbetare på HR-avdelningen har framkommit att

arbetet i processgruppen leds av HR-avdelningen på stadskontoret och processdeltagarna består av representanter från de olika delarna av HR-organisationen.

Vid intervju har vidare framkommit att under perioden september 2020 till maj 2021 har uppföljning gjorts på införandet av ett förändrat arbetssätt inom HR-processen *Anställning och lön*. Huvudsakligen gäller det utvärdering av effekter av ett antal åtgärder som infördes med syfte att nå de övergripande projektmålen om att säkerställa hög kvalitet, effektivisering och öka servicenivå till chef. Uppföljningen inkluderar även det digitala stödet *Anställningsguiden* som infördes för att underlätta och kvalitetssäkra anställningar. Arbetet har bedrivits av medarbetare på HR-avdelningen på Stadskontoret i samverkan med processgruppen för *Anställning och lön*. Rapport med resultat av uppföljningen kommer att färdigställas under hösten.

#### 4.2.2.2 HR-service - serviceförvaltningen

Vad gäller löneprocessen *Anställning och lön* är HR-service utförare med ansvar för bland annat uppföljning och kontroll.

I intervju med HR-service har följande väsentliga uppföljningar och kontroller framkommit i samband med hanteringen av löner:

- *Digitallöneprocess* beskriver flera rapporter som tas fram i kontrollsyfte. I denna ingår exempelvis *dubbla löner*, *orimlig bruttolön > 70 000kr*, *orimlig bruttolön Netto* och *kolliderande frånvaroposter*. Vissa av dessa rapporter har HR-service själv tagit fram genom egenutvecklade script (HR-service egenutvecklade kontroller). Förvaltningen har uppgett att de genomför de delar som är relevanta för respektive förvaltning och dokumenterar sedan utförd kontroll i respektive förvaltningsmapp. Signering av utfört arbete görs i huvuddokumentet *Digitallöneprocess*. Vid månadsens slut ska alla avvikelser vara hanterade och samtliga aktiviteter signerade. Vidare framkommer att kontroll av signering görs av HR-konsult som sedan signerar och daterar varje månadsark.
- *Avvikelsehantering* är en löpande beskrivning av ärenden som internt blivit felhanterade hos HR-service. Vid intervju framkommer att filen används för uppföljning och att förbättra kvaliteten. Avvikelser återkopplas till HR-service medarbetare vid månadsvisa möten.
- *Avvikelser HR-service* är en uppföljning av avvikelser som uppstår hos förvaltningarna. Enligt de intervjuade diskuteras upptäckta fel direkt med förvaltningarna. Gäller avvikelsen hög arbetsbelastning hos

medarbetarna följs det dock istället upp i den dialog HR-service har med förvaltningarna fyra gånger per år.

- *Kvalitetskontroll våren 2021* beskriver resultatet av en kvalitetskontroll som varje år görs av 100 ärenden. I intervju framkommer att hälften av ärendena kommer från HR-support (avdelning inom HR-service) och hälften av ärendena från HR-service hantering av löner. Vidare framkommer att kontrollen syftar till att utvärdera hanteringen av ett ärende exempelvis att korrekt svar lämnats eller att återkoppling gjorts i rimlig tid.
- *Varning och felsignaler på lön* beskriver lönesystemets inbyggda kontroller. HR-service erhåller denna beskrivning av programkontroller från Visma efter varje uppgradering. Lönesystemet varnar exempelvis vid felaktiga personnummer eller orimliga bruttolöner.

### **Anställningsavtal**

De intervjuade uppger att två gånger per år görs en stickprovskontroll av ungefär 150 anställningsavtal. I februari 2021 gjordes ingen kontroll på grund av coronapandemin. Kontroll av anställningsavtal i september är pågående och ska vara färdig i november. Vidare framkommer i intervju att nästan alla anställningar i HRutan brukar vara korrekta i kontrollerna. Däremot brukar anställningsavtal saknas samt att anställningsavtalen inte brukar vara korrekt arkiverade.

### **Frånvaro/Attest**

I intervju framkommer att Malmö stad betalar ut lön för innevarande månad. När frånvaro inte är registrerad och attesterad vid stängning inför lön kan detta medföra en löneskuld. För att minska mängden oattesterade poster framkommer vidare att HR-service skickar listor till förvaltningarna över oattesterade poster både före och efter stängning. HR-service skickar också sedan juli 2021 riktade sms till alla chefer med poster att attestera klockan nio sista dag innan stängning. Vidare berättar de intervjuade att det i HRutan finns olika ”brickor” som gäller exempelvis anställning/vikariat som löper ut eller oattesterade poster. De intervjuade uppger att alla chefer har ”brickan” för anställning/vikariat. Däremot finns en valmöjlighet vad gäller ”brickan” för oattesterade poster. Aktuell information över oattesterade poster finns också tillgänglig för en chef att hämta hem i HRutan.

De intervjuade uppger att tidigare var det obligatoriskt för chefer att delta i en utbildning i HRutan innefattande uppföljning och kontroller. Diskussioner pågår om att göra utbildningen obligatorisk igen.

## Löneförändring

De intervjuade beskriver vidare att en ändring av lön normalt görs av en anställningsrapportör enligt erhållet underlag från en chef. Ändringen atteras där efter av en chef. I intervjun framkommer att alla anställningsrapportörer samt alla med löneadministrations roll (HR-service) har tillgång till att ändra lön i lönesystemet Personec P utan en tvåstegsattest. Vidare framkommer att både ändringar av lön i *Anställningsguiden* och Personec P loggas där det framgår vem som gjort ändringen. De intervjuade uppger dock att HR-service inte har något ansvar för att systematiskt bevaka loggarna.

Enligt de intervjuade finns både generella och lokala löneavtal inlagda i lönesystemet genom tabeller som läses in regelbundet. Det finns ytterligare överenskommelser i Malmö stad som avviker och måste hanteras manuellt. Enligt de intervjuade är dessa avvikelser dock inte vanligt förekommande.

## Semesterskuld

I intervjun framkommer att semesteravstämning görs årligen då uppgifter skickas från HR-service till förvaltningarna. På Komin framgår att en anställd inte får ha mer än 30 dagar sparad sammanlagt. Sparade dagar över 30 utbetalas i samband med semesteravstämning. Regeln om maximalt 30 sparade dagar infördes 1 januari 2018 och det finns generella övergångsbestämmelser till och med 2022 samt speciella övergångsbestämmelser för lärare till och med 2025.

### 4.2.2.3 Grundskolenämnden

I intervju med grundskolenämnden har följande väsentliga uppföljningar och kontroller framkommit i samband med hanteringen av löner inom *Anställning och lön* processen.

## Anställningsavtal

Förvaltningen (HR-avdelningen) har uppgett att anställningsavtal ska förvaras i personalakten på respektive skola och att skoladministratören ansvarar för att en inskannad kopia av avtalet läggs in i Platina. I intervjun framkommer vidare att respektive skolenhet ansvarar för handlingar angående anställda. Innan anställning ska kontroll göras mot belastningsregister om det gäller elevnära tjänster. Någon kopia av belastningsutdraget sparas inte utan markering görs i HRutan att kontroll utförts. Vad gäller vikarier till Vikariebanken så utför förvaltningens HR-avdelning istället kontrollen mot belastningsregistret.

## Frånvaro

De intervjuade uppger att frånvaro ska anmälas till en frånvarorapportör. Det är dock frivilligt att använda sig av frånvarorapportören för själva registreringen i HRutan. Vidare framkommer att om den anställde väljer att själv registrera sin frånvaro är det frånvarorapportörens ansvar att följa upp att anmäld frånvaro blir inlagd. Frånvaron ska registreras samma dag om inte särskilda skäl föreligger.

Varje år granskar stadskontoret under en vecka om medarbetare har registrerat sjukledighet och tillfällig föräldraledighet i HRutan. Sjukledighet och tillfällig föräldraledighet som är rapporterad till chef/annan person matchas med det som är inlagt i HRutan. Arbetet utförs på respektive förvaltning.

Tabellen nedan visar grundskoleförvaltningens resultat för 2020<sup>10</sup> och 2019<sup>11</sup>.

Frånvarotillfällen	2020		2019	
	antal	%	antal	%
Antal frånvarotillfällen	195		126	
Registrerade i HRutan	182	93%	119	94%
Inte registrerade i HRutan	13	7%	7	6%
Frånvarorapportör registrerade frånvaron	171	88%	104	83%
Anställd registrerade frånvaron	24	12%	22	17%
Ej registrerad av frånvarorapportör	13	100%	7	100%
Ej registrerad av anställd	0	0%	0	0%

Källa: Förvaltningens Analys frånvaro v 41 2020 och v 39 2019

Granskningen visar att andelen poster som inte registrerats har minskat genom åren från 24% år 2016, 12% 2017, 6% 2019 till 7% 2020. Det finns ingen statistik framtagen för 2018. De intervjuade uppger att frånvarorapportörer infördes under 2019. Statistiken i rapporterna visar att de saknade frånvaroregistreringarna var sådana där frånvarorapportören skulle registrera frånvaron. Enligt de intervjuade har förvaltningen gjort analysen att det brustit i frånvarorapportörens arbete eller att det finns bristande rutiner på skolan.

## Attest

När en frånvaro är rapporterad ska frånvaron attesteras av en chef. Vid intervju framkom att alla chefer med poster att attestera får påminnelser varje månad via

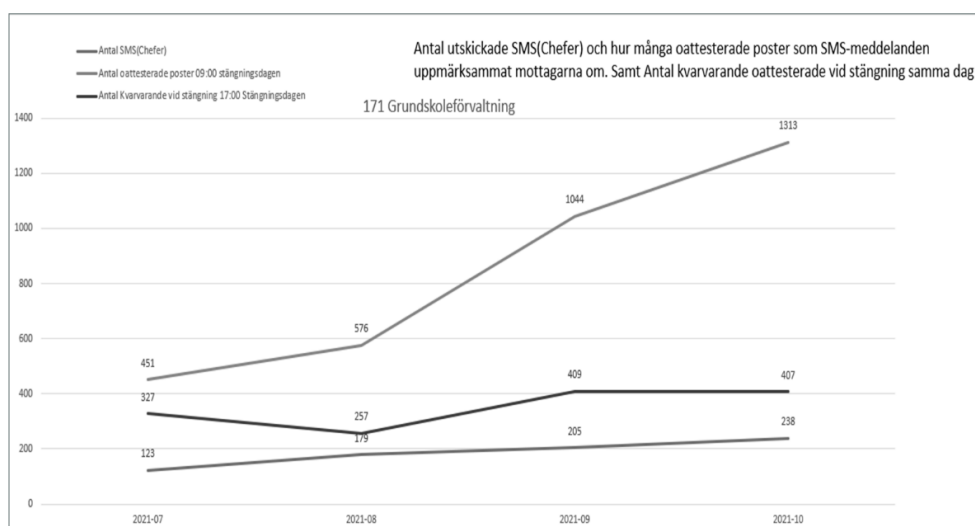
<sup>10</sup> Analys frånvaro v41, 2020, grundskoleförvaltningen 2021-09-14

<sup>11</sup> KPI Frånvaro, grundskoleförvaltningen 2020-01-03

sms från HR-service. Vidare framkommer att förvaltningen arbetar med att minska antalet oattesterade poster genom informationsinsatser och påminnelser. De intervjuade uppger också att om en chef slutar kan en attest försenas eftersom det inte alltid finns en alternativ attestant upplagd i systemet.

HR-service har tagit fram statistik för antal utskickade sms till chefer (nedre linje) och hur många oattesterade poster som sms-meddelanden uppmärksammat mottagarna om (övre linje). Statistiken innefattar också antal kvarvarande oattesterade poster vid stängning samma dag (mellersta linje).

Nedan diagram visar statistik för grundskoleförvaltningen under perioden juli till oktober 2021:



Källa: statistik erhållen från HR-service

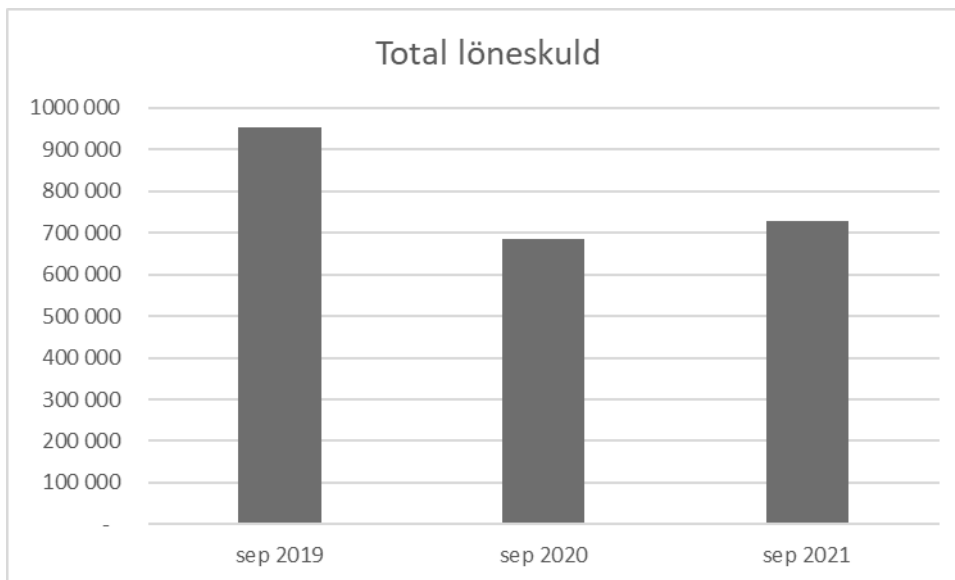
Diagrammet visar att på stängningsdagen i oktober 2021 hade 238 chefer oattesterade poster. Klockan 09.00 fick dessa chefer påminnelse i form av sms gällande 1 313 oattesterade poster och klockan 17.00 samma dag hade antalet oattesterade poster minskat till 407 stycken. Trenden visar att antal oattesterade poster på stängningsdagen ökar samtidigt som antalet kvarvarande oattesterade poster efter sms-påminnelse liksom antal sms som skickas visar en svag ökning.

## Löneskuld

I intervju framkommer att listor över löneskulder erhålls varje månad från HR-service. Listorna innehåller information om anställd, chef, avdelning, bruttolöpp skuld, anledning till löneskulden samt förslag på lösning. Enligt de intervjuade skall analys av löneskulder göras både av HR-avdelningen och respektive chef. Chefens uppdrag är att informera medarbetare att ett löneavdrag kommer

att utföras nästkommande månad. De intervjuade uppger att HR-avdelningen analyserar listorna för exempelvis mönster eller om det är samma anställda som återkommer.

Diagrammet nedan visar statistik för grundskoleförvaltningen gällande total utgående löneskuld september månad 2019, 2020 samt 2021.



Källa: statistik erhållen från HR-service

Granskningen visar att den totala ackumulerade skulden är lägre 2020 och 2021 än 2019.

Enligt statistik erhållen från HR-service delas orsaken till en löneskuld upp i fyra kategorier. Dessa är:

1. Sent inlagd/beviljad frånvaro, fel registrerad frånvaro
2. Kunde inte undvikas (frånvaro i slutet på månaden, slutat därefter eller frånvaro hela nästa månad).
3. Fel i schema eller anställning ej avslutad i tid
4. För mycket uttagen semester, komptid eller flex.

Granskning av statistiken visar att både vad gäller antalet uppkomna löneskulder och skuldsumma per månad så är kategori ett gällande sent inlagd/beviljad frånvaro, fel registrerad frånvaro, dominerande i grundskoleförvaltningen under perioden januari 2019 till september 2021.

I intervjun framkommer att när löneskulden inte betalas gör HR-avdelningen på förvaltningen en bedömning om krav ska drivas. Beslutet ska fattas av HR-chefen men är delegerat till enhetschef. Kraven hanteras av HR-service.

### **Avslut anställning**

Vid uppsägning ska den anställde fylla i en blankett som ska lämnas till chef enligt processen *Anställning och lön*. Enligt de intervjuade är det sedan väsentligt att ansvarig chef delger anställningsrapportör informationen eftersom anställningsrapportören ska avsluta anställningen i HR-systemet. Vidare uppger de intervjuade att vad gäller visstidsanställda så skickas månadsvis en lista till chefer som skall återkomma med svar om en anställning ska avslutas eller förlängas.

### **Löneförändring utöver årlig löneöversyn**

De intervjuade uppger att löneförändring utöver årlig löneöversyn är sällsynt. En förändring i uppdrag kan däremot leda till en förändrad lön. Alla löneändringar passerar via en anställningsrapportör. De intervjuade förklarar att om anställningsrapportören skulle känna osäkerhet kring en löneförändring så kontaktar de en HR konsult på förvaltningen för avstämning.

### **Semesterskuld**

Vad gäller semesterskulden framkommer i intervjun att cheferna en gång om året får underlag från HR-service över de medarbetare som riskerar att spara för mycket semester. Det är därefter chefens ansvar att diskutera åtgärder med de anställda.

#### **4.2.2.4 Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden**

I intervju med hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har följande väsentliga uppföljningar och kontroller framkommit i samband med hanteringen av löner inom *Anställning och lön* processen.

### **Anställningsavtal**

De intervjuade uppger att anställningsavtal ska förvaras i personalakten hos respektive chef. Det är chefen som ansvarar för att anställningsavtalet blir påskrivet. De intervjuade berättar vidare att avdelningsregistrator ansvarar för att en inskannad kopia av avtalet läggs in i Platina. Vidare framkommer att från den 1 september 2021 så ska kontroll göras mot belastningsregister innan en anställning slutförs. Kontrollen är inte styrd utifrån lagkrav utan något som beslutats inom förvaltningen. Någon kopia av belastningsutdraget sparas inte utan märkning görs i HRutan att kontroll utförts.



De intervjuade beskriver att en chef beställer anställning i *Anställningsguiden*. Det är sedan Anställningsservice som granskar avtalet innan avtalet går tillbaka till chef för godkännande. De intervjuade uppger vidare att varje vecka sedan vecka 39 2020 har förvaltningen följt antal beställningar i *Anställningsguiden* och hur många avtal som returnerats på grund av felaktigheter. Till och med vecka 41 2021 har cirka 1 500 av 7 700 anställningar returnerats. I intervjun framkommer att returerna exempelvis beror på att anställningen kategoriserats som nyanställning istället för förlängning av en existerande anställning, fel lön angetts eller att fel schema lagts in så att arbetstiden överstiger 100%.

### Frånvaro

De intervjuade uppger att frånvaro ska anmälas till närmsta chef sedan ska den anställda själv registrera sin frånvaro.

Varje år granskar stadskontoret under en vecka om medarbetare har registrerat sjukledighet och tillfällig föräldraledighet i HRutan. Sjukledighet och tillfällig föräldraledighet som är rapporterad till chef/annan person matchas med det som är inlagt i HRutan. Arbetet utförs på respektive förvaltning.

Tabellen nedan visar hälsa-, vård-och omsorgsförvaltningens resultat för 2020<sup>12</sup> och 2019<sup>13</sup>.

Frånvarotillfällen	2020		2019	
	antal	%	antal	%
Antal frånvarotillfällen	69		81	
Registrerade i HRutan	55	80%	68	84%
Registrerat i HRutan men stämmer ej med underlag	7	10%	10	12%
Helt eller delvis inte registrerade i HRutan	5	7%	2	2%
Registrerad med fel orsak i HRutan	2	3%	1	1%

Källa: Förvaltningens Analys frånvaro v 40 2020 och v 39 2019

Granskningen visar att frånvaroposter med felaktigheter var 16% 2019 och 20% 2020. I rapporten för 2020 gör förvaltningen analysen att majoriteten av frånvarotillfällen var registrerade i HRutan men att felaktigheterna beror på att det registrerats för få eller för många dagar vid varje tillfälle. I analysen dras också slutsatsen att en del av felaktigheterna beror på hög arbetsbelastning på grund av coronapandemin.

<sup>12</sup> Rapport-KPI Frånvaro, hälsa-, vård-och omsorgsförvaltningen 2020-11-11

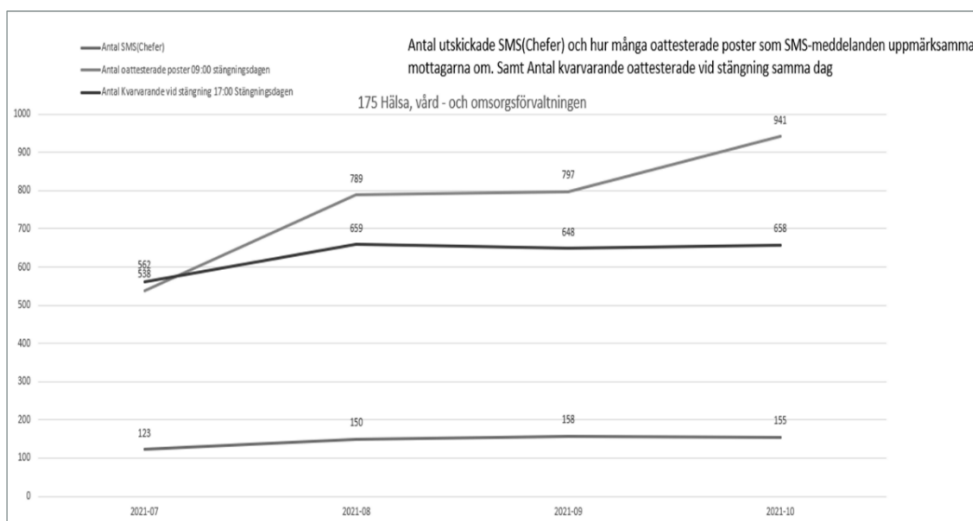
<sup>13</sup> Rapport-KPI Frånvaro, hälsa-, vård-och omsorgsförvaltningen 2019-11-08

## Attest

När en frånvaro är rapporterad ska frånvaron attesteras av en chef. Vid intervjun framkom att alla chefer med poster att attestera får påminnelser varje månad via sms från HR-service. Vidare framkom att det alltid ska finnas två personer som kan attestera en frånvaro.

HR-service har tagit fram statistik för antal utskickade sms till chefer (nedre linje) och hur många oattesterade poster som sms-meddelanden uppmärksammat mottagarna om (övre linje). Statistiken innefattar också antal kvarvarande oattesterade poster vid stängning samma dag (mellersta linje).

Nedan diagram visar statistiken för hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen under perioden juli till oktober 2021:



Källa: statistik erhållen från HR-service

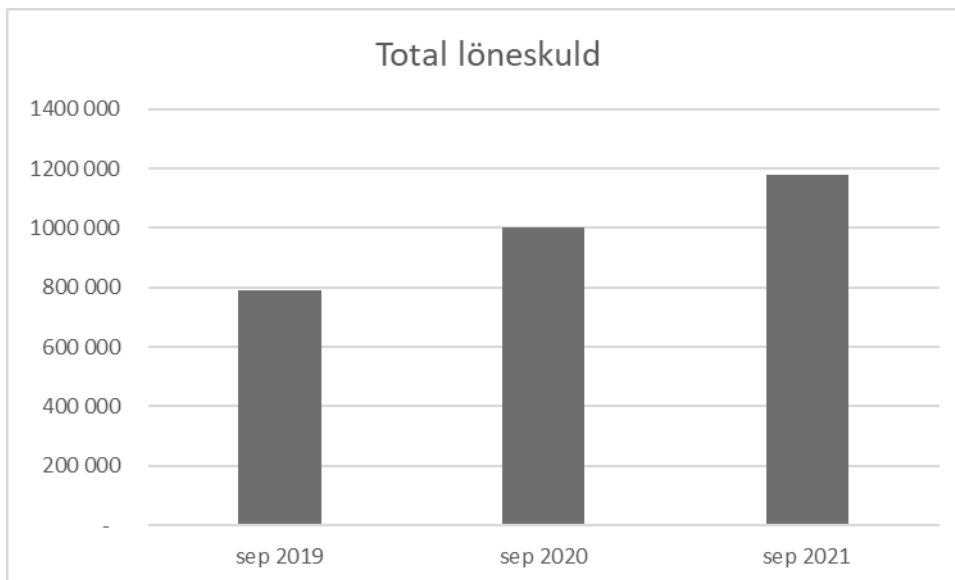
Diagrammet visar att på stängningsdagen i oktober 2021 hade 155 chefer oattesterade poster. Klockan 09.00 fick dessa chefer påminnelse i form av sms gällande 941 oattesterade poster och klockan 17.00 samma dag hade antalet oattesterade poster minskat till 658 stycken. Trenden visar att antal oattesterade poster på stängningsdagen ökar samtidigt som antalet kvarvarande oattesterade poster efter sms-påminnelse liksom antal sms som skickas är relativt konstant.

## Löneskuld

Listor över löneskulder erhålls varje månad. Listorna innehåller information om anställd, chef, avdelning, bruttobelopp skuld, anledning till löneskulden samt förslag på lösning. Enligt de intervjuade ska analys av löneskulder göras av HR-

avdelningen i samråd med chef och medarbetare. Vilka åtgärder som vidtas beror på situationen men kan innebära löneavdrag, avbetalning eller avskrivning. Kraven hanteras av HR-service.

Diagrammet nedan visar statistik för total utgående löneskuld september månad 2019, 2020 samt 2021.



Källa: statistik erhållen från HR-service

Granskningen visar en stigande trend mellan åren vad gäller total löneskuld.

Enligt statistik erhållen från HR-service delas orsaken till en löneskuld upp i fyra kategorier. Dessa är:

1. Sent inlagd/beviljad frånvaro, fel registrerad frånvaro
2. Kunde inte undvikas (frånvaro i slutet på månaden, slutat därefter eller frånvaro hela nästa månad).
3. Fel i schema eller anställning ej avslutad i tid
4. För mycket uttagen semester, komptid eller flex.

Granskningen visar att både vad gäller antalet uppkomna löneskulder och skuldsumma per månad så är kategori ett gällande sent inlagd/beviljad frånvaro, fel registrerad frånvaro dominerande i hälsa, vård-och omsorgsförvaltningen under perioden januari 2019 till september 2021.

## Avslut anställning

Vid uppsägning ska den anställda fylla i en blankett som ska lämnas till chef enligt processen *Anställning och lön*. Enligt de intervjuade är det sedan väsentligt att ansvarig chef delger anställningsservice avslutandet eftersom anställningsservice ska avsluta anställningen i HR-systemet. Vidare uppger de att vad gäller visstidsanställda så ser sektionschefer dessa i HRutan och gäller det medarbetare anställda mer än 200 dagar så finns dessa också med i enhetens personalplaneringslista där det framgår hur länge anställningen sträcker sig.

## Löneförändring utöver årlig löneöversyn

I intervjun framkommer att löneförändring utöver årlig löneöversyn gällande samma tjänst ska godkännas av en av tre enhetschefer på HR-avdelningen innan ändringen skickas till HR-service. En förändring i uppdrag kan också leda till en förändrad lön. Denna ändring stäms i så fall av med en HR konsult på förvaltningen. Anställningsservice har i dessa fall en bevakningsfunktion.

## Semesterskuld

Vad gäller semesterskulden framkommer i intervju att cheferna en gång om året får underlag från HR-service över de medarbetare som riskerar att spara för mycket semester. Det är därefter chefens ansvar att diskutera åtgärder med respektive berörd medarbetare.

## 4.3 Stickprovskontroller

Har nämnderna säkerställt en tillräcklig intern kontroll i löneprocessen? (stickprovskontroller)

### 4.3.1 Bedömning

Utifrån genomförd granskning är bedömningen att grundskolenämnden har en inte helt tillräcklig intern kontroll i löneprocessen.

Bedömningen grundar sig på stickprovskontroll som visar att förvaltningen endast delvis har hanterat anställningsavtal i enlighet med styrdokumentet *Arkivhandbok för Malmö stad*<sup>4</sup>. Granskningen har även utförts på höga löner där stickprovskontroll visar på rimlig förklaring till respektive löneutbetalning.

<sup>4</sup> Arkivhandbok för Malmö stad, Styrande och stödjande verksamheter, version 3 upprättad 2018-02-07, KN 2017-3708

Granskningen visar vidare att det finns ett utvecklingsområde inom förvaltningen vad gäller analys av faktorer som orsakar uppkomna löneskulder.

Utifrån genomförd granskning är bedömningen att hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har en inte tillräcklig intern kontroll i löneprocessen.

Bedömningen grundar sig på stickprovskontroll som visar att förvaltningen endast delvis hanterat anställningsavtal i enlighet med styrdokumentet *Arkivhandbok för Malmö stad*<sup>15</sup>. Granskningen har även utförts på höga löner där stickprovskontroll visar på rimlig förklaring till respektive löneutbetalning. Granskningen visar vidare att det finns ett utvecklingsområde inom förvaltningen vad gäller analys av faktorer som orsakar uppkomna löneskulder.

Kommunstyrelsen och servicenämnden rekommenderas att:

- överväga att införa digitala personalakter och digitala anställningsavtal för en effektiv akt- och avtalshantering

Grundskolenämnden samt hälsa-, vård och omsorgsnämnden rekommenderas att:

- säkerställa att anställningsavtal upprättas och arkiveras enligt *Arkivhandbok för Malmö stad*

#### **4.3.2 Iakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendationer**

Stickprovskontroller har genomförts på ett urval av anställningsavtal samt utifrån erhållna rapporter från HR-service och förvaltningarna.

##### **4.3.2.1 Anställningsavtal**

Stickprovskontroll har genomförts på tjugo slumpmässigt utvalda anställda i Qlicksense Personalkostnadsfördelning. Vid granskningen har kontrollerats:

- att det finns ett anställningsavtal
- att avtalet är underskrivet
- vilket datum som avtalet är underskrivet av den anställde
- vilket datum avtalet är registrerat i Platina

---

<sup>15</sup> Arkivhandbok för Malmö stad, Styrande och stödjande verksamheter, version 3 upprättad 2018-02-07, KN 2017-3708

- att lönen i Qlicksense är rimlig förhållande till lön i anställningsavtalet.

Enligt *Arkivhandbok för Malmö stad*<sup>16</sup> framgår att anställningsavtal ska förvaras i ärendehanteringssystemet Platina samt att arbetsgivarens pappersoriginal av anställningsavtal ska läggas i personalakt.

I intervju har framkommit att utredning pågår om digitala alternativ vad gäller personalakt och anställningsavtal.

För grundskoleförvaltningen har fem anställda från Sorgenfriskolan och fem anställda från Kroksbäcksskolan valts ut.

Anställd	Erhållet avtal	Underskrivet av båda parter	Datum avtal underskrivet av anställd	Avtal registrerat i Platina	Lön enligt avtal rimligt i Qlicksense
1	Nej	-	-	Nej	-
2	Ja	Ja	2016-05-30	2016-05-23	Ja
3	Ja	Ja	2021-09-20	2021-09-20	Ja
4	Ja	Ja	1998-08-13	Nej	Ja
5	Ja	Ja	2021-05-05	2021-09-20	Ja
6	Ja	Nej	-	2021-09-20	Ja
7	Ja	Ja	2021-06-24	2021-09-20	Ja
8	Ja	Ja	2021-06-16	2021-09-20	Ja
9	Ja	Nej	-	2021-09-20	Ja
10	Ja	Ja	2019-01-03	2021-09-20	Ja

Granskningen visar att anställningsavtal erhållits i alla fall utom ett. Av de nio anställningsavtal som erhållits är sju underskrivna av den anställda samt att alla erhållna avtal utom ett är registrerat i Platina. Sju av anställningsavtalen är registrerade i Platina samma datum, 2021-09-20. För ett av avtalen innebär det att registrering i Platina har gjorts cirka 32 månader efter avtalets underskrift. Lönen i Qlicksense är i samtliga nio fall rimlig i förhållande till lönen i anställningsavtalet.

För hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens har fem anställda från det ordinarie boendet Arenan Bellevuegården och fem anställda från det särskilda boendet Lindeborgs gård valts ut.

<sup>16</sup> Arkivhandbok för Malmö stad, Styrande och stödjande verksamheter, version 3 upprättad 2018-02-07, KN 2017-3708

Anställd	Erhål- lit avtal	Underskrivet av båda parter	Datum avtal underskrivet av anställd	Avtal registrerat i Platina	Lön enligt avtal rim- ligt i Qlick- sense
1	Nej	-	-	Nej	-
2	Nej	-	-	Nej	-
3	Nej	-	-	Nej	-
4	Nej	-	-	Nej	-
5	Nej	-	-	Nej	-
6	Ja	Ja	2003-12-01	Nej	Ja
7	Ja	Ja	2021-04-12	Nej	Ja
8	Ja	Nej	2021-04-12	Nej	Ja
9	Ja	Ja	2021-09-01	Nej	Ja
10	Ja	Ja	2021-04-12	Nej	Ja

Granskningen visar att anställningsavtal erhållits i hälften av fallen. Av de fem avtal som erhållits är fyra underskrivna av den anställda. Inget anställningsavtal är registrerat i Platina. Lönen i Qlicksense är i samtliga fem fall rimlig i förhållande till lönen i anställningsavtalet. I de fall anställningsavtal inte erhållits har rimlighetsbedömning inte varit möjlig.

#### 4.3.2.2 Erhållna rapporter

##### Höga utbetalningsbelopp

Stickprovskontroller har genomförts på ett urval av höga löner medtagna på månadsrapporterna *Orimlig bruttolön mån, tim >70 000kr* samt *Orimlig bruttolön Netto* erhållna från HR-service gällande januari till september 2021. I rapporterna fångas större utbetalningar upp samt utbetalningar som avviker med mer än 50% jämfört med föregående månad. Utvalda stickprov har kontrollerats mot utbetalningsorsak angiven i Qlicksense Personalkostnadsfördelning.

För grundskoleförvaltningen har tio poster kontrollerats. Granskningen visar att i tre fall stämmer utbetalningen med månadslön alternativt månadslön plus overtid. Månadslönen bedöms i dessa fall rimlig i förhållande till den anställdes befattning. Vidare visar granskningen att i övriga sju fall förklaras den större utbetalningen av avgångsvederlag.

För hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har tio poster kontrollerats. Granskningen visar att i tre fall stämmer utbetalningen med månadslön, timlön och semesterutbetalning. Månadslönen bedöms i dessa fall rimlig i förhållande till den anställdes befattning. Vidare visar granskningen att i övriga sju fall förklaras den större utbetalningen av avgångsvederlag.

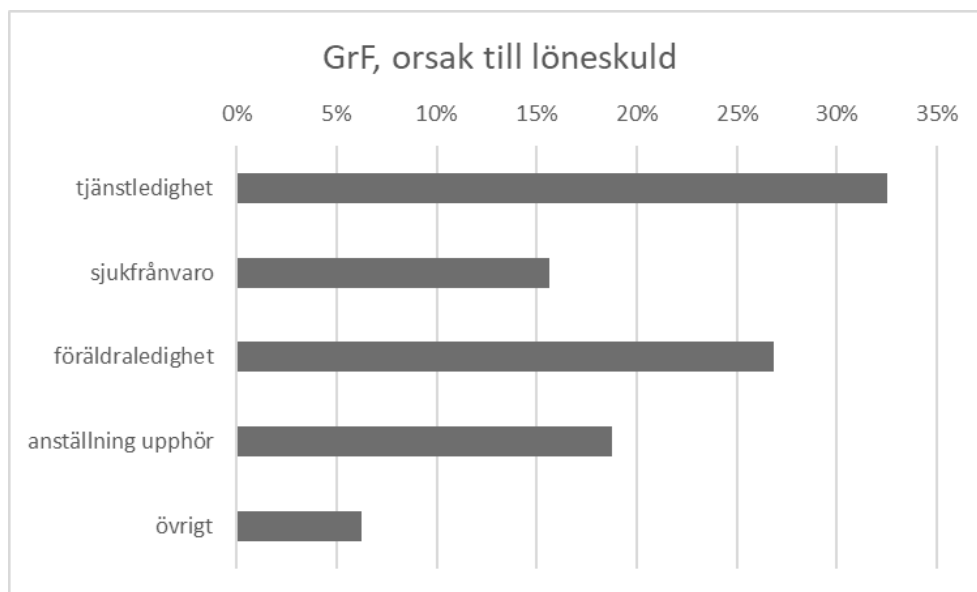
## Uppkomna löneskulder

Stickprovskontroller har genomförts på erhållna löneskuld rapporter. Analys har gjorts av orsak till löneskulden samt tidsperiod mellan datum då löneskulden registreras samt när orsaken till löneskulden egentligen inträffade.

För grundskoleförvaltningen har analys gjorts av rapporter avseende förvaltningens uppkomna löneskulder per månad. De två största skuldbeloppen per månad under januari till september 2021 (exklusive juli månad) har analyserats.

Genomsnittligt registreras skulderna 2,69 månader efter första månaden då skulderna börjar uppkomma. Två skulder avviker med lite längre tidsperiod mellan registrering av skuld samt skuldens uppkomst. I ett av fallen gäller skulden en tjänstledighet om 20% under perioden september 2020 till december 2020 där skulden registreras först i april vilket innebär att tjänstledigheten registreras sju månader för sent. I det andra fallet har en tjänstledighet gällande perioden december 20 till januari 2021 registrerats som skuld först i maj 2021 vilket innebär att tjänstledigheten registreras fem månader för sent.

Nedanstående diagram redogör för orsaken till uppkommen löneskuld.



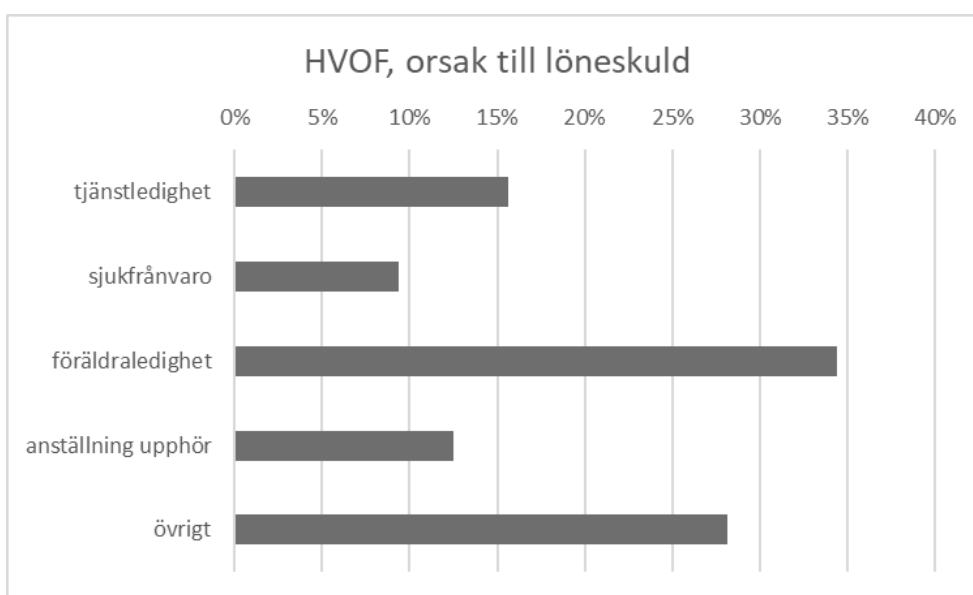
Den huvudsakliga frånvaroorsaken i urvalet är tjänstledighet som utgör 33% av fallen därefter följer föräldraledighet på 27%. Det genomsnittliga skuldbeloppet i urvalet är cirka 47 800 kr.

För hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har analys gjorts av total löneskuldlista per augusti 2021. De sexton största skuldbeloppen i listan har analyserats.



Genomsnittligt registreras dessa skulder 6,69 månader efter första månaden då skulderna börjar uppkomma. Två skulder avviker med lite längre tidsperiod mellan registrering av skuld samt skuldens uppkomst. I ett av fallen gäller skulden frånvaro perioden juni 2015 till december 2020 där skulden registreras först mars 2021 vilket innebär att frånvaron registreras 68 månader för sent. I det andra fallet har en sjukfrånvaro och tjänstledighet om 20% gällande perioden januari till september 2020 registrerats som skuld först februari 2021 vilket innebär att frånvaron registreras tretton månader för sent.

Nedanstående diagram redogör för orsaken till uppkommen löneskuld.



Den huvudsakliga frånvaroororsaken i urvalet är föräldraledighet som utgör 34% av fallen. Det finns dock tre frånvarotillfällen som inte är närmare definierade i urvalet och därmed kategoriserats som övrigt. Det genomsnittliga skuldbeloppet i urvalet är cirka 38 800 kr.

Enligt de intervjuade på HR-service beror förseningen av registreringen av löneskulden generellt på att frånvaro inte registrerats av den anställde eller att frånvaro och/eller attest registreras sent av anställd och/eller chef. De intervjuade uppger att chefen har ett stort ansvar för att frånvaroregistreringen blir korrekt även om det ytterst är den anställde som bär ansvaret för registreringen av sin egen frånvaro. För sent registrerad frånvaro uppdagas oftast via rättelser eller löneskuld som HR-service får kännedom om eller fall där förvaltningen slumpmässigt upptäcker placering (kopplat deltidsschema) men inte ser någon frånvaro på deltid registrerad.

## Stadsrevisionens uppdrag

Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Malmö granskar nämnders och styrelser ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna i revisorskollegiet och de sakkunniga revisorerna på revisionskontoret.

Utifrån resultatet i granskningen lämnas ofta rekommendationer till de granskade nämnderna och bolagen. Rekommendationer lämnas när revisorerna ser brister i verksamheten och syftar till att förbättra verksamheten. Stadsrevisionen följer upp om nämnden eller bolaget har genomfört åtgärder för att följa revisorernas rekommendationer.

Fördjupade granskningar rapporteras i sin helhet i enskilda rapporter som publiceras på [Stadsrevisionens hemsida](#). För varje nämnd och bolag skrivs dessutom en årsrapport som sammanfattar det gångna årets granskning och ger de förtroendevalda revisorerna underlag för sin ansvarsprövning utifrån kommunallagen.