

Datum: 2019-02-14  
Handläggare: Julia Eisele  
Direktnr: 0322-616864  
Beteckning: Utmaning löneadministration

## Yttrande tjänstemannaremiss - Utmaning av löneadministration

CGI Sverige AB har i en skrivelse 7 augusti inkommit med en utmaning till Alingsås kommun gällande outsourcing av löneadministration. Utmaning gäller hela den löneadministrativa processen.

### Bakgrund

2011 utmanades löneadministrationen i Alingsås kommun. Löneenheten har sedan dess arbetat med att effektivisera verksamheten. Effektivisering har genomförts och genomförs kontinuerligt i takt med digitaliseringens möjligheter. Delar av den rutinmässiga löneadministrationen flyttas från löneenheten till att medarbetare själv rapporterar digitalt genom självservice. Löneenhetens roll förändras kontinuerligt till att istället för att arbeta med manuell administration såsom att rapportera underlag till att kvalitetssäkra underlag, löneutbetalning, tolkning och tillämpning av kollektivavtal. Den manuella administrationen minskas allt mer också genom att rapportering övergår till olika automatiseringsprocesser med fokus på förvaltning och att säkerställa kvalitet och integrationer av olika verksamhetssystem.

HR-avdelningen har sedan 2004 avvecklat 6,25 heltidstjänster. Detta har varit möjligt genom införandet av självservice, att gå från decentraliserad till centraliserad löneadministration och genom att kunna bedriva verksamhetsutveckling. Sedan 2009 har kommunen arbetat både med att centralisera och samla funktioner inom löneadministration och digitalisering genom självservice och schemalägningsfrågor. Detta har lett till att tjänster har kunnat avvecklas i takt med digitaliseringens intågande. En bakgrund till att centralisera löneenhet var att samla kompetensen kring kommunens praktiska tillämpning av kollektivavtal inom löneområdet organiserat till en enhet som ett led i kvalitetssäkra uppföljningen av att avtal följs.

När kommunen införde en gemensam hantering av timavlönade inom barn- och ungdom, vård och äldre samt socialförvaltningen samordnades en tjänst mellan lön och bemanning. Inför 2019 slås bemanningsenhet och löneenhet samman i en enhet med syfte att uppnå bättre samordning och effektivisering i det gemensamma arbetet. Verksamheten minskas med 1,0 tjänst bemanningsplanerare och en enhetschefstjänst omvandlas till en verksamhetsutvecklare med inriktning mot digitalisering.

## Löneenhetens uppdrag – strategiska respektive administrativ personal- och lönefunktion

Löneenhetens verksamhet kan funktionsmässigt delas in i följande verksamhetsområden.

- Löneadministration
- Personaladministration
- Pensions- och försäkringsadministration
- Systemförvaltning och systemutveckling

I löneprocessen ingår många olika roller som samverkar för att kvalitetssäkra rätt lön till rätt person i rätt tid. Att få ut rätt lön i rätt tid kan tyckas som en enkel sak men flödet påverkar och involverar flera personer inom hela organisationen. Samtliga medarbetare, chefstöd, chefer och löneadministratör samt förtroendevalda, uppdragstagare t.ex. i form av

kontaktperson, kontaktfamilj m.fl. berörs av löneprocessen. HR, ekonomer berörs utifrån uppföljning och statistiska underlag.

Utifrån lagar, avtal och styrdokument regleras medarbetarnas rättigheter och skyldigheter. Det är alltid chefens ansvar att lagar och avtal följs och som har ansvaret för den slutgiltiga kontrollen innan löneutbetalning sker men i kommunen finns olika stödprocesser runt chef för att underlätta och kvalitetssäkra denna hantering. För att löneprocessen ska fungera innebär det att flödet på rapportering och kontroller från medarbetare, chefsstöd (administratörer), chef och löneadministratör hanteras korrekt som ett led i stärkt internkontroll. Löneheten kan med god verksamhetskänedom som sista led i interkontrollen säkra löneutbetalningen.

Personal- och lönepolitiken utgår från kommunstyrelsen enligt reglementet. Styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och har därvid bl.a. att avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Personalpolitiskt är det nödvändigt att kommunen uppträder i en sammanhållen och enhetlig arbetsgivarfunktion. Löneheten tillsammans med övriga på HR-avdelningen deltar i beslut av arbetsgivarfrågor som utgör grunden för det strategiska ledningsperspektivet. Den praktiska tillämpningen av kommunens tolkning av kollektivavtalen sker genom styrning i lönesystemets grundtabeller. Ett exempel där löneheten fyller en viktig funktion är att signalera till HR-strategi i löner som avviker utifrån kommunens lönebildning för att följa upp och kvalitetssäkra lönesättningar i kommunen. Detta ligger som en del i internkontrollen om löneglidning som åligger HR-avdelningen enligt flerårsstrategin. Både verksamhetskänedom, kunskap och uppföljning i kommunen riskeras att gå förlorad om en extern leverantör utför tjänst som löneadministration.

Strategiska ställningstagande kan idag omvandlas till praktisk hantering utan tidsödande samverkan mellan olika enheter eller externa leverantörer. En enkel fråga kan ofta involvera fler olika kompetenser och funktioner. Processerna inom lön och HR är många och samtliga processer kräver någon form av praktisk tillämpning. Det är därför strategiskt viktigt att lön, bemanning och HR hålls samman i en gemensam organisation för att skapa bäst förutsättningar för verksamheten.

Hur kommuner väljer att organisera arbetet med löneadministrationen skiljer sig åt. Organisation beror delvis på hur långt man har kommit i digitaliseringen, automatiseringen av uppgifter samt vilka uppdrag som ligger på löneheten centralt alternativt vilka uppgifter som finns i verksamheten och respektive roll. I Alingsås kommun har de delar som inte kräver en tolkning/tillämpning utifrån lagstiftning och kollektiv digitaliserats ned till medarbetare. Löneheten kvalitetssäkrar de delar där de finns valbara alternativ utifrån lag och kollektivavtal. T.ex. vid ledigheter sker bedömning om de är pensions- och semestergrundande och vilken som löneorsak i systemet som ska användas. Ska ledigheten generera semestergrund enligt lag/avtal? Ska ledigheten vara pensionsgrundande enligt lag/avtal? I detta arbete företräder löneadministratörerna arbetsgivaren för samordning och likriktning av den praktiska tillämpningen av kollektivavtalen.

## **Nulägesbeskrivning av verksamheten**

CGI i har i sin presentation beskrivit vilka delar som utmanas. Det finns inget i den tjänstebeskrivningen som CGI beskrivit som löneheten inte utför eller kan utföra. Vissa tjänster som beskrivits såsom exempelvis bonushantering tillämpas ej i kommunal verksamhet. Pensionsrådgivning och hantering samt individuell rådgivning för att löneväxla gentemot pension är delar av verksamheten som kommunen redan har upphandlat och utförs av annan leverantör.

Följande arbetsuppgifter hanteras idag av Alingsås kommuns centrala organisation för löneadministration.

- Personal- och löneadministration i befintliga verksamhetssystem med HR-inriktning. Lönesystemet är födande med uppgifter till ett antal olika verksamhetssystem. (se systemkarta)
- Löneadministration för Alingsås och Vårgårda räddningstjänstförbund och Alingsås Rådhus AB
- Systemförvaltning och utveckling av HR-system i kommunen.
- Administration av kommunens ID-kort.
- Administration av intyg såsom: arbetsgivarintyg, tjänstgöringsintyg.
- Administration av arbetsmarknadsstödsåtgärder för anställda med t.ex. lönebidrag och annat arbetsmarknadsstöd.
- Administration av försäkringar för kommunens anställda såsom AFA m.m.
- Administration av kommunens personalarkiv.
- Administration av kommunens pensionshantering med integration mot Sveriges kommuner och landsting och KPA pension.
- Administration av utmätning – Kronofogden.
- Administration av arbetsvärdering och arbetsidentifikationsfrågor (AID-koder) och andra statistikunderlag.
- Administration av underlag till löneöversyner, lönekartläggning samt administration av resultat.
- Rutinmässig lag och avtallämpning, information och utbildning inom självservice- och förmånsområdet.
- Lönekonsultativ verksamhet – stöd till chefer, personaladministratörer och medarbetare.
- Uppgiftsinlämning gentemot myndigheter.
- Administration av att lämna ut offentliga handling inom HR-området.
- Administration och ersättning till kontaktfamilj, kontaktperson, uppdragstagare med arvode eller habiliteringsersättning m.m.
- Ekonomiadministration, Skattedeklaration, konteringsuppföljning, utläggsadministration, och ombokning.
- Administration av partiavdrag.

### **Förtroendevalda**

- Administrativt stöd, tillämpning och hantering av ersättningar till förtroendevalda.

### **Systemförvaltning**

- Säkerställande av integrationer till andra HR-system (se systemkarta).
- Avtalsuppföljning att HR-systemet ger rätt ersättning utifrån avtal, tolkning och tillämpning.
- Underlag till och integrationer gentemot Statistiska centralbyrån (SCB), Försäkringskassan (FK), Kronofogden och Skatteverket.
- Leverans av statistik och faktaunderlag för års- och personalredovisning, myndigheter, löneöversyner, GR m.m.

Löneadministrationen för Alingsås och Vårgårda räddningstjänstförbund kan inte med automatik överföras till en annan leverantör. Det är ett beslut som behöver tas av respektive organisationer.

## **Beskrivning av löneenhetens uppdrag utöver CGIs tjänstebeskrivning**

### **Internkontroll och avtalstillämpning**

Löneenheten utgör en viktig del i kommunens uppsiktsplikt och internkontroll när det gäller kollektivavtals- och arbetsrättsliga frågor. Löneadministratör granskar anställningsavtal i förhållande till anställningsform, lönesättningar, befattningsbenämningar och villkor innan hantering i lönesystemet. Genom verksamhetskännedom kan löneenheten ta kontakt med berörda chefer och återkoppla felaktigt upprättade avtal, ledighetansökningar, ersättningar m.m. och i utbildningssyfte verka för att lag och avtal följs. Löneenheten har ett nära samarbete med HR för att kontrollera att stöd i lönehanteringen finns utifrån lagstiftning och kollektivavtal. Löneenheten svarar på frågor om anställningsvillkor och säkerställer att rätt löneorsaker läggs upp i lönesystemet. Löneenheten granskar och kvalitetssäkrar inrapporterade uppgifter som hanteras vidare och följs upp genom uppföljning och statistik t.ex. lönearter/orsak, avgångskod, avgångsorsak..

Löneenhet utgör också ett chefsstöd till den interna verksamheten, vilket inte ingår som tjänst hos extern leverantör och svarar på frågor om avtalstillämpning i form av t.ex. beräkning av jour, ob m.m. Vid en externt upphandlad tjänst innebär det att denna kunskap ska hanteras utav verksamhet och normalt sett då hos varje chef. Genom ett nära samarbete med övriga enheter på HR-avdelningen kan enheterna avlasta varandra i supporten.

### **Allmänna förfrågningar utifrån offentlighetsprincipen**

På begäran svarar och lämnar löneenheten ut allmänna uppgifter inom lön och HR. Löneenheten får förfrågningar i genomsnitt varje vecka för hantering. När det gäller expertkunskap i frågor som rör personalhandlingar och dokumenthanteringsplan inom HR vänder sig övrig verksamhet till löneenheten för hjälp och stöd i sakkunskapen. Denna uppgift utgör en strategisk viktig funktion för kommunen.

### **Arkivhantering och dokumenthanteringsplan**

Löneenheten ansvarar för närarkivet med personakter som används idag av chefer, HR och löneadministratörer för att hämta och lämna information. En uppgift som ofta efterfrågas är anställningsavtal. Löneunderlag förvaras antingen i personakt, pärm, digitalt beroende på vad som framgår av dokumenthanteringsplanen. Det är därutöver tillgängligt för anställda och för

allmänhet i enlighet med offentlighetsprincipen.

Närarkivet omfattar uppgifter avseende anställning, rehabilitering, arbetsrättsliga åtgärder och annat som är av betydelse för arbetsgivarens relation med den anställde. I Alingsås kommun finns idag inget e-arkiv utan handlingar förvaras i papper i personakt. Handlingar som finns i personakt behövs för uppgifter i pensionsberäkning, för reglering av försäkringsärenden eller för utredningar av efterlevandeskydd. Arkivet är ett viktigt arbetsredskap för kommunens anställda och bör därför vara lokaliserat och skötas så att det är tillgängligt för verksamheten och för allmänheten.

Kommunstyrelsen ansvarar som arkivmyndighet för sina arkiv. Enligt arkivlag (1990:782) 3 § 3 st ska myndigheternas arkiv bevaras, hållas ordnade och vårdas så att de tillgodoser rätten att ta del av allmänna handlingar, behovet av information för rättskipningen och förvaltningen och forskningens behov. Enligt 15 § arkivlagen får en kommunal myndighet utöver vad som följer av bestämmelserna i 9, 10 och 14 §§ (överlämnande till arkivmyndighet, gallring) avhända sig allmänna handlingar endast genom sådant återlämnande eller överlämnande som sker med stöd av lag, eller särskilt beslut av kommunfullmäktige eller landstingsfullmäktige. Detta innebär inget absolut hinder för att överlåta arkivet till en entreprenör, men bör beaktas när frågan hanteras.

Om närarkivet överlämnas till entreprenör med uppgifter inom det personaladministrativa området skulle frågor om tillgången till dessa uppgifter samt rutiner kring arkivläggning behöva ägnas särskild uppmärksamhet. En direkt konsekvens vid en extern leverantör som utför löneadministration är att de handlingar som i dokumenthanteringsplanen kräver arkivering och förvaring också behöver skickas och finnas i personakt. Detta skapar mer manuell administration än vad som sker idag då det behöver skickas till två stället istället för ett. Kommunledningskontorets bedömning är att arkivet är av sådan betydelse för den dagliga verksamheten att ett krav på lokalisering i Alingsås är berättigat.

Även om närarkivet fortsatt sköts av kommunen finns frågeställningar att hantera om delar av personal- och löneadministrationen läggs ut på entreprenad. Avtalet med entreprenören ska då hantera frågor om hur information tillförs och hämtas ur det personaladministrativa närarkivet inom ramen för entreprenörens uppdrag.

Med hänsyn till kraven på att kunna lämna ut allmän handling enligt tryckfrihetsförordningens (1949:105) 2 kapitel och då särskilt möjligheterna för anställda att ta del av handlingar i egen personalakt bedömer kommunledningskontoret att detta närarkiv oavsett hur verksamheten organiseras bör skötas av kommunen.

Kommunledningskontorets samlade bedömning är att personalavdelningens närarkiv, GDPR och hantering av dokumenthanteringsplan bör betraktas som en del av kommunens strategiska ledningsfunktion och därmed inte ingå i en utmaning, vilket också bekräftas av den beskrivning som CGI har lämnat. Att hantera ett närarkiv kräver personella resurser.

### **Pensionshantering**

Avseende administration och handläggning av kommunens pensioner så innehåller hanteringen beslutsfattande och tolkning som bör hanteras av kommunen.

Pensionsavtal tillhör därutöver de mera komplicerade avtalen på arbetsmarknaden och kompetens inom detta område kan sägas vara av vital betydelse för att kunna driva pensionsfrågor i ett strategiskt perspektiv. Löneenheten är till exempel delaktig i bedömningen av om avgångsvederlag ska utgöra pensionsgrund eller ej.

Kommunledningskontorets bedömning är att pensionsadministrationen bör betraktas som en

del av den strategiska ledningsfunktion och undantas från utmaningen.

### **Systemförvaltning och utveckling**

Kommunen har valt att ha en sammanhållen organisation för systemförvaltning och utveckling av HR-system inklusive lönesystemet då systemen är integrerade med varandra för att uppnå automatisering och bäst effekt. Lönesystemet har idag ca 27 olika integrationer både i form av importer och exporter där olika datavärden till andra HR-system, verksamhetssystem och myndigheter. Lönesystemet utgör mot denna bakgrund ett av de mest verksamhetskritiska systemen i kommunen. Uppgifter i lönesystemet är födande med uppgifter till andra system som påverkar användaruppgifter (t.ex. användarid) och som påverkar den grundläggande infrastruktur/arkitektur inom IT, den ekonomiska uppföljningen och statistik/rapporter. Sena eller inkorrekta löneunderlag försenar, leder till manuell hantering, fel lön, rättningar och bristande ekonomisk uppföljning och fel uppgifter i sammankopplade system (se systemkarta i bilaga 1). Löneenheten arbetar idag förebyggande för att minska att fel och brister uppstår.

Systemförvaltarorganisationen hanterar idag integrationer mellan Winlas, Adato, Lisa, Personec Utdata och Hypergene, Time Care pool och planering, Personec Förhandling, Flextid, Förtroendemannaregistret, bank, Economa, Skatteverket, Försäkringskassan, KPA och WINLAS. I den tjänstebeskrivning som CGI har presenterat ingår systemförvaltning avseende löneutbetalning och myndigheter men också ett byte av personal- och lönesystem. Ett byte av personal- och lönesystem påverkar samtliga integrationer och kostnaderna för dessa såsom implementeringskostnader både i form av utbildning och uppsättning av integrationer är svåra att prognostisera dels på grund av systemuppsättning men erfarenheter från andra organisationer visar att detta är en hög riskfaktor kostnadsmässigt och kostnaderna tenderar vanligtvis att bli högre än vad som prognostiseras.

Det finns direktintegrationer mellan systemet och integrationer som hanteras via integrationsmotor. Om en extern leverantör ska hantera löneadministrationen förutsätts att de kan hantera de upparbetade integrationerna och sammankopplade funktioner/system. Det kommer dock att innebära omställningskostnader för varje integration som blir mycket kostsam för kommunen. En av de viktigaste integrationerna är den som ligger till grund för att skapa upp användare i kommunen via metakatalogen. En omställning av den integrationen beräknar IT kostar ca 200 000 kr. Även kostnader för konsulter och tid för eventuell rättelse tillkommer vid en omställning.

Även schemaläggningen är en huvudprocess i lönehanteringen då den är avgörande och utgör grunden för löneberäkningar. Scheman som är navet i lönehanteringen kommer idag från administratörer i verksamheten, läggs upp av löneadministratör eller genom direkt och daglig tankning från Time Care Planering till lönesystemet. I takt med att införandet av bemannings- och schemasystemet fortsätter, digitaliseringen, IT-säkerhet, GDPR och att fler integrationer tillkommer ökar kravet på insatser inom systemförvaltning, IT-säkerhet, behörighetsadministration och systemutveckling.

När det gäller hanteringen av lösenord som CGI beskriver som tjänst är denna del redan automatiserad i Alingsås kommun.

### **Löneskuldsantering**

I kommunen tar löneenheten ansvar för bedömning om kortare avbetalningsplan vid löneskulder. Löneenheten ansvarar också för den första tolkningen/tillämpningen av korrigerig av lag och avtalstillämpning av preliminär lön och felaktig lön. Detta är en strategisk kollektivavtalsfråga som även fortsättningsvis bör hanteras av kommunen.

### **Lönerevision**

Kommunen tillämpar allmänna bestämmelser som kollektivavtal med tillhörande

huvudöverenskommelser med förbunden. Fastställandet av utbetalning och löneöversyn fastställs med uppskattningsvis 21 olika fackliga föreningar med mål om en gemensam utbetalningstidpunkt. Erfarenhetsmässigt brukar dock utbetalningstiderna och retrobearbetningarna variera, vilket innebär att lönerevisionen behöver hanteras vid flera olika tidpunkter.

#### **Nettoavdrag**

Löneenheten hanterar nettoavdrag i form av kostavdrag för pedagogiska måltider.

#### **Personliga utlägg**

Löneenheten granskar att kvitto finns, att kvittot överensstämmer med belopp, att moms är redovisat, att kontering finns m.m. Vid utlägg som härrör till Skatteverkets lagstiftning såsom ex. friskvård kontrolleras om regler för skattefriskvård är uppfylld eller förmånsbeskattning ska ske. Detta är också tolkningar som löneenheten deltar i som sakkunniga.

#### **Semesterväxling**

Löneenheten granskar att semesterväxlingen uppfyller kollektivavtalet t.ex. kan ej växla vid mer än 10 dagars sparade semesterdagar. Att semesterdagar inte kan tas ut i kontant ersättning vid semesterväxling.

#### **Flextid**

Löneenheten ansvarar för att flextidsavstämningar i systemet genomförs och granskar att flextidsutbetalningar överensstämmer med kollektivavtalet om flextid.

#### **Förtjänstutmärkelse**

Framtagning av underlag för vilka som har 25-års anställning i Alingsås kommun.

#### **Tjänstgöringsintyg**

Löneenheten stödjer verksamheten i att utfärda tjänstgöringsintyg och andra former av inkomstintyg till medarbetare.

#### **Förtroendevaldas ersättningar**

Löneenheten stödjer, utövar internkontroll och uppsiktsplikt för förtroendevaldas ersättning genom praktisk tillämpning av villkor för förtroendevaldas ersättningar.

#### **Partiavdrag**

Löneenheten ger service åt politiskt parti att hantera partiavdrag.

#### **Uppföljning och kontering**

Löneenheten ansvarar för ekonomiadministrationen såsom konteringsuppföljning, arbetsgivar- och skattedeclaration samt semester- och övertidsskudsberäkningar.

#### **Statistik och uppföljning**

Löneenheten ansvarar för grunddatan och deltar i statistikbearbetning som förs över till andra system exempel Personec utdata och Hypergene. Till exempel vilka bör/ska ingår vid redovisning av sjukstatistik, uppbyggnad av intervall för sjukfrånvaro som redovisas i Hypergene och ligger till grund för uppgifter i flerårsstrategin. Uppgifter tas fram av ekonomer, HR med olika uttag, frekvens och sammanställs genom olika urval och sammanslagningar av data (ej enbart standardrapporter)

Uppgifter tas fram till:

- Vår-, del- och årsbokslut genom personalredovisning.
- Nyckeltal personalhälsa (Sjukfrånvaro uppdelat i procent, sjukfrånvarointervall, grupp, kön ålder m.m. personalomsättning, produktionstimmar)

- Nyckeltal tillväxtverket
- Inför projekt t.ex. EFS-projektet Hälsogreppet, införande av heltid
- Konjunkturstatistik över vakanser
- Kortperiodisk sysselsättningsstatistik
- Vid förfrågningar från allmänheten
- Lönekartläggning

### Utbildning och support

Löneenheten utbildar verksamhet i löneadministrativ hantering som en del i uppdraget och inte som en tilläggstjänst. Utbildningar brukar normalt inte ingå som en tjänst varken vid avtal för system och kanske inte heller som en del i den ordinarie verksamheten för extern leverantör då är svår att bedöma på förhand då behov av utbildning varierar över tid t.ex. beroende på antalet nya chefer och administratörer. Utbildning ingår som en del i löneenhetens ordinarie verksamhet och inget verksamheten betalar något extra för. CGI beskriver i sin tjänstebeskrivning att support sker till enstaka utsedda kontaktpersoner i kommunen, vilket innebär att om inte löneenheten hanterar och svarar på dessa frågor är en följd att dessa frågor ökar hos chef, chefstöd i verksamhet eller HR.

### Verksamhetsledningssystem

Kommunen har idag avtal på följande system kopplade till personal- och löneområdet.

System	Funktion	Avtalstider och kostnad/år
Personec lönesystem	Webbaserat system för samtliga medarbetare och snart även förtroendevalda. För löneadministratörer, drift och systemförvaltning samt integrationer med födande uppgifter till användarkonton och integrationer. E-lönespecifikationer  Affärssystem som idag är sammankopplat med ekonomisystemet	Avtal med Visma gäller tom 2019-12-31. Driftkostnad 68 162 kr per månad (inkl Adato och LISA, gemensamt med ekonomisystemet)
Självservice - Visma Windows	Integrerad självserviceportal med ekonomisystemet, Winlas, varav delar av driftskostnad för ekonomisystemet betalas av löneenheten genom samordning.	Ingår i ovanstående prisbild
Personec Förhandling	Webb och klient applikation för chef och HR att lägga in löneförslag per fackförbund, klient för inläsning av nya löner i Personec P	Ingår i ovanstående prisbild
Personec Utdata	System för statistik och rapportuttag med tankade uppgifter från Personec P och Hypergene. Personalstatistik till verksamhets- och ledningsstödsystem	Ingår i ovanstående prisbild.
Personec Tid	Flextidsrapportering inkl registreringsterminaler Flextidsregistrering för pekterminaler och beröringsfria kortläsare	Ingår i ovanstående prisbild
Personec Classic	Klient för att hantera nettoavdrag såsom t.ex. kostavdrag för pedagogiska måltider	Ingår i ovanstående prisbild



Förtroendemannarutinen	Klient och webbaserat. Registrering av ersättning till förtroendevalda	Ingår i ovanstående prisbild
Arbetsgivaravgiftsmodul	Förändringar och uppbyggnad av arbetsgivaravgifterna styrs från lönesystemet.	Ingår i ovanstående prisbild

#### Kopplat till ovanstående system

System	Funktion	Avtalstider och kostnad/år
LISA – tillbudssystem	Webbaserat system för samtliga medarbetare för att rapportera tillbud/arbetsskador i ett digitaliserat flöde.  Administration av arbetsskador, tillbud, elevskador samt avvikelser. Uppgifter om anställda, chef och deras tillhörighet i kommunens organisation importerar från lönesystemet. Administreras av HR-enheten/löneenheten. Systemförvaltning såsom integration och behörigheter hanteras av löneenhet.	Ingår i ovanstående prisbild Investering 100 000 kr
ADATO - rehabiliteringssystem	Webbaserat system för att dokumentera och stödja chef följa lag och avtal avseende rehabilitering och arbetsmiljö.  Uppgifter om sjukfrånvaro och anställdas tillhörighet i kommunens organisation importerar från lönesystemet varje natt. Administreras av HR-enhet/löneenhet.	Ingår i ovanstående prisbild Investering 110 000 kr
WinLAS - företrädesrätt	Lönesystemet importerar uppgifter för att kunna beräkna anställningstid, företrädesrätt, kompetens, GAP-analys. Är integrerat i Självservice med SSO. Får uppgifter från lönesystemet och skickar uppgifter till Time Care Pool.	Avtal fram till 2019-08-31. Uppsägningstid 6 mån.  92 566 kr per år. Förvaltning bekostar delvis kostnaden t.ex. lärarlegitimationsimport.
BAS	Bas är ett arbetsvärderingssystem som används för att värdera arbeten utifrån faktorerna kunnande, problemlösning, ansvar och arbetsförhållanden. I lönesystemet kvalitetsäkras uppgifter för arbetsvärdering och förs över till Hypergene för uppföljning.	18000 kr/år
Arbetsmarknad	Rekvirering av arbetsmarknadsstöd via arbetsförmedlingens system.	-
Löneanalyser	Lönekartläggnings utförs i Hypergene som bygger på kategoriseringar och information från	-

	lönesystemet.	
Metakatalogsintegration	Personec P är födande system till IT-enhetens metakatalog som genererar användarid samt e-postadresser för samtliga medarbetare.	Integrationen är framtagen av Pulsen specifikt mot Personec P - finansierat av IT-enheten till en kostnad av ca 500 000 kr exl intern arbetsinsats. Kommer ej kunna nyttjas vid systembyte då ny integration måste byggas. Ca 200 000 kr för att ställa om integrationen.
Time Care pool och planering - Schema- och bemanningssystem	Daglig överföring till Time Care pool och Time Care planering. Systemet används för vikarieanskaffning, schemaläggning resursplanering. Har en integration gentemot lönesystemet och Winlas.	Avtal till och med 2019-08-30. Årlig driftskostnad på ca 300 000kr (delar av kostnad betalas av förvaltning) Investering ca 1 000 000
Daedalos	Verksamhetssystem för AVRF som verkar genom en framtagen integration och därmed säkerställer överföring av lönegrundande uppgifter till lönesystemet. Fungerar inte med andra lönesystem.	
Swedbank	Integration genom TEIS gentemot bank. Uppgifter om bankkonto finns hos bank ej i lönesystem. Tilläggsavtal om e-lön.	
Hypergene	Import av uppgifter till lednings- och beslutstöd-systemet i kommunen.	
Ekonomisystem	Import/export till ekonomisystemet och kodkontroll	Avtal till 2020-12-31 med möjlighet till förlängning 3 år
KPA	Export av uppgifter för pension	Ramavtal med GR Integrationer
Skatteverket	Import/export av uppgifter för skatt, kontrolluppgift	
Försäkringskassan	Export av uppgifter vid frånvaro	
Pensionsmäklare	Export av uppgifter vid pension	

Kommunen är, som redovisas ovan, bundna av avtal för personal- och löneadministrativa system. Marknadsanalysen visar på att det framförallt finns fyra HR-system på marknaden riktade till kommuner; Personec P (Visma), HR-plus (Visma), eCompanion (Evry) och Heroma (CGI). Att utbudet av system är begränsat beror på att det krävs speciell funktionalitet för att hantera de anställnings- och kollektivavtal som finns inom kommunal verksamhet. Att starta upp och genomföra en upphandling av ett lönesystem behövs motsvarande ca 2,25 tjänst under ett års tid enligt genomförd förstudie. För framtagande av förfrågningsunderlag behövs kompetens inom IT, HR/lön och upphandling. Vid implementeringsfasen av eventuellt nytt personal- och lönesystem beräknas 4,75 tjänst behövas för att implementera lönesystem, utbildning m.m. Skulle en upphandling kompletteras med att även innehålla tjänster inom löneadministration kan ytterligare resurser behöva knytas upp för att även beskriva den administrativa hanteringen. Då lönesystemet idag också är sammankopplat med ekonomisystemet och motsvarar ett affärssystem behöver upphandling av de olika systemen taktas för att minsta möjliga effekt för verksamheten. Idag samordnas även kostnaden för personal/lön- och ekonomisystemet, vilket innebär att viss kostnad kommer att kvarstå vid eventuellt byte av leverantör av personal- och lönesystem.

Kommunledningskontorets bedömning är att en lösning som bygger på att kommunens avtal inom det systemadministrativa området överläts till en annan leverantör måste godkännas av nuvarande leverantör. Det är svårt att se att en sådan överlåtelse kan ligga i nuvarande leverantörs intresse. Detta gäller särskilt om en överlåtelse skulle göras till en konkurrerande leverantör.

Att avsluta driften i egna system för en övergång i en annan leverantörs system lämnar i dagsläget kommunen med kostnader för system som inte brukas. Därtill tillkommer att de investeringar som gjorts i licensavgifter, integration mellan system och i utbildning av personal riskerar att gå till spillo om systemskifte genomförs innan avtalen löper ut. Detta innebär att det svårligen kan ligga några ekonomiska eller organisatoriska vinster för kommunen. En avvikande teknisk plattform orsakar ofta driftskostnader. Ett systemskifte påverkar uppskattningsvis ca 4000 användare och de organisationer vars löner kommunen administrerar.

Till detta kan föras att systemutveckling är en strategisk utvecklingsfråga. Kommunledningskontoret bedömer det som avgörande att kommunen även fortsättningsvis har inflytande över systemutvecklingen för att den på bästa sätt skall stödja verksamhetens behov och säkerställa att de personaladministrativa systemen kan interagera med kommunens övriga verksamhetssystem. Den lösningen CGI presenterar omfattar inte bara det löneadministrativa området utan även HR och verksamhetsperspektivet, vilket innebär att en förändrad hantering av löneadministrativa tjänsten inte bara påverkar löneenheten utan hela organisationen. En framtida upphandling utöver driftform behöver ta ställning till vilka tjänster ett personal- och löneadministrativt stöd skall kunna leverera till verksamheten och hur de skall interagera med övriga system samt hur de system som införskaffas bör utvecklas över tid.

## **Personal, effektivitet och lokaler**

### **Personalkostnader**

Arbetsuppgifter är fördelade så att samma person kan arbeta inom olika kompetensområden. Det innebär att nedanstående definition av arbete inte kan översättas i enskilda personer eller befintliga tjänster

Sedan 2019 har lön- och bemanningseenheten slagits samman. Kostnaderna för 2019 är således inte i nivå med 2018 mot bakgrund av sammanslagningen och tjänstledigheter. Den totala budgeten för löneenheten exkl. bemanning har ökat med ca 1 mnkr mellan 2018/2019.

Löneenheten får idag kommuninterna intäkter i form av sålda löneadministrativa tjänster till Alingsås och Vårgårda Räddningstjänstförbund och Alingsås Rådhus AB och samordning av system i kommunen, vilket motsvarande ca 300 000 kr.

Arbetsområde	Tjänster
Ledningsfunktion	1
Tjänster systemförvaltning och systemutveckling HR-system	2,0
Tjänster (arkiv, pensioner, ID-kort, ekonomi, förtroendevalda, avtalstillämpning/tolkning, uppsiktsplikt/internkontroll, chefsstöd mm)	2,0
Löneadministration	4,0
Totalt:	9
Löneadministration AVRF och ABAR inkl. förtroendevalda	
Systemdrift (tjänst hos IT-enheten)	0,5

### Personalkostnader

Personalkostnaderna för löneenheten motsvarar ca 4 492 tkr.

### Systemkostnader

Totala systemkostnaderna för kommunens personal- och lönesystem med tillhörande moduler inom schemaläggning och HR motsvarar ca 1 400 tkr. Kostnaderna finns samlad på kommunens löneenhet men systemen riktar sig till hela organisationen. IT-avdelningen har också kostnader för teknisk support och versionsuppgradering. Övriga kostnader i form av integrationskostnad för banköverföringsfiler ca 190 000 kr.

### Avskrivning

Avskrivningskostnader motsvarar 90 000 kr.

### Lokaler

Den totala kostnaden för hyra, el och städning av kommunledningskontorets lokaler i Teliahuset är 1 618 tkr/år. Dessa lokaler innefattar kommunledningskontorets konferenslokaler och kontor för hela controllerenheten och personalavdelningens 25 medarbetare. En upphandling av hela eller delar av personal- och löneadministrativa verksamheten kan frigöra kontorsyta för andra ändamål men frigör inga verksamhetsmedel innan kommunens hyreskontrakt löper ut. En utläggning av verksamhet bedöms inte leda till några ekonomiska vinster avseende lokaler på kort sikt. I ett längre perspektiv är det rimligt att anta att en reduktion av interna tjänster leder till lägre lokalkostnader vid samordning av lokalerna.

### Jämförelsetal

Det finns inget fastställt jämförelsetal för att mäta effektivitet och löneadministrativa tjänster. Jämförelsetal som kan användas är antal lönespecifikation per löneadministratör eller kostnad per lönespecifikation. Lerums kommuns har nyligen genomfört en jämförelse med hjälp av extern part och har då använt sig av jämförelsen kostnad per lönespecifikation. Lerums kommun har sin löneadministration outsourcing och när Lerums kommun kalkylerade outsourcing av lönehanteringen var den uppskattade kostnaden 145 kr per lönespecifikation med genomsnitt 3500 lönespecifikationer per månad. Den uppskattade nulägeskostnaden för outsourcing löneadministrativ tjänst är 174 kr per lönespecifikation med ett genomsnitt om

4007 lönespecifikationer per månad.

Två andra kommuner Sigtuna och Trosa kommun använder också kostnad per lönespecifikation som nyckeltal. Deras kostnad är 120- 122,1 kr per lönespecifikation.

Alingsås kommun har ca 4600 lönespecifikationer varje månad. Med en driftbudget om 6 780 tkr är den uppskattade kostnaden per lönespecifikation ca 120 kr.

## **Benchmarking - hur har andra kommuner hanterat utmaning om löneadministration?**

Enligt uppgifter från CGI är det bara Lerums kommun som har valt att anta utmaning om outsourcad löneadministration. Sedan mars 2014 har CGI sålt löneadministrativa tjänster till Lerum. Avtalet har sagts upp 2019 och Lerum kommer att ta hem löneadministrationen i egen regi. Bakgrunden är att Lerum bedömer att konkurrensen är för begränsad då det enbart är CGI med tillhörande lönesystemet Heroma som har referens från kommunal verksamhet. Lerum bedömer vidare att kommunen med största sannolikhet inte kommer att kunna åstadkomma den förändring som Lerum eftersträvar att vara en digital kommun och modern arbetsgivare med en outsourcad löneadministration. Vidare bedömer Lerum att bra systemstöd prioriteras högre än att leverantören ska kunna erbjuda löneadministrativ tjänst. När Lerum valde att anta utmaningen var det vid tillfället två saker som föll avgörande. Lerums avtal med nuvarande leverantör av personal- och löneadministrativt system löpte ut och det fanns ett missnöje med de löneadministrativa förutsättningarna. De fanns ingen digitaliserad process inom löneområdet när Lerum valde att anta utmaningen om extern leverantör för löneadministrationen.

Kostnaden har blivit avsevärt mycket högre för den outsourcade löneadministrativa tjänsten. Bland annat har tilläggstjänster utöver avtalet och implementeringskostnaderna blivit ca 2,7 miljoner kronor dyrare än den ursprungliga kalkylen enligt uppgift från Lerums kommun. Verksamheten i Lerums kommun har uttryckt önskemål om en intern lönefunktion. Leverantören har inte haft den kunskap om interna förutsättningar i kommunen som varit önskvärt.

Lerum har under hösten 2018 genomfört en marknadsanalys inför sitt beslut och gjorde nyligen en kartläggning vilka leverantörer av system inom kommunal verksamhet som också kan erbjuda löneadministrativ tjänst.

<b>Leverantör</b>	<b>Antal kommunkunder</b>	<b>Offererar löneadministrativ tjänst</b>	<b>Kommunkunder löneadministrativ tjänst</b>
1	190	Nej	0
2	54	Ja	1
3	40-45	Tveksam till kommunal löneadministrativ tjänst, har för privata kunder	0

4	2	Ja	0
5	0 (ev. 1)	Tveksam pga. av risk för konkurrens mot egna kunder	0
6	0	Ja	0

Tabell från Lerums kommuns marknadsanalys



Leverantörer av system och löneadministrativ tjänst. Bild från Lerums kommun.

De andra kommuner som har tidigare avvisat utmaningen har motiverat detta med att det finns för många okända variabler. Man menar att det är svårt att belägga den ekonomiska vinsten. Vidare menar andra att en upphandling medför stora kostnader, att de eventuella avvecklingskostnaderna är svåra att beräkna och att man måste organisera en egen beställarorganisation samt att ett eventuellt införande av nya system blir kostsamt för kommunerna.

En relativt gemensam slutsats är att det för tillfället fortfarande finns få leverantörer som bedöms ha någon betydelsefull erfarenhet av att leverera de personal- och löneadministrativa tjänster som beskrivs i utmaningen till den kommunala sektorn. De finns också för få leverantörer inom kommunal verksamhet som kan erbjuda löneadministrativ tjänst vilket innebär att det inte finns någon konkurrens på marknaden. Det är enbart i dagsläget CGI som erbjuder löneadministrativ tjänst med kommunala referenser. Övriga leverantörer är inriktade gentemot personal- och lönesystem. Den ekonomiska effekten bedöms som högrisk med begränsad konkurrens och prissättningen styrs av leverantören då kommunen är i beroende av en löneadministrativ funktion.

Externa leverantörer tillämpar ofta prismodeller med tilläggstjänster utanför grundavtal med tilläggsdebiteringar, vilket medför ökade kostnader jämfört med egen produktion där dessa kostnader ingår i ordinarie verksamhet.

Vid en jämförelse mellan egen regi och outsourcing måste kostnader för att upprätthålla en egen god beställar- och uppföljningskompetens tas med. I Lerum har kommunen haft kvar beställarkompetens, pensionshandläggning i egen regi och har nu även inrättat en systemförvaltarcompetens i sin organisation. Samordningsvinsterna för en organisation i egen regi är betydligt högre.

Kommunledningskontoret konstaterar sammanfattningsvis att i dagsläget är det ingen kommun som antagit utmaningen genom att gå till upphandling av löneadministrativ tjänst. Kommunledningskontorets bedömning är att övriga kommuners avslag på utmaningarna är kopplat till att det finns en viss tveksamhet kring marknadens kompetens inom det kommunala området samt att många kommuner ser verksamhetsfördelar med att själva äga drift och utveckling av det personal- och löneadministrativa området. Framförallt för att äga internkontrollen över den löneadministrativa processen som är styrande för kommunens ekonomi.

### **En samlad bedömning**

Det personalstrategiska arbetet som definierats i denna skrivelse, kommunens hantering av personalarkivet samt kommunens handläggning av pensioner, systemutveckling av personal- och lönesystem och den praktiska avtalstillämpning bör ses som delar av kommunens strategiska ledningsfunktion och undantas utmaningen.

Löneprocessen omfattar alla anställda, förtroendevalda, uppdragstagare i kommunen. En fungerande löneprocess bygger på ett samspel mellan olika roller i organisationen. Att bara lägga ut en del i processen, kommer med sannolikhet att öka administrationen för chef, chefstöd, HR, ekonomer då kravet på intern uppföljning blir större när kunskapen och arbetet flyttar från löneenhet till verksamhet.

Inom varje område finns det olika arbetsuppgifter som utförs. En löneadministrativ hantering i kommunens regi innebär att oavsett om arbetsuppgifter och tjänster som tillkommer betalar verksamheten inget extra för utan det ingår i ramen för verksamhetens budget och resursfördelning. För tjänster hos en extern leverantör ingår de som finns beskrivna i avtalet men det som är utöver blir tilläggsbeställningar som verksamheten får betala extra för. Vilka tjänster som är av denna karaktär är svårt att prognostisera och därmed också att kostnadsberäkna.

Kommunens kollektivavtal är komplicerade och kräver praktisk tolkning och tillämpning. Löneenheten granskar och samarbetar kontinuerligt med kommunens HR-strateg för kollektivavtal, arbetsrätt och för sjukfrånvaro/arbetsmiljöområdet i olika ersättningsfrågor. Samtliga avtalsfrågor behöver en praktisk tillämpning för att hanteras som lön eller annan ersättning. I lönesystemet finns ett antal olika orsaker kopplade till olika beräkning och det gäller att rätt val görs för rätt beräkning. Löneenheten har byggt upp en kunskap i praktisk avtalstillämpning för att stödja och supporta verksamheten men även för att granska löneunderlag innan löneutbetalning. En extern leverantör kan inte göra den bedömningen utan är beroende på SKLs praxis, kommunens tolkning och bedömning samt verksamhetskännedom. Avtalstolkning och tillämpning, systemutveckling, pensionsfrågor och arkiv är viktiga för kommunen att hantera och utgör därför en del av den strategiska ledningsfunktionen.

Kvalitetskontrollen att saker blir korrekt praktiskt tillämpade utifrån kollektivavtal försvinner, då om en extern leverantör verkställer de underlag som kommer från verksamheten utan någon praktisk avtalstillämpning eller strategiska bedömningar såsom ersättningsgrund, pensionsgrund, semestergrund m.m. Att lägga ut en del av löneprocessen, den som avser

löneadministrationen till en extern leverantör medför en stor risk att kommunen tappar kontrollen över helheten. Idag utgör löneenheten en viktig funktion för att fånga upp kollektivavtalsstolkning det vill säga fel hantering utifrån avtalen, anställningar och ersättning men också lönesättningar som avviker från kommunens personal- och lönepolitik. En kvalitetssäkring av grunddata i anställningsinformationen är central då dessa uppgifter är födande till andra system. Finns inte verksamhetskännedomen om t.ex. chef som attesterar eller organisation/kontering och kunskapen om avtal finns risk att detta skapar merarbete för ekonom som ombokar kostnader eller ekonomiadministratör som hanterar manuella utbetalningar. Med nuvarande samarbete med ekonomer har löneenheten byggt upp en struktur för konteringar och kodkontroller för att minska fel och rättelsearbete.

Kommunens avtal med leverantör av personal- och löneadministrativt systemstöd löper intill olika tidpunkter och förutsätts att extern leverantör av löneadministration kan fortsätta med nuvarande integrationer. Detta är dock inte självklart då eventuell extern leverantör erbjuder egna modullösningar i befintligt lönesystem som inte eventuellt motsvarar kommunens kravställning. Utmaningen är i allt väsentligt också kopplat till drift av ett personal- och löneadministrativt system. Ett byte av system för löneadministration och integrationer innebär stora omställningskostnader både när det gäller tekniska förutsättningar och personalomställning i kunskap att lära om till ett nytt lönesystem.

Vid en extern löneadministrativtjänst behövs en beställarfunktion som följer upp att leverantören lever upp till avtalet och för att kontrollera att rätt tjänster levereras. Det kan bli mer uppföljning och kontroll i större utsträckning än tidigare, exempelvis för att säkerställa att leverantören sköter sig och allt fungerar enligt avtal.

Med nya dataskyddsförordningen (GDPR) är det också viktigt att kommunen har kontroll över vart personuppgifter och data lagras och vilka tekniska förutsättningar som väljs till exempel: när molntjänst ska/kan/är lämplig att användas? Kommunen kommer aktivt att behöva ta ställning till GDPR och hantering av personuppgifter, uppgifter som är en förutsättning att arbeta inom HR och lön.

En extern löneadministration kan vara en fördel i det fall det inte finns en uppbyggd kompetens inom HR och lön i kommunen eller när det inte finns ett systemstöd som möjliggör digitalisering. I Alingsås kommun finns förutsättningar för båda delarna. När Alingsås kommun har en uppbyggd plattform för automatisering och robotisering ger det utökade möjligheter att i egen regi se över processerna för ytterligare digitalisering, effektivisering och automatisering.

Tillsammans med övrig verksamhet arbetar löneenheten för att digitalisera anställningsflöde för anställda som en helhet med digitala möjligheter såsom digital signering och arkivering. Detsamma gäller en automatiserad hantering av familjehem och kontaktpersoner. Löneenheten deltar även i omvärldskartläggningen av automatisering genom robotisering. När gemensam plattform för digitalisering i kommunen finns möjlighet att ta nästa steg i en utökad digitalisering även för löneenheten.

Även hantering av förtroendevalda kommer att förberedas för digitalisering under 2019. Under året kommer ytterligare kvalitetskontroller att genomföras gentemot skatteverket och metakatalogen samt federationer för att underlätta i behörighetsadministrationen och inlogg för verksamheten.

Tillsammans med IT ser löneenheten över avtal om teknik tjänst och drift. Idag genomförs samtliga uppgraderingar av leverantör istället för internt av IT.

Det är svårt att göra en bra ekonomisk analys då det enbart är en kommun som har valt att lägga ut sin löneadministrativa process. En process kommunen nu valt att ta tillbaka i egen regi. Konkurrensen på marknaden är begränsad, vilket innebär att prissättning av den



löneadministrativa tjänsten i dagsläget är en hög riskfaktor.

Kommunledningskontorets bedömning är att utmaningen som riktas mot kommunens personal och löneadministrativa mot ovanstående bakgrund, både innebär stora risker och konsekvenser för verksamhet och kostnaderna om utmaningen skulle antas. Förslagsvis bör därför inte kommunen anta utmaningen utan låta löneenheten och verksamheten fortsatt få i uppdrag att effektivisera kommunens löneprocess och digitalisering av flöde för anställningar och förtroendevalda i nära samverkan med verksamheten för att uppnå effektivisering. Det innebär sammantaget att utmaningsrätten används som utgångspunkt för att effektivisera kommunens organisation i egen regi.

Utmaningen bör avvisas.