

Landstingsstyrelsen

Granskning av det personaladministrativa systemet Palett

På vårt uppdrag har revisionskontoret med hjälp av KPMG granskat om den interna kontrollen är tillräcklig i delar av det personaladministrativa systemet Palett med tillhörande rutiner samt om det finns tydliga direktiv och anvisningar för införandet av den nya versionen av systemet. I granskningen har också ingått att följa upp vissa åtgärder som landstingsstyrelsen beslutat med anledning av våra tidigare granskningar inom området.

Resultatet av granskningen framgår av bifogad rapport.

Vi föreslår att landstingsstyrelsen omedelbart beslutar att skjuta på införandet av den nya versionen av Palett till dess åtminstone följande åtgärder har vidtagits.

- Aktualisera tidigare beslut och nyttokostnadskalkyler.
- Fatta de beslut på ledningsnivå som krävs som förutsättning för införandet och som stöd för projektarbetet.
- Upprätta en fullständig införandeplan inkl. plan för utbildning av användarna, d v s samtliga anställda.
- Färdigställa tillräckliga rutiner för versionsbytet.
- Färdigställa information och anvisningar till användarna. **Även förtydliga redan befintliga anvisningarna som upplevs oklara och bristfälliga.**
- Förankra versionsbytet och de konsekvenser för verksamheten som byte medför.
- Fastställa organisationen och behörigheter/roller för hantering av uppgifter systemet med tillhörande rutiner.
- Säkerställa dokumentation och rapportering i projektet.

Underlag för åtgärderna kan hämtas från de landsting som redan har tagit den nya versionen av Palett i drift. Erfarenheter kan även hämtas från de enheter inom landstinget där versionsbytet redan har genomförts (medicinområdet m fl) eller avses genomföras under våren 2007.

Granskningen visar också att de åtgärder som landstingsstyrelsen har beslutat med anledning av våra tidigare granskningar inte har genomförts. Det gäller bland annat beslut om en enhetlig hantering av flexibel arbetstid inom landstinget. Vi anser det väsentligt att i detta sammanhang klargöra att samtliga anställda inklusive chefer, skall utföra registrering av sin arbetstid vilket är en förutsättning för att rutinerna efter versionsbytet i Palett skall fungera på avsett sätt och att de rationaliseringsvinster som bytet avses medföra kan realiseras.

Utöver det ovan föreslagna beslutet om ett uppskjutande av versionsbytet emotser vi landstingsstyrelsens yttrande över resultatet av vår granskning senast den 1 september 2007. Av yttrandet skall framgå vilka åtgärder som genomförts och vilka åtgärder som avses genomföras med anledning av granskningen.

För Jämtlands läns landstings revisorer

Mona Nyberg
Ordförande

Jöns Broström
Vice ordförande

Bilaga

Rapport ”Granskning av det personaladministrativa systemet Palett”

Kopia

Landstingsdirektören
Bitr landstingsdirektören
Personalchefen i landstingsdirektörens ledningsstab
Chefen landstingservice



Jämtlands Läns Landsting

Granskning av det personal-
administrativa systemet Palett
Revisionsrapport

KPMG Revision

9 maj 2007

Antal sidor 22

Kontaktperson: Lennart Ledin vid revisionskontoret,
Jämtlands Läns Landsting

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	3
3.	Uppdrag	3
4.	Genomförande	4
5.	Avgränsning	4
6.	Palett version 5	4
7.	Beslut och direktiv	5
7.1	Beslut om införande	5
7.1.1	Våra kommentarer	6
7.2	Direktiv och anvisningar	6
7.2.1	Projektdirektiv	6
7.2.2	Handlingsplan Palett	7
7.2.3	Övriga anvisningar	9
7.2.4	Uppföljning och rapportering	10
7.3	Webb-enkät	11
7.3.1	Resultat	11
8.	Behörigheter/roller	16
8.1	Personaladministrativa arbetsuppgifter	16
8.1.1	Roll	16
8.1.2	Utgångspunkter för strukturen	16
8.2	Behörighetssystem	17
8.2.1	Behörighet	17
8.2.2	Användares behörighet	17
8.3	Regler för principiell arbetsfördelning	18
8.3.1	Våra kommentarer	18
9.	Uppföljning	19
9.1	Jour- och beredskapstjänstgöring	19
9.1.1	Rekommendation	19
9.1.2	Landstingsstyrelsens beslut	19
9.1.3	Vidtagna åtgärder	19
9.1.4	Våra kommentarer	19
9.2	Tidsregistrering avseende medarbetare med förtroendeflex	20
9.2.1	Rekommendation	20
9.2.2	Landstingsstyrelsens beslut	20
9.2.3	Vidtagna åtgärder	20
9.2.4	Våra kommentarer	21
9.3	Översyn av avtal om flexibel arbetstid	21
9.3.1	Rekommendation	21
9.3.2	Landstingsstyrelsens beslut	21
9.3.3	Vidtagna åtgärder	21
9.3.4	Våra kommentarer	22

Bilaga 1: Webb-enkät

1. Sammanfattning

Vi har på uppdrag av revisionskontoret vid Jämtlands läns landsting genomfört en granskning av landstingets system för personaladministration. Syftet med granskningen är att bedöma om landstingets personaladministrativa system, Palett, ger en tillfredsställande intern kontroll och om det finns tydliga direktiv och anvisningar inför bytet till version 5.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningen är att det råder en otydlighet avseende styrdokumentet för införandet. För att åstadkomma en effektiv införandeprocess är det nödvändigt att en tydlighet finns kring vilka styrdokument och mål som är gällande. I annat fall finns risk för bristande effektivitet i detta avseende. Uppföljning och annan dokumentation av betydelse har vidare, enligt vår mening, varit otillräcklig för att säkerställa att de mål som fastställs också kan uppnås men även för att säkerställa en god intern kontroll.

Enligt vår bedömning har landstingets personaladministrativa system goda förutsättningar för att säkerställa en god intern kontroll.

Nedan redovisas våra främsta iakttagelser och rekommendationer:

- Enligt vår mening är planeringen inför ett införande av detta slag av stor vikt för att de resultat som eftersträvas skall kunna uppnås. En fullständig införandeplan är därför ett viktigt underlag i detta avseende och vi rekommenderar därför att sådan utarbetas (p.7.1.1).
- Vid tidpunkten för vår granskning hade inga rutiner med anledning av byte av version utarbetats. Vi rekommenderar därför att sådana utformas (p.7.2.3).
- Avsaknad av minnesanteckningar från styrgruppsmöten och skriftlig rapportering ser vi som en brist. Vi rekommenderar därför att styrgruppsmöten och andra möten av betydelse dokumenteras, detsamma gäller de styrgruppsrapporter som skall upprättas (p.7.2.4).
- Genomförd enkätundersökning, som riktat sig mot landstingets verksamhetschefer, har visat på behov av utbildning och anvisningar, framförallt vad gäller Kom&Gå. Vi rekommenderar därför att åtgärder vidtas för att tillgodose detta behov (p.7.3.1)
- Enkätundersökningen visar också att 22 % av landstingets chefer inte känner till att alla anställda fr o m den 1 februari år 2007 skall registrera sin arbetstid i tidsregistreringssystemet Kom&Gå. Ytterligare 6 % av cheferna har uppgett att de överhuvudtaget inte känner till systemet. Vi tolkar att införandet inte förankrats tillräckligt i organisationen och anser att informationen kring Kom&Gå behöver förbättras och rekommenderar därför att så sker (p.7.3.1).
- Enkätundersökningen har också visat att 71 % av cheferna inte registrerar sin arbetstid i Kom&Gå, vilket enligt vår mening är en hög andel. Eftersom inget generellt undantag finns för chefer, rekommenderar vi att åtgärder vidtas för att systemet även skall implementeras hos denna personalkategori (p.7.3.1).

- Av enkätresultatet framgår att 14 % av cheferna uppgett att annan befattningshavare, helt eller i stor utsträckning, godkänner medarbetarnas önskemål om ledigheter etc. Så som vi uppfattat det finns det inte stöd för detta i delegationsbestämmelser eller motsvarande. Vi rekommenderar därför att åtgärder vidtas för att tydliggöra chefernas befogenheter i detta sammanhang samt vad som är möjligt respektive inte är möjligt att delegera (p.7.3.1).
- Det dokument som uppvisats för oss avseende roller och behörigheter är i flera avseenden ofullständigt. Dokumentet är heller inte anpassat efter den nya versionens behörighetsnivåer. Vi rekommenderar att dokumentet anpassas efter förutsättningarna i den nya versionen. Vi rekommenderar också att beslut fattas avseende vilka roller som ska sättas, vem som kan tilldela roller, rutiner för tilldelning, arkivering av underlag för tilldelning och vilka behörigheter som rollerna ger (p.8.1.2).
- Enligt vår bedömning ger Palett goda förutsättningar till att upprätthålla en bra arbetsfördelning som kan tillförsäkra en god intern kontroll. Då uppgraderingen av systemet nu implementerats i delar av organisationen är det angeläget att behörighetsstrukturen fastställs. Vi ser en risk i att avsaknaden av beslutad behörighetsstruktur kan inverka negativt på den interna kontrollen och rekommenderar därför att beslut fattas och dokumenteras. (p.8.2.2).
- Med anledning av tidigare genomförd granskning fattade landstingsstyrelsen beslut år 2005 om att ge landstingsdirektören i uppdrag att i samband med införandet av det nya Palett vidta åtgärder för att förbättra den interna kontrollen av redovisningen av arbetad tid under jour- och beredskapstjänstgöring. Inga åtgärder har vid tidpunkten för vår granskning vidtagits i enlighet med revisorernas förslag och landstingsstyrelsens yttrande. Vi rekommenderar därför att åtgärder vidtas i enlighet med landstingsstyrelsens svar till revisionen (p.9.1).
- Landstingskommittén har, med anledning av tidigare genomförd granskning, fattat beslut om att "Arbetsgivaren svarar att fr om 2007-02-01 skall anställda inom JLL vara anslutna till och använda tidsregistreringssystemet i Palett. Utbildning och information kommer att ges till alla innan dess." Enligt vår bedömning, vilket delvis baseras på resultatet av genomförd enkätundersökning, har informationen kring Kom&Gå inte varit tillräckligt tydlig. Vi rekommenderar att information av detta slag även lämnats i skriftlig form för att säkerställa att samtliga berörda får samma information. Vi rekommenderar också att formerna för beviljande av undantag ses över (p.9.2).
- Av beslut i Landstingsstyrelsen år 2004, med anledning av tidigare genomförd granskning, framgår att landstingsdirektören fått i uppdrag att se över flextidsavtalen tillsammans med övriga kollektivavtal i samband med eventuella organisationsförändringar till följd av Karolinaprojektet. Ett lokalt ramavtal för flexibel arbetstid tecknades mellan Jämtlands läns landsting och samtliga fackliga organisationer under år 2005. Enligt vår bedömning har åtgärder vidtagits för att få en enhetlig hantering av flexibel arbetstid inom landstinget. I och med att Kom&Gå inte används fullt ut ännu finns dock viss risk att inte all flextid registreras i systemet. Åtgärder bör därför vidtas för att implementera Kom&Gå i samtliga berörda verksamheter. (p.9.3)

2. Bakgrund

KPMG har av landstingets revisionskontor fått i uppdrag att granska det personaladministrativa systemet Palett inom Jämtlands läns landsting.

3. Uppdrag

Granskningen syftar till att undersöka om den interna kontrollen i Palett är tillfredsställande med hänsyn till det förändrade arbetssätt som införs i samband med bytet till version V5.

I granskningen ingår att utreda om det finns tydliga direktiv och anvisningar som tillförsäkrar att de effektiviseringar som versionsbytet möjliggör kan uppnås. Vidare skall det ingå i granskningen att undersöka om chefer och personalhandläggare har fått tillräcklig information om vilka funktioner som kan och skall användas i systemet.

I granskningen ingår även att följa upp om åtgärder har vidtagits med anledning av synpunkter och förslag som revisorerna lämnat i några av de tidigare granskningarna av de rutiner som finns i eller har samband med Palett.

Granskningen skall, enligt uppdragsavtalet, ge svar på de frågeställningar som framgår av tabellen nedan. Våra iakttagelser och kommentarer till respektive frågeställning/kontrollmål redovisas i föreliggande revisionsrapport i de avsnitt som anges i nedanstående tabell.

Frågeställning/kontrollmål	Avsnitt
<i>Beslut och direktiv</i>	
Finns det tydliga direktiv och anvisningar som säkerställer att de effektiviseringar som åsyftades i beslut om byte till version V5 kan uppnås?	7.1-7.2
Har samtliga chefer samt personal inom personalfunktionen fått tillräcklig information om vilka funktioner som kan och särskilt de funktioner som skall användas i systemet?	7.3
Vilka direktiv och anvisningar har chefer och personal inom personalfunktionen kännedom om? (Undersöks via intervjuer med ett urval från berörda personalgrupper)	7.3
<i>Behörigheter/roller</i>	
Är de personaladministrativa arbetsuppgifterna (inkl löneadministration) organiserade på ett sådant sätt att en tillfredsställande intern kontroll är uppfylld?	8.1
Ger behörighetssystemet i Palett möjligheter till att upprätthålla en arbetsfördelning för de personaladministrativa arbetsuppgifterna som tillförsäkrar en god intern kontroll? (Undersöks genom att följa rutinerna för anställningsärenden och avvikelshantering via de olika rollerna i Palett)	8.2
Finns regler som säkerställer att det inte sker avvikelser från den principiella arbetsfördelningen i Palett?	8.3

Frågeställning/kontrollmål	Avsnitt
<i>Uppföljning</i>	
Har åtgärder genomförts för att förbättra redovisningen och kontrollen av arbetad tid under jour- och beredskapstjänstgöring? (Enligt landstingsstyrelsens yttrande 2005-03-23, § 43)	9.1
Har riktlinjer och regler om att medarbetare, med så kallad förtroendeflex, skall registrera sig i landstingets flexsystem Kom&Gå utfärdats? (Enligt landstingsstyrelsens yttrande 2004-06-01, § 76)	9.2
Har avtalen om flexibel arbetstid setts över i syfte att dessa bör vara likalydande för samtliga anställda med flexibel arbetstid? (Enligt landstingsstyrelsens beslut 2004-06-01, § 76)	9.3

4. Genomförande

Granskningen har skett genom dokumentstudier, intervjuer med tjänstemän och enkät till samtliga verksamhetschefer inom landstinget.

Granskningen har genomförts av Birgitta Arnberg, certifierad kommunal revisor och Hans Johansson, revisionskonsult, under perioden februari – april år 2007.

Rapporten är saklighetsgranskad av Annika Sörensdotter vid Ledningsstab Personal och Eva Lindberg vid personalkontoret, Jämtlands läns landsting.

5. Avgränsning

Vi vill understryka att granskningen i huvudsak är översiktlig och till stor del bygger på intervjuer av tjänstemän på landstingets personalenhet samt genomgång av dokumentation som erhållits av dessa. I granskningsunderlaget ingår även enkätsvar avseende den webb-enkät som besvarats av verksamhetschefer.

Vi vill också poängtera att det är landstingets egen interna kontroll som ska säkerställa att personaladministrationen sker enligt uppställda regler, och att vår granskning inte är primärt inriktad på att upptäcka oegentligheter.

Vår granskning av landstingets personaladministrativa system har inte omfattat någon kontroll av att rätt löner och ersättningar utbetalats. Vi har inte heller granskat om LOU¹s bestämmelser beaktats.

6. Palett version 5

Palett V5 innebär ett förändrat arbetssätt i förhållande till V4. Medarbetaren kan exempelvis själv rapportera i systemet (DAM). Även i V4 finns funktionen DAM med det har förbättrats i V5. Under år 2006 har landstinget fört ut den version av DAM som finns i V4. I V5 heter funktionen Självservice eller kallas ibland Webbklienten, och dess syfte är att minska dubbelrapportering.

¹ Lag (1992:1528) om offentlig upphandling

Palett V 5 bygger också på en helt ny teknisk plattform, ett nytt användargränssnitt och ett processororienterat arbetssätt.

Palett V5 innefattar följande funktioner/moduler:

- Portal (start sida för de funktioner som användaren är behörig till i systemet)
- Kom&Gå (tidsregistrering)
- Självservice – Webbklient
- Elektronisk attest
- Far och Flyg (reseräkning)
- LAS-rutin
- Resurshantering (arbetstidsplanering, tidsregistrering/tidssaldo och ersättningshantering)
- Ärendehantering – avvikelser

Vid tidpunkten för vår granskning hade V5 inte införts vid någon enhet. Kom&Gå är dock i huvudsak i bruk och de förändringar som kommer att ske genom V5 är, så som vi uppfattat det, endast marginella. Detsamma gäller DAM. Reseräkningsrutinen Far och Flyg har inte anskaffats.

7. Beslut och direktiv

7.1 Beslut om införande

Jämtlands läns landsting har sedan år 1993 använt personalsystemet Palett. Införandet år 1993 föregicks, enligt uppgift, av en upphandling.

År 2001 -2002 fördes diskussioner, om att utveckla systemet, i den ”externa” styrgruppen som består av representanter från respektive kund samt ansvariga från leverantören. Enligt de uppgifter vi erhållit i vår granskning så bedömde ansvariga vid Jämtlands läns landsting att det skulle vara en tillgång för landstinget att vara med och påverka utvecklingen av befintligt system. Ett utvecklingsavtal tecknades därför med leverantören 2002-01-15, vilket därefter har förlängts vid två tillfällen (2005-06-15 samt 2007-01-22). Innevarande utvecklingsavtal löper t o m 2007-09-30.

Vi har i vår granskning efterfrågat de beslut som tagits med anledning av versionsbytet. Vi har dock inte erhållit några beslut i detta avseende. Så som vi uppfattat ansvariga vid personalenheten faller denna typ av ärenden på systemägaren att fatta beslut om. Beslutet föregicks, enligt uppgift, av en genomgång av projektet med landstingsdirektörens ledningsgrupp. Enligt uppgift har också information till landstingsstyrelsen lämnats inför projektstarten år 2002.

Vid vår gransknings initiala skede (februari 2007) fanns ingen dokumenterad införandeplan förutom för det planerade införandet av tandvård och öppenvård medicin den 1 april 2007. Vi har senare i vår granskning erhållit planering avseende DAM² samt Resurshanteringen. Planen avseende resurshanteringen innehåller dock inga detaljerade uppgifter om vilka verksamheter som skall införa systemet under perioden september 2007 - mars 2008. Planen för införandet av

² DAM; Den Anställdes Meny

Resurshanteringen upprättades efter att den externa styrgruppen tagit beslut om att samtliga landsting skulle skicka in sina planer för igångsättning.

7.1.1 Våra kommentarer

Enligt vår mening är planeringen inför ett införande av detta slag av stor vikt för att de resultat som eftersträvas skall kunna uppnås. En fullständig införandeplan är därför ett viktigt underlag i detta avseende och vi rekommenderar därför att sådan utarbetas.

7.2 Direktiv och anvisningar

7.2.1 Projektdirektiv

Vi har tagit del av de projektdirektiv som utarbetats för utvecklingen av Palett till version 5.0. Projektdirektiven är fastställda av chefen för personalpolitiska enheten den 22 maj 2002. Projektdirektiven reglerar i huvudsak följande:

- syftet med projektet
- mål för utveckling till version 5.0 av Palett
- mål för införandeprojektet i Jämtlands läns landsting
- organisation
- ansvar och befogenheter
- tidplan
- ekonomi
- uppföljning och utvärdering

Vi har i vår granskning uppfattat att projektdirektiven inte varit styrande vid införandet av version 5.0 i någon större utsträckning. I stället har "Handlingsplan Palett" uppgetts vara det styrdokument som ansvariga arbetat utifrån, se avsnitt 7.2.2. Något formellt beslut att ersätta projektdirektiven med handlingsplanen har vi inte tagit del av.

I tabellen nedan framgår de mål som angetts i projektdirektiven.

Målet för utvecklingen till version 5.0 av Palett	Målet är att sänka underhållskostnaderna för Palett till 25 % av dagens resursåtgång såväl för leverantör som för landstingen och att sänka de framtida utvecklingskostnaderna till 50 % av dagens resursåtgång. Applikationerna skall förbättras och tillföras nya funktioner för att bli ett bättre stöd både för kärnverksamheten och stödprocesserna.
Målet för införande-projektet i Jämtlands läns landsting	Den 31 januari 2005 har Jämtlands läns landsting infört Palett version 5 och det är anpassat till kärnverksamheten och stöd processernas behov. Samtliga användare har den utbildning som erfordras för att kunna använda det personaladministrativa systemet optimalt. Alla landstingsövergripande personaladministrativa regler, riktlinjer och rutiner finns dokumenterade och är kända i organisationen. Vi har dessutom en väl fungerande organisation och förvaltningshandbok för förvaltningen av personaladministrativa systemet Palett och för rutinförvaltningen för personaladministrativa rutiner.

Av landstingsstyrelsens svar³ till revisorerna på revisionsrapporten ”Revision Palett – En granskning av det personaladministrativa systemet Palett” har dessa mål också redovisats.

7.2.1.2 *Våra kommentarer*

Vi finner projektdirektivens status oklart, men har uppfattat att de inte under de senaste åren varit direkt styrande för införandet. Se vidare våra kommentarer i avsnitt 7.2.2.1.

7.2.2 **Handlingsplan Palett**

Av ”Handlingsplan Palett”, daterad 2005-10-28, framgår att landstingsdirektören antog handlingsplanen i augusti 2005 efter diskussion i ledningsgruppen.

I handlingsplanen har inte projektdirektivens status/roll tydliggjorts. Det framgår således inte att handlingsplanen ersätter tidigare projektdirektiv. Vi har dock uppfattat att det är så ansvariga för införandet har sett på handlingsplanen.

Handlingsplanen innehåller till skillnad från projektdirektiven, en beskrivning av nya och förbättrade funktioner i V5. I övrigt innehåller handlingsplanen i stort sett samma områden som projektdirektiven. Syftet och målet har dock reviderats i viss utsträckning.

³ Landstingsstyrelsen 2002-11-12, § 124

I handlingsplanen har följande mål för utveckling och införande till version V5 av Palett formulerats:

”Målet är att sänka underhållskostnaderna med 25 % av dagens resursåtgång såväl för leverantören som för landstingen och att sänka de framtida utvecklingskostnaderna till 50 % av dagens resursåtgång” Hämtat ur projektdirektiv, Utveckling av Palett till version 5.0, 2002-05-22. Eventuella extra kostnader för datorer, tangentbord mm för att klara Den anställdes meny (DAM) och Kom och Gå (flex) kvittas mot lägre underhålls- och utvecklingskostnader på sikt.

Med ett effektivare arbetssätt, självservice från medarbetaren och genom att använda utanordningslistan som medför mindre pappershantering beräknas en besparing på 4,0 årstjänster. Projektet skulle därmed vara intjänat på två år för den del som avser projektkostnader.

Den 1 januari 2008 har Jämtlands läns landsting infört Palett version V5 och det är anpassat till kärnverksamhet och stödverksamhetens behov. Samtliga användare har den utbildning som behövs för att kunna använda systemet optimalt.

Organisationen för införandet överensstämmer i huvudsak med vad som angavs i projektdirektiven och består av följande funktioner:

- *Systemägare*, som utgör uppdragsgivare. Vad denna funktion innefattar har inte närmare preciserats, men enligt uppgift bör det vara denne som har budgeten för projektet.
- *Styrgrupp*, vars ansvar, enligt handlingsplanen, är att:
 - skapa de resurser som behövs för projektet
 - verka för att projektet drivs effektivt inom givna ramar
 - ansvara för planering, styrning och kontroll
 - diskutera och värdera olika förslag
- *Projektledare*, som enligt handlingsplanen ansvarar för att:
 - projektet drivs och genomförs enligt fastställda direktiv, mål och planer
 - leder och samordnar arbetet i projektet
 - rapporterar till styrgruppen
 - vidtar lämpliga åtgärder vid störningar i projektet
 - ansvarar för dokumentation i projektet
- *Projektgrupp*, vars funktion eller ansvar inte har tydliggjorts i handlingsplanen.
- *Referensgrupp*; av handlingsplanen framgår att projektledaren skall ta fram förslag på referensgrupper. I samband med att dokumentet ”Roller” utarbetades, se vidare avsnitt 7, bildades en referensgrupp bestående av sex verksamhetschefer samt personalchefen. I övrigt har inga referensgrupper eller förslag till sådana utarbetats. I projektdirektiven angavs vilka specifika arbetsgrupper som skulle finnas.

7.2.2.1 *Våra kommentarer*

Vad gäller projektledarens ansvar för att projektet drivs och genomförs enligt fastställda direktiv, mål och planer finns det, enligt vår mening, vissa oklarheter kring vad som åsyftas. Avses exempelvis med direktiv de projektdirektiv som fastställdes 2002-05-22? Vilka mål som är styrande för arbetet är det också otydligt. Är det de mål som angavs i projektdirektivet, som landstingsstyrelsen angav i sitt svar till revisorerna per 2002-11-12? Eller åsyftas målen i handlingsplanen?

För att åstadkomma en effektiv införandeprocess är det nödvändigt att en tydlighet finns kring vilka styrdokument och mål som är gällande. Omständigheter enligt ovan, riskerar således att bidra till en lägre effektivitet i detta avseende.

Det är också viktigt att rollerna för de olika funktionerna i införandeorganisationen är tydliga. Projektgruppens ansvar eller funktion är enligt vår bedömning inte helt tydlig.

7.2.3 *Övriga anvisningar*

I enlighet med vad som framgår av avsnitt 6.2.1 så angavs i projektdirektivets mål för införande projektet att "Alla landstingsövergripande personaladministrativa regler, riktlinjer och rutiner finns dokumenterade och är kända i organisationen. Vi har dessutom en väl fungerande organisation och förvaltningshandbok för förvaltningen av personaladministrativa systemet Palett och för rutinförvaltningen för personaladministrativa rutiner".

I handlingsplanen finns ingen motsvarande anvisning kring dokumentation av regler och rutiner. Projektledaren ansvarar dock, enligt handlingsplanen, för dokumentation i projektet. Vad denna dokumentation skall omfatta har inte närmare reglerats.

Vid tidpunkten för vår granskning hade inga rutiner med anledning av byte av version utarbetats. Det material som fanns att tillgå utgjordes av leverantörens manualer. Vidare var de rutinbeskrivningar som fanns sedan tidigare mycket begränsade.

7.2.3.1 *Våra kommentarer*

När ett nytt system implementeras finns det risk för att rutiner åtminstone initialt inte fungerar tillfredsställande. Det kan i sin tur innebära risk för att landstinget belastas med kostnader som inte hör till verksamheten och/eller att utbetalningar sker utan godkännande. Det är därför väsentligt att, helst innan systemet införs, rutiner anpassade till det nya arbetssättet utarbetas för att säkerställa att den interna kontrollen fungerar tillfredsställande. I det ingår att skriftliga handledningar och instruktioner uppdateras, att användarna utbildas samt att det finns rutiner för att följa upp att dessa fungerar.

Att bli medveten om de risker som föreligger är nödvändigt för att också kunna vidta åtgärder för att motverka, minimera eller eliminera riskerna. Kontrollaktiviteter för att eliminera identifierade riskerna kan bestå av rutin/arbetssätt, utbildning eller systemstöd. Kontroller kan också vara förebyggande (att minimera risken för att fel skall uppstå) eller upptäckande (att eventuella fel upptäcks). Utifrån de väsentliga risker som identifieras i löneprocessen bör rutiner utformas för att

minimera dessa risker. Enligt vår mening bör det för varje väsentlig risk finnas åtminstone en förebyggande och en upptäckande kontroll.

7.2.4 Uppföljning och rapportering

Enligt vad som framkommit i vår granskning har ingen systematisk uppföljning gjorts utifrån projektdirektiven eller handlingsplanen, vad gäller exempelvis mål och budget/uppföljning av nedlagd tid.

Vi har också noterat att de dokumenterade regler, riktlinjer och rutiner som, enligt projektdirektiven, skall finnas inte har utarbetats. Tidplanen har vidare inte hållits, vilket främst förklarats med att version 5.0 inte hållit tillräckligt hög kvalitet. Även prestandaproblem har under senare tid gjort att landstinget avvaktat med införandet.

Den besparing på 4,0 tjänster som angetts i handlingsplanen utgörs enligt de uppgifter vi fått av "allmänna besparingar" och kan inte specificeras närmare. Den beräkning som gjordes som utmynnade i en besparing på 4,0 tjänster finns vidare inte sparad/dokumenterad.

De minskade kostnader för utveckling och underhåll som lyfts fram i såväl projektdirektivens som handlingsplanens mål kommer enligt uppgift från ledningsstab personal att klaras genom de utvecklingsavtal och underhållsavtal som tecknas.

Vi har i vår granskning efterfrågat minnesanteckningar eller motsvarande från styrgruppens och projektgruppens möten, men enligt de uppgifter vi erhållit har sådana anteckningar inte förts.

Av handlingsplanen framgår vidare att projektledaren vid varje styrgruppsmöte skall avge en styrgruppsrapport. Enligt uppgift har projektledarens rapportering till styrgruppen varit i muntlig form.

Ingen rapportering har gjorts till landstingsdirektören eller landstingsstyrelsen såvitt vi uppfattat det. Under år 2006 har det personalpolitiska utskottet fått viss muntlig information.

7.2.4.1 Våra kommentarer

Eftersom ingen dokumenterad uppföljning gjorts utifrån direktiv eller handlingsplan är det inte möjligt för oss att göra någon samlad bedömning av dess efterlevnad eller effekt. I enlighet med vad som framgår ovan kan vi dock konstatera att de dokumenterade regler, riktlinjer och rutiner som skall finnas enligt målet för införandeprojektet inte har utarbetats, se vidare avsnitt 7.2.3. För att den nya versionen av Palett skall motsvara förväntningar och krav är det viktigt att direktiv och anvisningar är tydliga och att det finns en god intern kontroll som säkerställer att dessa också följs. Vi anser att detta inte fungerat på ett tillfredsställande sätt.

Avsaknad av minnesanteckningar och skriftlig rapportering ser vi som en brist, vilket även försvårar vår granskning av införandet. Vi anser att det således vara av vikt att styrgruppsmöten och andra möten av betydelse dokumenteras. Enligt vår bedömning är det inte heller tillräckligt med styrgruppsrapporter i muntlig form.

Vi vill också framhålla vikten av att underlag av betydelse i övrigt sparas, exempelvis den besparing på 4,0 tjänster som utgör ett mål enligt handlingsplanen.

7.3 Webb-enkät

Vår granskning skall, i enlighet med vad som framgår av avsnitt 3, besvara nedanstående frågeställningar:

- Har samtliga chefer samt personal inom personalfunktionen fått tillräcklig information om vilka funktioner som kan och särskilt de funktioner som skall användas i systemet?
- Vilka direktiv och anvisningar har chefer och personal inom personalfunktionen kännedom om?

I syfte att få en bild av chefernas kännedom om och bedömning av systemet har en webbenkät skickats ut till samtliga verksamhetschefer. De chefnivåer som har besvarat enkäten utgörs av 1:a och 2:a linjens chefer, dessa är:

- 1:a linjens chef: enhetschef, avdelningschef och klinikchef
- 2:a linjens chefer: verksamhetschef och verksamhetsområdeschef

Vi har för vissa enkätsvar angett utfallet för enskilda verksamheter, framförallt när dessa avviker från det genomsnittliga svaret. De verksamhetsområden som används i enkäten är följande:

- Specialistvård
- Tandvård
- Primärvård
- Utbildning och kultur
- Övrig verksamhet⁴

7.3.1 Resultat

Enkäten har besvarats av 119 chefer, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 77,3 %.

Enkätresultatet redovisas i sin helhet i bilaga 1, förutom de kommentarer som lämnats. Ett urval av kommentarer som vi bedömt utgöra ett komplement till enkätresultatet har i stället återgetts nedan.

⁴ Övrig verksamhet utgörs av landstingsservice och ledningsstab

Nedan redovisas ett sammandrag av väsentliga iakttagelser utifrån enkätresultatet.

Allmänt

- 54 % har angett att de har erfarenhet av att arbeta i Palett (46 % saknar sådan erfarenhet). För kategorin "övrig verksamhet" var andelen 67 % medan den inom utbildning och kultur var 10 %.
- 51 % har angett att de erhållit information om pågående förändringar av Palett till version V5 (49 % har svarat att de ej erhållit sådan information). Inom tandvården var andelen 91 % medan den inom primärvård och utbildning och kultur var ca 30 %.

Kom&Gå

- 22 % av cheferna känner ej till att alla anställda från och från den 1 februari skall registrera sin arbetstid i tidsregistreringssystemet Kom&Gå. Inom tandvården var siffran 36 % medan den inom primärvården och "övrig verksamhet" var ca 10 %. Det framgår vidare att ca 6 % av cheferna överhuvudtaget inte känner till Kom&Gå.
- 71 % av cheferna registrerar inte sin egen arbetstid i Kom&Gå. Inom tandvården var siffran 91 % medan den inom "övrig verksamhet" var 24%.
- 68 % av cheferna anger att deras samtliga medarbetare registrerar sin arbetstid i Kom&Gå. Inom tandvården var siffran 91 %. På frågan om deras medarbetare registrerar sin tid i Kom&Gå har 13 % angett ett flertal, 6 % har angett ett fåtal och 13 % har angett att ingen av dennes medarbetare
- 21 % av cheferna godkänner samtliga medarbetares gjorda registreringar i Kom&Gå. Inom primärvården var siffran 13 % och inom "övrig verksamhet" 33 %. Vidare har 67 % angett att annan befattningshavare helt eller i stor utsträckning utför dessa moment.
- 44 % anser att de inte alls eller endast i liten utsträckning fått tillräcklig utbildning för att kunna använda Kom&Gå. Inom primärvården, utbildning och Kultur samt "övrig verksamhet" var siffran ca 30 %.
- 36 % uppger att de inte eller endast i liten utsträckning känner till vilka funktioner som kan respektive skall användas i Kom&Gå. Inom tandvården var siffran 45 % medan den inom "övrig verksamhet" uppgick till 14 %.
- 39 % anger att de inte eller endast i liten utsträckning erhållit tillräckliga anvisningar för att kunna använda Kom&Gå. Inom primärvård och "övrig verksamhet" var siffran ca 20 %.
- 88 % anser att Kom&Gå är ett bra stöd för tidsregistrering och uppföljning av arbetstid. Inom tandvården var siffran 100 % medan ingen av de tre som svarat inom utbildning och kultur ansåg att Kom&Gå är ett bra stöd.

DAM

- 63 % av cheferna registrerar inte sina önskemål om ledighet, övertid etc i DAM. Inom tandvården är siffran 9 % medan den inom utbildning och kultur är 100 %.
- 34 % av cheferna anger att deras medarbetare inte registrerar sina önskemål om ledighet, övertid etc i DAM. Inom tandvården är siffran 9 % medan den inom utbildning och kultur är 100 %.
- 26 % av dessa chefer anser att de inte alls eller endast i liten utsträckning fått tillräcklig utbildning för att kunna godkänna önskemål som medarbetarna registrerat i DAM. Andelen inom primärvården och ”övrig verksamhet” uppgick till ca 10 %. Inom utbildning och kultur hade ingen besvarat frågan.
- 64 % av cheferna anger att de fullt ut godkänner sina medarbetares önskemål om ledigheter, övertid etc i DAM. Inom specialistvården var andelen 30 %. Vidare anger 14 % att detta helt eller i stor utsträckning görs av annan befattningshavare.
- 25 % uppger att de inte eller endast i liten utsträckning känner till vilka funktioner som kan respektive skall användas i DAM. Inom ”övrig verksamhet” uppgick andelen till 10%.
- 28 % anger att de inte eller endast i liten utsträckning erhållit tillräckliga anvisningar för att kunna använda DAM. Inom tandvård, primärvård och ”övrig verksamhet” är andelen ca 10 %.
- 90 % anser att DAM helt eller i stor utsträckning är ett bra stöd för ansökan/beviljande av ledigheter, övertid etc. Inom specialistvården var andelen 50% och inom primärvården 67%.
- 77 % anser att den hjälp/support som finns till DAM är tillräcklig. Inom specialistvården var andelen 42 % medan den inom tandvården var 100 %.

Kommentarer

- ”Vansinnigt ännu mer byråkrati, dessutom missbrukas Kom&Gå p g a att man kan skriva att man t ex kom på morgonen 800 men i själva verket kom 815 osv”
- ”Jag är ej med i Kom&Gå, har varit oklart huruvida vi som chefer skall vara med i detta eller ej”.
- ”Själva idén med ett kom och gå system passar skolorna dåligt av flera skäl. Huvudargumenten är som följer:
1) Finns andra avtalsformer om ”undervisningsskyldighet” och dylikt som gör förläggningen av arbetstiden ganska ointressant
2) Gränsdragningsproblem mellan arbete och fritid inom exempelvis utbildning är en del av lärarjobbet, är att beteckna som någon form av ’medlevarskap’ där deltagande i exempelvis elevaktiviteter förväntas utifrån intresse och deltagande i elevernas utveckling.”

- ”Risk att fokus förskjuts från vad som behöver uträttas inom kursen eller utbildningen som individen ansvarar för till vad som hinns med inom den stipulerade tiden. Inom skolverksamheter varierar ofta arbetsbördan mellan olika perioder. Det finns risk för att läraren dels uppfattar att registreringsmomentet står i konflikt med skolans arbete och att tiden tas från eleverna.”
- ”Vi som arbetar inom Naturbruksgymnasiet använder inte Kom&Gå, stämmer inte överens med läraravtalet.”
- ”Länskulturens medarbetare har genom beslut fått dispens och rapporterar i stället genom sk timrapporter vilka atteras av närmaste chef samt samlas och kontrolleras av personaladministratören.”
- ”Kom&Gå är ett bra system för registrering av tid, och ger en god bild av hur tidsanvändningen ser ut historiskt. Bra också med de sammanställningslistor vi får varje månda. Men för vår verksamhet inom Landstingservice är det ännu viktigare att veta HUR vi använder tiden och hur bokningsläget ser ut.”
- ”Den anställdes meny fungerar i stort bra, även om det ofta blir stopp när man ska bevilja ledigheter. Om det är kompetensbrist hos mig eller feltänk i program ska jag låta vara osagt.”
- ”Det skulle vara bra att ha en sammanställning på beviljade ledigheter, risken är nu att man beviljar ledighet vid samma tid så att verksamheten står obemannad. Ett översiktligt kalendarium är alltså ett önskemål.”
- ”Supportfunktionen på personalsidan fungerar bra.”
- ”Vi har inte ansett DAM som användarvänligt för att hantera ledighetsansökningar. Saknar möjlighet till överblick i stort kontrollspann.”
- ”Med DAM blev det svårt att registrera underlag till kurser, sem etc. Detta blev väldigt mycket mer krångligt i DAM. De tidigare pappersansökningarna hade alltid kopia som underlag för ansökan.”
- ”Systemet verkar effektivt men flyttar över arbete från assistent till chef vilket innebär mer routinarbete och mindre tid för strategiska arbetsuppgifter.”
- ”En svaghet i DAM är att jourkomp endast kan önskas i tid, inte i pengar utan det måste registreras manuellt.”
- ”DAM plug-in i Palett är bland det sämsta jag sett. Jag som chef ska bara behöva bevilja eller avslå en begäran. Systemet nu klarar inte av att handha avvikelser i arbetstiden utan att jag ska behöva överta lönehandläggare/assistenters uppgifter. Jag har avbrutit alla ledighetsansökan via DAM för min personal då extra arbetet för mig blir för stort. Om man ska spara pengar på assistenter kan man inte göra det med ett system som ger mer arbete för andra. Att implementera ett system likt detta i en organisation tyder på att ansvariga har för dålig kunskap/kännedom om verksamheten.”

- ”Beträffande systemet DAM så blir det väldigt besvärligt för mig som chef när det är annan personal som bemannar. Jag kan inte bevilja ledighet och sedan skicka detta vidare för att denne skall ta in vikarier.”
- ”DAM är inte kompatibelt med tvättstugeschema och poänglön.”

7.3.1.1 *Våra kommentarer*

Resultatet av enkäten har visat att 49 % av de chefer som besvarat enkäten ej känner till pågående förändringar av Palett till version V5, vilket enligt vår bedömning är att betrakta som en hög andel mot bakgrund av att det är ett omfattande versionsbyte.

Vi anser det också förvånande att 22 % av cheferna inte känner till att alla anställda från den 1 februari 2007 skall registrera sin arbetstid i tidsregistreringssystemet Kom&Gå samt att 6 % av cheferna utöver dessa inte ens känner till Kom&Gå. Vi anser därför att informationen kring Kom&Gå och dess införande behöver förbättras.

De chefer som angett att samtliga medarbetare registrerar sin tid i Kom&Gå uppgår till 68 %. 19 % av cheferna har angett att ingen eller ett fåtal av medarbetarna registrerar sin tid i Kom&Gå. Vi anser därför att styrningen och uppföljningen avseende tidsregistreringssystemet bör förbättras. De verksamheter där skäl till undantag bedöms finnas bör också identifieras närmare.

Enkätresultaten visar också på behov av ökad utbildning och anvisningar vad gäller Kom&Gå. Motsvarande resultat vad gäller DAM visar på en något större nöjdhet. En övervägande majoritet har dock angett såväl Kom&Gå som DAM utgör ett bra stöd för sina respektive funktioner. Vi anser därför att det bör finnas goda förutsättningar för att uppnå de önskade effekterna av systemet. Utbildning och anvisningar bör dock förbättras, speciellt vad gäller Kom&Gå som fick sämre resultat i detta avseende.

Att 14 % av cheferna uppgett att annan befattningshavare än chefen godkänner medarbetarnas önskemål om ledigheter etc finns det, så som vi uppfattat, inte stöd för. Vi rekommenderar därför att åtgärder vidtas för att tydliggöra chefernas befogenheter i detta sammanhang samt vad som är möjligt respektive inte är möjligt att delegera.

Enkätundersökningen har också visat att 71 % av cheferna inte registrerar sin arbetstid i Kom&Gå, vilket enligt vår mening är en hög andel. Eftersom inget generellt undantag finns för chefer, rekommenderar vi att åtgärder vidtas för att systemet även skall implementeras hos denna personalkategori.

Vad gäller de synpunkter som lämnats i enkäten rekommenderar vi att dessa beaktas i den mån det är möjligt. Det är enligt vår mening väsentligt att systemet uppfattas som användarvänligt och att den information som behövs kan erhållas på ett enkelt sätt ur systemet. Möjligheten till missbruk av tidsregistreringen i Kom&Gå bör vidare ses över för att förhindra att tidsregistreringarna manipuleras. Enligt de uppgifter vi fått sätts tiden automatiskt i Kom&Gå. För att förhindra att tiden ändras utan anledning därtill bör formerna för uppföljning av rättelser tydliggöras.

8. Behörigheter/roller

8.1 Personaladministrativa arbetsuppgifter

8.1.1 Roll

Samtliga användare av Palett erhåller en roll. Rollen styr behörighet till processer. När ett ärende, via processen väl är startat så är det funktionen som talar om vem som är mottagare av ärendet, eller nästa att behandla om det är flera processteg.

Roller kan hanteras och sättas av dem som fördelar ansvar och roller. Knytningen av anställd och roll sker vid anställning eller byte av tjänst. Cheferna tilldelar roller och ska lämna underlag för rolltilldelning för registrering till personalenheten. Underlagen består av e-mail eller telefonsamtal.

För att användarna ska kunna arbeta med roller krävs behörighet till området roller i systemet och behörighet till de organisationsenheter som roller är kopplade till. Roller läggs upp av systemadministratörerna på personalenheten. En användare utan den behörigheten kan inte ändra sin egen roll.

8.1.2 Utgångspunkter för strukturen

I fokus för arbetet med att strukturera roller och behörigheter har varit personalhandläggares, assistenters och chefers ansvar. Befogenhetsplanen och beslut avseende arbetsfördelning i Palett som fattades i oktober 1995 av administrativa kontorets chef har tidigare varit de styrande dokumenten i arbetet med att sätta upp rollerna och tillhörande behörigheter.

En arbetsgrupp bestående av projektledare, personalhandläggare, personalassistent, systemadministratörer samt en chef har tagit fram förslag till roller och behörigheter. Arbetsgruppens arbete resulterade i ett dokument som heter "Roller". Enligt uppgift har dokumentet diskuterats i personalhandläggargruppen och därefter antagits i styrgruppen för projektet avseende rolldokumentet. I dokumentet står att läsa att "dokumentet Roller kommer att vara den reviderade versionen av dessa". "Dessa" syftar på beslut gällande arbetsfördelning i Palett daterat i oktober 1995 och beslut gällande arbetsfördelning daterat i november 1994.

Dokumentet beskriver de olika rollerna i Palett och vilka skriv- respektive läsrättigheter respektive roll omfattar. I dag finns 15 olika roller som ska kunna användas i Palett. En översyn pågår för att se vilka arbetsuppgifter som ska gå att delegera.

8.1.2.1 *Våra kommentarer*

Det dokument som uppvisats för oss avseende roller och behörigheter är i flera avseenden ofullständigt. Dokumentet är inte diariefört och ej heller daterat. Något beslut från ledning, systemägare eller styrgruppen för uppgraderingen avseende fastställande av strukturen som redovisas i dokumentet har heller inte kunnat uppvisas. Dokumentet är heller inte anpassat efter den nya versionens behörighetsnivåer. Vi rekommenderar att dokumentet anpassas efter förutsättningarna i den nya versionen. Vi rekommenderar också att beslut fattas avseende vilka roller som ska sättas, vem som kan tilldela roller, rutiner för tilldelning, arkivering av underlag för tilldelning och vilka behörigheter som rollerna ger.

Vi rekommenderar att rolldokumentet färdigställs och att behöriga beslut om antagandet av dokumentet fattas och dokumenteras.

8.2 Behörighetssystem

8.2.1 Behörighet

Att en användare via sin roll tilldelas en behörighet innebär att användaren kan utföra vissa åtgärder i en process. Aktivering av behörigheten sker av behörighetsadministratören i Berit (behörighetssystemet). En användare kan själv inte ändra sin behörighet.

8.2.2 Användares behörighet

Behörighet styrs dels via områden och dels via data som är kopplat till organisationsenhet alternativt till en person. I grunden krävs alltid områdesbehörighet och övriga begrepp är ytterligare begränsningar till denna. Områden styr vilka menyval, knappar m.m. som användaren får tillgång till i applikationerna. Behörighet styrs på följande nivåer:

- Ej behörig
- Läs
- Skriv
- Fastställ

En användare kan ha en eller flera behörighetsprofiler och inom dessa kan finnas en eller flera roller. En roll består av flera områden från en eller flera applikationer. I en behörighetsprofil samlas behörighet till område.

8.2.2.1 Våra kommentarer

Den dokumentation vi tagit del av tyder på att Palett ger goda förutsättningar till att upprätthålla en bra arbetsfördelning som kan tillförsäkra en god intern kontroll. Vid intervjuer med tjänstemän på landstingets personalenhet och ledningsstab för personal framkom också att systemet ger det stöd man behöver. Enligt rolldokumentet, vilket beskrivs i avsnitt 8.1.1, framgår att en översyn pågår för att se vad som är möjligt att delegera. Av enkätsvaret, vilket redovisas i avsnitt 7.3.1, framgår att 14 % av cheferna angett att annan befattningshavare än chefen, helt eller i stor utsträckning, godkänner medarbetarnas önskemål om ledigheter etc i DAM. Så som vi uppfattat det finns inget beslut som stöder sådan delegation. Då uppgraderingen av systemet nu implementerats i delar av organisationen är det angeläget att behörighetsstrukturen fastställs. Vi ser en risk i att avsaknaden av beslutad behörighetsstruktur kan inverka negativt på den interna kontrollen. Vi rekommenderar därför att beslut fattas och dokumenteras.

8.3 Regler för principiell arbetsfördelning

Styrande dokument för den principiella arbetsfördelningen i Palett har upprättats i november 1994 (övergripande schematisk bild) och i oktober 1995. Dokumentet som upprättats 1995 har upprättats av administrativa kontorets chef. Uppdelning av arbetsfördelning är gjord på tre olika funktioner:

- Arbetsplats, Avdelning, Skola m.m.
- Basenhetsadministration, Områdesadministration och motsvarande
- Lönekontoret

Dokumentet Roller som beskrivs under punkten 8.1.1 ska enligt uppgift i dokumentet ses som en revidering av ovanstående dokument.

8.3.1 Våra kommentarer

Rolldokumentet innehåller inga konflikter med svaren på de kontrollfrågor vi ställt till tjänstemän vid personalenheten.

Vi ser främst två riskfaktorer som kan medföra att en god intern kontroll inte kan säkerställas inom området för behörigheter och roller. En av dessa är beslutsprocessen för fastställandet och den andra är resurser för att administrera behörigheter och roller.

9. Uppföljning

9.1 Jour- och beredskapstjänstgöring

9.1.1 Rekommendation

I revisorernas skrivelse⁵ ”Kontroll av arbetad tid under jour- och beredskapstjänstgöring” lämnades följande rekommendation:

”För att förbättra kontrollen och förebygga förekomst av oegentlig redovisning bör attestantens/ verksamhetschefens underlag för attest kompletteras med att tjänstgöringen bestyrks av den person som kallat in vederbörande läkare till jour- och beredskap.”

9.1.2 Landstingsstyrelsens beslut

Av landstingsstyrelsens sammanträdesprotokoll 2005-03-23, § 43, framgår att landstingsdirektören fick i uppdrag att i samband med införandet av det nya Palett vidta åtgärder för att förbättra den interna kontrollen av redovisningen av arbetad tid under jour- och beredskapstjänstgöring.

9.1.3 Vidtagna åtgärder

Inga åtgärder har vidtagits i enlighet med revisorernas förslag och landstingsstyrelsens yttrande. Frågan uppges ha ”fallit mellan stolarna” p g a de organisationsförändringar som ägt rum.

9.1.4 Våra kommentarer

Vi rekommenderar att åtgärder vidtas i enlighet med landstingsstyrelsens svar till revisionen. Vi anser också att det är väsentligt att rutiner finns för att säkerställa att fattade beslut också verkställs.

⁵ Daterad 2004-08-30, expedierad till landstingsstyrelsen

9.2 Tidsregistrering avseende medarbetare med förtroendeflex

9.2.1 Rekommendation

I revisorernas skrivelse⁶ ”Reglering och tillämpning av flextid och övertid” som översänds till landstingsstyrelsen tillsammans med revisionsrapporten ”Tillämpning och reglering av flextid och övertid” lämnades följande rekommendation:

”För alla som tillämpar flexibel arbetstid bör registrering i flextidssystem göras obligatoriskt. Så kallad förtroendeflex bör inte tillåtas. Genom att flextidssystemen är anknutna till Palett löneadministration så förenklas lönerapporteringen och reglering av flexsaldon för respektive avstämningsperiod. Vidare så förbättras informationskvaliteten i Palett för uppgifterna om arbetstid. Dessutom får den anställde ett hjälpmedel att enkelt hålla reda på sin arbetade tid.”

9.2.2 Landstingsstyrelsens beslut

Landstingskommittén har i sammanträdesprotokoll per 2007-01-11, § 8, angett att ”Arbetsgivaren svarar att fr om 2007-02-01 skall anställda inom JLL vara anslutna till och använda tidsregistreringssystemet i Palett. Utbildning och information kommer att ges till alla innan dess.”

9.2.3 Vidtagna åtgärder

Enligt uppgift från personal- och lönekontor har samtliga verksamhetschefer fått muntlig information om att Kom&Gå skall användas. Information om att ersätta flexklockor med Kom&Gå har också, enligt uppgift, lämnats muntligen till respektive område förutom för utbildning- och kulturverksamheten. Huruvida skriftlig information har distribuerats var oklart vid tidpunkten för vår granskning. Undantag från att ansluta sig till Kom&Gå beslutas, enligt uppgift, av landstingsdirektören. De undantag som beviljats är för tandvårdens enheter, länskulturn samt vissa läkare. Enligt uppgift har dock tandvårdens undantag beviljats muntligen. Av Handlingsplan Palett framgår att ”Undantag hanteras individuellt av respektive verksamhetsområdeschef”.

Vid intervjuer med ansvariga har det framkommit att arbetet med att införa Kom&Gå varit en ”motsträvig resa”.

Ingen samlad uppgift om vilka enheter som anslutit sig respektive inte anslutit sig till Kom&Gå fanns vid tidpunkten för granskning.

⁶ Daterad 2004-03-03, expedierad till landstingsstyrelsen

9.2.4 Våra kommentarer

Resultatet av enkäten, se vidare avsnitt 7.3.1, tyder på att informationen kring Kom&Gå inte varit tillräckligt tydlig. Av enkätsvaren framkom att 22 % av cheferna inte känner till att alla anställda från den 1 februari skall registrera sin arbetstid i tidsregistreringssystemet Kom&Gå. Ytterligare 6 % av cheferna känner överhuvudtaget inte till Kom&Gå.

Vår bedömning är således att informationen kring vilka regler som gäller kring införandet av Kom&Gå inte varit tillräckliga. Vi rekommenderar att information av detta slag även lämnats i skriftlig form för att säkerställa att samtliga berörda får samma information.

Vi rekommenderar också att formerna för beviljande av undantag och vem som skall bevilja dessa undantag ses över.

9.3 Översyn av avtal om flexibel arbetstid

9.3.1 Rekommendation

I revisorernas skrivelse⁷ ”Reglering och tillämpning av flexitid och övertid” som översänds till landstingsstyrelsen tillsammans med revisionsrapporten ”Tillämpning och reglering av flexitid och övertid” lämnades följande rekommendation:

”En översyn av flexitidsavtalen bör ske där antalet ramavtal minimeras och onödiga variationer i bestämmelser om flexitidssaldo, flexramar etc tas bort. Det bör övervägas om det till och med räcker med endast ett ramavtal för flexitid för hela landstinget. Det bör också övervägas om inte antalet avtal kan begränsas så att det räcker med ett avtal per förvaltning eller i vissa fall per basenhet.”

9.3.2 Landstingsstyrelsens beslut

Av landstingsstyrelsens sammanträdesprotokoll 2004-06-01, § 76, framgår att landstingsdirektören fick i uppdrag att se över flexitidsavtalen tillsammans med övriga kollektivavtal i samband med eventuella organisationsförändringar till följd av Karolinaprojektet.

9.3.3 Vidtagna åtgärder

Ett lokalt ramavtal för flexibel arbetstid tecknades mellan Jämtlands läns landsting (företräd av personalchefen) och samtliga fackliga organisationer den 22 juni 2005.

Syftet med ramavtalet är att skapa de yttre ramarna för flexitidsanvändning. Varje verksamhetsområde kan sedan inom ramen för avtalet fastställa områdesvisa flexitidsavtal i respektive verksamhetsområdeskommitté.

⁷ Daterad 2004-03-03, expedierad till landstingsstyrelsen

Av ramavtalet framgår bl a följande:

- Vid tillämpning av flexibel arbetstid skall arbetstiden registreras i det tidsregistreringssystem som finns i det personaladministrativa systemet .
- Definitioner för normaltids, fast tid, flexitid, totalram, avstämningssperiod och flexitidssaldo
- ”Allmänna regler och förutsättningar vid tillämpning av flexibel arbetstid”, som omfattar flexram, rast, avstämningssperiod, flexitidssaldo, obekväm arbetstid och övertid.

9.3.4 Våra kommentarer

Enligt vår bedömning har åtgärder vidtagits för att få en enhetlig hantering av flexibel arbetstid inom landstinget.

I och med att Kom&Gå inte används fullt ut ännu finns dock viss risk att inte all flexitid registreras i systemet. Åtgärder bör därför vidtas för att implementera Kom&Gå i samtliga berörda verksamheter.

KPMG, dag som ovan

Birgitta Arnberg
Certifierad kommunal revisor

Hans Johansson
Revisionskonsult

Enkätresultat - bilaga till rapporten "granskning av det personaladministrativa systemet Palett

2007-05-09 dnr REV/16/2007

	1. Inom vilken av nedanstående verksamheter arbetar Du?	Antal	Procent
1	Specialistvård	49	41
2	Tandvård	11	9
3	Primärvård	24	20
4	Utbildning eller kultur	14	12
5	Övrig verksamhet	21	18
	Totalt	119	100

	2. På vilken organisatorisk nivå är Du chef?	Antal	Procent
1	Verksamhetschef, verksamhetsområdeschef (2:a linjens chef)	20	17
2	Enhetschef, avdelningschef, klinikchef (1:a linjens chef)	98	83
	Totalt	118	100

	3. Har Du erfarenhet av att arbeta i Palett?	Antal	Procent
1	Ja	64	54
2	Nej	54	46
	Totalt	118	100

	4. Har Du fått information om pågående förändringar av Palett till version V5?	Antal	Procent
1	Ja	58	49
2	Nej (Du kommer vidare till fråga 7)	60	51
	Totalt	118	100

	5. I vilken utsträckning stämmer följande påståenden med Din kännedom av förändringarna i Palett?		
	Jag känner till vad de huvudsakliga förändringarna som införandet av Palett, version V5, innebär		
		Antal	
		Procent	
1	Överensstämmer inte alls	4	7
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	25	41
3	Överensstämmer i stor uträkning	27	44
4	Överensstämmer helt	5	8
	Totalt	61	100
	Jag känner till hur dessa förändringar kommer att påverka mina arbetsuppgifter		
		Antal	
		Procent	
1	Överensstämmer inte alls	10	16
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	18	30
3	Överensstämmer i stor uträkning	28	46
4	Överensstämmer helt	5	8
	Totalt	61	100

Enkätresultat - bilaga till rapporten "granskning av det personaladministrativa systemet Palett

2007-05-09 dnr REV/16/2007

	Jag känner till hur dessa förändringar kommer att påverka mina medarbetares arbetsuppgifter	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	9	15
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	17	28
3	Överensstämmer i stor uträkning	28	47
4	Överensstämmer helt	6	10
	Totalt	60	100

6. I vilken utsträckning stämmer följande påståenden med Din bedömning av förändringarna i Palett?\			
	Jag bedömer att Palett, version V5, kommer att innebära ett effektivare arbetssätt än nuvarande rutiner i Palett	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	2	3
2	Överensstämmer i liten utsträckning	6	10
3	Överensstämmer i stor utsträckning	23	39
4	Överensstämmer helt	4	7
5	Har ingen uppfattning	24	41
	Totalt	59	100
	Jag bedömer att verksamhetens behov bättre har tillgodosetts i Palett, version V5, än nuvarande rutiner i Palett	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	2	3
2	Överensstämmer i liten utsträckning	4	7
3	Överensstämmer i stor utsträckning	18	31
4	Överensstämmer helt	5	8
5	Har ingen uppfattning	30	51
	Totalt	59	100

	7. Känner Du till att alla anställda från och med den 1 februari 2007 skall registrera sin arbetstid i tidsregistreringssystemet Kom&Gå?	Antal	Procent
1	ja	85	72
2	Nej	26	22
3	Känner inte till Kom&Gå (Du kommer till fråga 11)	7	6
	Totalt	118	100

	8. Registrerar Du Din egen arbetstid i Kom&Gå?	Antal	Procent
1	Ja	32	29
2	Nej	79	71
	Totalt	111	100

Enkätresultat - bilaga till rapporten "granskning av det personaladministrativa systemet Palett

2007-05-09 dnr REV/16/2007

	9. Registrerar Dina medarbetare sin arbetstid i Kom&Gå?	Antal	Procent
1	Samtliga	76	68
2	Ett flertal	14	13
3	Ett fåtal	7	6
4	Ingen (Du kommer till fråga 11)	14	13
5	Vet inte (Du kommer till fråga 11)	0	0
	Totalt	111	100

10. I vilken utsträckning stämmer följande påståenden när det gäller utbildning, anvisningar m m för användningen av Kom&Gå?			
	Jag godkänner mina medarbetares gjorda registreringar av arbetstid i Kom&Gå	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	49	51
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	16	17
3	Överensstämmer i stor utsträckning	11	11
4	Överensstämmer helt	20	21
	Totalt	96	100
	Annan befattningshavare utför godkännande av mina medarbetares registreringar av arbetstid i Kom&Gå	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	26	27
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	6	6
3	Överensstämmer i stor utsträckning	18	19
4	Överensstämmer helt	46	48
	Totalt	96	100
	Jag anser att jag har fått tillräcklig utbildning för att kunna använda Kom&Gå	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	20	21
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	22	23
3	Överensstämmer i stor utsträckning	21	22
4	Överensstämmer helt	32	34
	Totalt	95	100
	Jag känner till vilka funktioner som kan respektive skall användas i Kom&Gå	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	14	15
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	20	21
3	Överensstämmer i stor utsträckning	30	32
4	Överensstämmer helt	31	33
	Totalt	95	100

Enkätresultat - bilaga till rapporten "granskning av det personaladministrativa systemet Palett

2007-05-09 dnr REV/16/2007

	Jag anser att jag har erhållit tillräckliga direktiv/anvisningar för att kunna använda Kom&Gå	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	21	22
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	16	17
3	Överensstämmer i stor utsträckning	26	27
4	Överensstämmer helt	32	34
	Totalt	95	100

	Jag anser att Kom&Gå är ett bra stöd för tidsregistrering och uppföljning av arbetstid	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	4	4
2	Överensstämmer endast i liten utsträckning	8	8
3	Överensstämmer i stor utsträckning	34	36
4	Överensstämmer helt	49	52
	Totalt	95	100

	11. Registrerar Du Dina önskemål om egen ledighet, övertid etc i DAM (Den Anställdes Meny)?	Antal	Procent
1	Ja	43	37
2	Nej	73	63
	Totalt	116	100

	12. Registerar Dina medarbetare önskemål om ledigheter, övertid etc i DAM?	Antal	Procent
1	Ja	76	66
2	Nej (Du kommer till fråga 14)	40	34
	Totalt	116	100

	13. I vilken utsträckning stämmer följande påståenden när det gäller utbildning, anvisningar m m för användningen av DAM?	Antal	Procent
	Jag anser att jag har fått tillräcklig utbildning för att kunna handha rutinen i Palett för godkännande av de önskemål som medarbetarna har registrerat i DAM		
1	Överensstämmer inte alls	10	13
2	Överensstämmer i liten utsträckning	10	13
3	Överensstämmer i stor utsträckning	39	51
4	Överensstämmer helt	17	22
	Totalt	76	100

Enkätresultat - bilaga till rapporten "granskning av det personaladministrativa systemet Palett

2007-05-09 dnr REV/16/2007

	Jag anser att jag har fått tillräcklig utbildning för att kunna använda DAM	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	4	5
2	Överensstämmer i liten utsträckning	15	20
3	Överensstämmer i stor utsträckning	36	47
4	Överensstämmer helt	21	28
	Totalt	76	100
	Jag godkänner mina medarbetares gjorda registreringar av önskemål om ledigheter, övertid etc i DAM	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	7	9
2	Överensstämmer i liten utsträckning	3	4
3	Överensstämmer i stor utsträckning	17	22
4	Överensstämmer helt	49	64
	Totalt	76	100
	Annan befattningshavare utför godkännandet av mina medarbetares registreringar av önskemål om ledigheter, övertid etc i DAM	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	52	68
2	Överensstämmer i liten utsträckning	13	17
3	Överensstämmer i stor utsträckning	4	5
4	Överensstämmer helt	7	9
	Totalt	76	100
	Jag känner till vilka funktioner som kan respektive skall användas i DAM	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	5	7
2	Överensstämmer i liten utsträckning	14	18
3	Överensstämmer i stor utsträckning	35	46
4	Överensstämmer helt	22	29
	Totalt	76	100
	Jag anser att jag har fått tillräckliga direktiv/anvisningar för att kunna använda DAM	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	6	8
2	Överensstämmer i liten utsträckning	15	20
3	Överensstämmer i stor utsträckning	32	42
4	Överensstämmer helt	23	30
	Totalt	76	100
	Jag anser att DAM är ett bra stöd för ansökan/beviljande av ledigheter, övertid etc	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	1	1
2	Överensstämmer i liten utsträckning	7	9
3	Överensstämmer i stor utsträckning	34	45
4	Överensstämmer helt	34	45
	Totalt	76	100

Enkätresultat - bilaga till rapporten "granskning av det personaladministrativa systemet Palett

2007-05-09 dnr REV/16/2007

	Jag upplever att de synpunkter som användarna har lämnat om DAM tas till vara	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	3	4
2	Överensstämmer i liten utsträckning	28	37
3	Överensstämmer i stor utsträckning	34	45
4	Överensstämmer helt	11	14
	Totalt	76	100
	Jag anser att den hjälp/support som finns till DAM är tillräcklig	Antal	Procent
1	Överensstämmer inte alls	3	4
2	Överensstämmer i liten utsträckning	15	20
3	Överensstämmer i stor utsträckning	37	49
4	Överensstämmer helt	21	28
	Totalt	76	100

	14. Här kan Du lämna synpunkter och kommentarer till frågorna i enkäten.	Antal	
1	Skriv Dina synpunkter här:	42	