

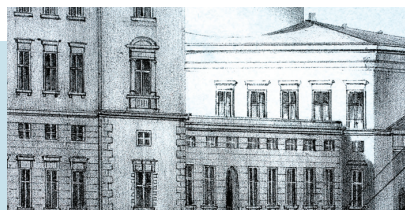
# 15/2012

---

STATSREVISORERNE



## Beretning om samlingen af den statslige løn- administration i Finansministeriet



15/2012

## Beretning om samlingsen af den statslige løn- administration i Finansministeriet

Statsrevisorerne fremsender denne beretning med deres bemærkninger til Folketinget og vedkommende minister, jf. § 3 i lov om statsrevisorerne og § 18, stk. 1, i lov om revisionen af statens regnskaber m.m.

*København 2013*

Denne beretning til Folketinget skal behandles ifølge lov om revisionen af statens regnskaber, § 18: Statsrevisorerne fremsender med deres eventuelle bemærkninger Rigsrevisionens beretning til Folketinget og vedkommende minister.

Finansministeren afgiver en redegørelse til beretningen.

Rigsrevisor afgiver et notat med bemærkninger til ministerens redegørelse.

På baggrund af ministerens redegørelse og rigsrevisors notat tager Statsrevisorerne endelig stilling til beretningen, hvilket forventes at ske i marts 2014.

Ministerens redegørelse, rigsrevisors bemærkninger og Statsrevisorerens eventuelle bemærkninger samles i Statsrevisorerens Endelig betænkning over statsregnskabet, som årligt afgives til Folketinget i april måned – i dette tilfælde Endelig betænkning over statsregnskabet 2012, som afgives i april 2014.

Henvendelse vedrørende  
denne publikation rettes til:

Statsrevisorerne  
Folketinget  
Christiansborg  
1240 København K  
Telefon: 33 37 59 87  
Fax: 33 37 59 95  
E-mail: [statsrevisorerne@ft.dk](mailto:statsrevisorerne@ft.dk)  
Hjemmeside: [www.ft.dk/statsrevisorerne](http://www.ft.dk/statsrevisorerne)

Yderligere eksemplarer kan  
købes ved henvendelse til:

Rosendahls-Schultz Distribution  
Herstedvang 10  
2620 Albertslund  
Telefon: 43 22 73 00  
Fax: 43 63 19 69  
E-mail: [distribution@rosendahls-schultzgrafisk.dk](mailto:distribution@rosendahls-schultzgrafisk.dk)  
Hjemmeside: [www.rosendahls-schultzgrafisk.dk](http://www.rosendahls-schultzgrafisk.dk)

ISSN 2245-3008  
ISBN 978-87-7434-411-7

# Statsrevisorernes bemærkning

## BERETNING OM SAMLINGEN AF DEN STATSLIGE LØNADMINISTRATION I FINANSMINISTERIET

Formålet med at samle statens lønadministration var at sikre en effektiv lønadministration. Effektiviseringsmålet skulle bl.a. opnås ved at samle statens lønadministrative kompetencer i ét servicecenter (ØSC) for derigennem at nedbringe antallet af lønadministrative årsværk i staten, forenkle og standardisere arbejdsgange samt forbedre kvaliteten af lønadministrationen.

**Statsrevisorerne finder det utilfredsstillende, at statens lønadministration samlet set endnu ikke er blevet effektiviseret i det omfang, det var hensigten med at samle lønadministrationen i Finansministeriet.**

**Statsrevisorerne finder det i den forbindelse utilfredsstillende:**

- At den forventede besparelse på statens resurseforbrug til lønadministrationen kun delvist er opnået, og at samlingen endnu ikke har resulteret i en bedre kvalitet af lønadministrationen.
- At Finansministeriets forventede årlige reduktion i resurseforbruget på 54,3 mio. kr. til lønadministration i staten ikke er realiseret fuldt ud, da den samlede besparelse på lønadministrative årsværk i staten – efter etableringen af ØSC – højst udgør 37,2 mio. kr.
- At samlingen af lønadministrationen i staten ikke har forbedret kvaliteten målt på antallet af fejl i sagsbehandling og lønudbetalinger. Samtidig har der været en stigning i antallet af fejl med væsentlig beløbsmæssig betydning for lønudbetalingerne.
- At statens virksomheder endnu ikke fuldt ud udnytter standardiseringen af opgaver og digitaliseringsløsningerne, hvilket resulterer i dobbeltadministration flere steder.

Statsrevisorerne finder endvidere, at det ville have været hensigtsmæssigt med en registrering, der havde muliggjort en mere præcis opfølgning på, om effektiviseringsmålet var blevet indfriet for ØSC og for staten som helhed.

Statsrevisorerne,  
den 11. september 2013

*Peder Larsen  
Henrik Thorup  
Helge Adam Møller  
Kristian Jensen  
Klaus Frandsen  
Magnus Heunicke*



# Beretning til Statsrevisorerne om samlingen af den statslige løn- administration i Finansministeriet

Rigsrevisionen afgiver hermed denne beretning til Statsrevisorerne i henhold til § 17, stk. 2, i rigsrevisorloven, jf. lovbekendtgørelse nr. 101 af 19. januar 2012. Beretningen vedrører finanslovens § 7. Finansministeriet.

---

# Indholdsfortegnelse

---

I.	Introduktion og konklusion .....	1
II.	Indledning .....	4
	A. Baggrund .....	4
	B. Formål, afgrænsning og metode .....	7
III.	Besparelser opnået i staten ved samlingen af lønadministrationen i Finansministeriet .....	10
	A. De økonomiske forudsætninger ved etableringen af lønadministrationen i ØSC .....	10
IV.	Effektive arbejdsgange i lønadministrationen gennem digitalisering og standardisering .....	17
	A. Digitaliseringsinitiativer fra Hovedrapporten .....	17
	B. HR-Løn .....	21
	C. Arbejdsgange ved kontroller efter etableringen af ØSC .....	23
V.	Lønadministrationens kvalitet efter samlingen i Finansministeriet .....	25
	A. Lønadministrationens kvalitet .....	25
	Bilag 1. Finansministeriets definition af lønadministrative opgaver .....	30
	Bilag 2. Opgavesplit mellem ministerområder (virksomheder) og servicecenteret (ØSC) i løn- og personaleadministrationen .....	31
	Bilag 3. Ordliste .....	38

---

Beretningen vedrører finanslovens § 7. Finansministeriet.

I undersøgelsesperioden har der været følgende ministre:

Lars Løkke Rasmussen: november 2007 - april 2009

Claus Hjort Frederiksen: april 2009 - oktober 2011

Bjarne Corydon: oktober 2011 -

---

# I. Introduktion og konklusion

1. Denne beretning handler om samlingen af den statslige lønadministration i Finansministeriet. Rigsrevisionen har igangsat undersøgelsen på eget initiativ i efteråret 2012.

2. Det fremgår af regeringsgrundlaget fra november 2007, at regeringen i løbet af 2008 ville tage initiativ til at effektivisere den statslige administration gennem et øget tværministerielt samarbejde om at løse de administrative opgaver. Dette kunne ifølge regeringsgrundlaget fx ske ved, at udvalgte opgaver blev standardiseret, digitaliseret og samlet i tværministerielle servicecentre.

Med finansloven for 2008 blev det besluttet at oprette 2 administrative servicecentre: Økonomiservicecenteret (ØSC) og Statens It. Etableringen af de 2 centre forventedes at vare op til 3 år og ville samlet set indebære engangsudgifter og investeringer for godt 660 mio. kr.

Det administrative servicecenter ØSC skulle samle opgavevaretagelsen på områderne bogholderi og regnskab, løn og rejser.

3. Formålet med at samle statens lønadministration var at sikre en effektiv lønadministration gennem digitalisering, standardisering og udnyttelse af stordriftsfordele. Effektiviseringsmålet på lønområdet skulle bl.a. opnås ved at samle lønadministrative kompetencer i ét servicecenter, nedbringe antallet af lønadministrative årsværk i staten, forenkle og standardisere arbejdsgange samt forbedre kvaliteten af lønadministrationen. Samtidig skulle statens lønadministration fremtidssikres gennem stærke faglige og interessante miljøer, der ville gøre det mere attraktivt at arbejde med lønadministrative opgaver i staten.

4. Undersøgelsen blev sat i gang, da Rigsrevisionen i forbindelse med de løbende lønrevisioner havde set eksempler på varierende kvalitet af ØSC's arbejde samt uhensigtsmæssigheder i arbejdsdelingen og arbejdsgangene mellem ØSC og virksomhederne.

5. Det overordnede formål med undersøgelsen er at vurdere, om statens lønadministration samlet set er blevet mere effektiv efter samlingen af lønadministrationen i Finansministeriet. Det har Rigsrevisionen undersøgt ved at besvare følgende spørgsmål:

- Har samlingen af statens lønadministration i Finansministeriet medført, at staten samlet set har opnået de forventede besparelser på lønadministrationen?
- Har digitalisering og standardisering bidraget til mere effektive arbejdsgange i statens lønadministration?
- Har samlingen af statens lønadministration i Finansministeriet bidraget til en højere kvalitet af lønadministrationen?



## UNDERSØGELSENS HOVEDKONKLUSION

Statens lønadministration er samlet set endnu ikke blevet effektiviseret i det omfang, det var hensigten med sammenlægningen af lønadministrationen i ØSC. Den forventede besparelse på resurseforbruget til lønadministrationen for staten er kun delvist opnået, og sammenlægningen har endnu ikke resulteret i en bedre kvalitet af lønadministrationen.

Finansministeriet har generelt gennemført samlingen af den statslige lønadministration i ØSC som planlagt og har opnået de forventede besparelser på lønadministrationen i ØSC. Virksomhederne bruger imidlertid flere ressourcer på lønadministration end de, der blev fastlagt i den endelige opgavefordeling mellem ØSC og virksomhederne. Målet for besparelsen på antallet af årsværk samlet i staten er dermed ikke nået.

Finansministeriet har tilvejebragt en skønsmæssig opgørelse over omkostningerne til etableringen af ØSC, der internt i Finansministeriet var budgetteret til ca. 300 mio. kr. Denne opgørelse indeholder ikke en specifikation af den del, der vedrører samlingen af lønadministrationen i staten. Rigsrevisionen finder, at det ville have været hensigtsmæssigt med en regnskabsmæssig registrering, der havde muliggjort en periodisk og mere præcis opfølgning på, om målene for omkostningerne og besparelserne ved projektet var blevet indfriet for ØSC og for staten som helhed.

Etableringen af ØSC har medført en standardisering af opgaver, og der er delvist gennemført digitaliseringsløsninger, som kan understøtte effektive arbejdsgange og højne kvaliteten af lønadministrationen. Løsningerne udnyttes dog endnu ikke optimalt, idet der flere steder sker dobbeltadministration. Rigsrevisionen vurderer, at HR-Løn, der er en it-understøttelse af en række lønprocesser, bidrager til mere effektive arbejdsgange i lønadministrationen i staten.

Rigsrevisionens lønrevisioner før og efter etableringen af ØSC indikerer, at kvaliteten af statens lønadministration er faldet efter, at den blev samlet i ØSC (målt på antallet af fejl). Fejlene i sagsbehandlingen har medført et stigende antal fejl i lønudbetalingen.

Ved sammenlægningen af lønadministrationen i staten har Finansministeriet ikke i tilstrækkeligt omfang taget højde for, at virksomhederne, bl.a. på grund af deres ansvar for at udbetale korrekt løn, har haft incitament til at fastholde nogle af deres oprindelige arbejdsgange og lønkompetencer. Virksomhedernes ageren kan skyldes, at de oplevede mange fejl i lønadministrationen efter etableringen af ØSC, hvilket kan have haft betydning for den samlede effektivisering.

Finansministeriet har på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse iværksat en ekstern undersøgelse af kvaliteten af lønadministrationen i ØSC med henblik på at afdække svagheder og risici i forbindelse med den nuværende organisering af lønadministrationen. Derudover har ministeriet iværksat en undersøgelse af kvaliteten af den samlede lønadministration i staten og påbegyndt en række interne initiativer, der skal mindske risikoen for fejl i lønadministrationen.

**Rigsrevisionen anbefaler:**

- at Finansministeriet vurderer opgavesplittet i den samlede statslige lønadministration, herunder hvordan HR-Løn bedst kan understøtte effektivisering af lønadministrationen i staten.
- at Finansministeriet øger fokus på forbedringen af kvaliteten af lønadministrationen.

## II. Indledning

### A. Baggrund

6. Finansministeriet udarbejdede på baggrund af regeringsgrundlaget fra november 2007 og finansloven for 2008 rapporten "Administrative servicecentre i staten – Hovedrapport" (herafter Hovedrapporten) fra februar 2008. Hovedrapporten indeholdt selvstændige analyser af besparelespotentialet og implementeringsomkostningerne opdelt på områderne løn, rejser, it-drift, personale samt bogholderi og regnskab. Dog indgik der i Hovedrapporten ingen samlet handlingsplan for etableringen af ØSC. Hovedrapporten udgjorde beslutningsgrundlaget for, hvordan den statslige administration kunne gennemgå en betydelig effektivisering, og udgjorde også beslutningsgrundlaget for sammenlægningen af lønadministrationen i staten.

Det fremgik af Hovedrapporten, at der var betydelig forskel på, hvor effektiv lønadministrationen var på tværs af ministerområderne. Finansministeriet fremhævede i Hovedrapporten, at effektiviserings- og kvalitetsgevinsterne på lønområdet var betinget af standardisering og yderligere digitalisering og ikke alene kunne opnås gennem en samling af lønadministrationen. Sammenlægningen ville betyde, at hovedparten af alle lønadministrative årsværk i staten skulle samles i ét servicecenter, og at der stort set ikke længere skulle være lønadministrative årsværk i virksomhederne.

7. På baggrund af Hovedrapporten blev der udarbejdet mere konkrete finanslovsforslag og interne redegørelser for ØSC, herunder et omfattende regneark, der viser en specifikation af budgetreguleringerne for ministerierne. Disse dokumenter udgør ifølge Finansministeriet businesscasen for ØSC. Der er løbende foretaget justeringer i businesscasen. Når Rigsrevisionen herefter nævner businesscasen, er det ovennævnte materiale, der henvises til. I businesscasen for ØSC blev der budgetteret med implementeringsomkostninger, der indbar, at etableringen af ØSC i perioden 2009-2010 medførte negative besparelser. Der blev budgetteret med en nettobesparelse fra og med 2011. Nettobesparelsen udgør i henhold til businesscasen for ØSC årligt 69,7 mio. kr. for både løn og regnskab fra og med 2015.

Samlingen af lønadministrationen skulle, ud over at medføre besparelser, være med til at sikre en høj kvalitet af lønadministrationen og skabe et højt fagligt og attraktivt arbejdsmiljø. Specielt de mindre virksomheder havde ingen eller måske kun en enkelt medarbejder med viden på specialområder som fx tjenestemandspensioner og rådighedsløn, hvilket gjorde lønadministrationen i disse virksomheder meget sårbar. Ved at samle lønadministrationen kunne man samtidig samle specialviden, og det var således meningen, at Finansministeriet skulle kunne imødegå den sårbarhed, der eksisterede i nogle virksomheder.

8. Finansministeriet anbefalede i Hovedrapporten, at der i et servicecenter blev etableret én tværministeriel administrativ enhed på lønområdet. Modellen blev anbefalet ud fra betragtninger om effektiviseringsgevinster og mulighed for strategisk udvikling.

Finansministeriet vurderede den samlede risiko ved indførelsen af et tværministerielt servicecenter på lønområdet som forholdsvis lav. Ministeriets begrundelse var, at lønområdet på daværende tidspunkt i høj grad var kendetegnet ved administrative fællesskaber på ministerområderne, fælles systemunderstøttelse og en forholdsvis høj grad af standardisering.

### Samlet lønadministration i ØSC

9. På baggrund af Hovedrapporten besluttede regeringen i februar 2008 at etablere et administrativt servicecenter for løn og regnskab (ØSC) under den daværende Økonomistyrelse. I dag hører ØSC under Statens Administration (SAM). ØSC varetager driftsopgaver på løn-, bogholderi-, regnskabs- og rejseområdet.

10. Inden etableringen af ØSC blev lønadministrationen varetaget lokalt i virksomhederne eller i administrative fællesskaber, der på daværende tidspunkt var dannet på de fleste ministerområder.

11. Etableringen af lønadministrationen i ØSC blev påbegyndt i slutningen af 2008, hvor medarbejderne fra de statslige virksomheders lønadministrationer løbende blev samlet i ØSC. Første trin i overgangen til ØSC var, at der ved hjælp af selvangivelser blev gennemført en medarbejderidentifikation i vinteren 2008/2009. Selve opgaveoverdragelsen skete i forbindelse med det enkelte ministerområdes overgang til ØSC. Samlingen omfattede ca. 160 statslige virksomheder – lidt færre end de 176 virksomheder, der blev identificeret i Hovedrapporten. Det samlede antal årsværk, der var en del af ØSC-projektet, blev ændret fra 390 til 208. Bl.a. overgik 3 af statens største virksomheder – Forsvaret, Kriminalforsorgen og Rigspolitiet – ikke til ØSC på grund af virksomhedernes kompleksitet. Det svarede til ca. 164 årsværk. De ca. 160 resterende statslige virksomheder var forpligtet til at overgå til ØSC. De sidste virksomheder overgik til ØSC i 1. halvår 2010.

12. Arbejdet omkring Hovedrapporten og det konkrete opgavesplit byggede på en række workshops mellem ministerierne og virksomhederne, herunder administrative fællesskaber. Finansministeriet havde dog en central rolle i forbindelse med sammenlægningen af ØSC, bl.a. fordi opgaverne skulle samles under Finansministeriet. Der blev nedsat en tværgående styregruppe med deltagelse af repræsentanter fra ministerier, som var repræsenteret i Økonomiudvalget. Styregruppens formand blev udpeget af Finansministeriet. Der blev oprettet et programsekretariat i Finansministeriet, som skulle servicere styregruppen. Sekretariatet havde bl.a. ansvaret for at følge op på Hovedrapporten og på, at arbejdet førte til, at de identificerede gevinster blev realiseret inden for de afsatte økonomiske rammer.

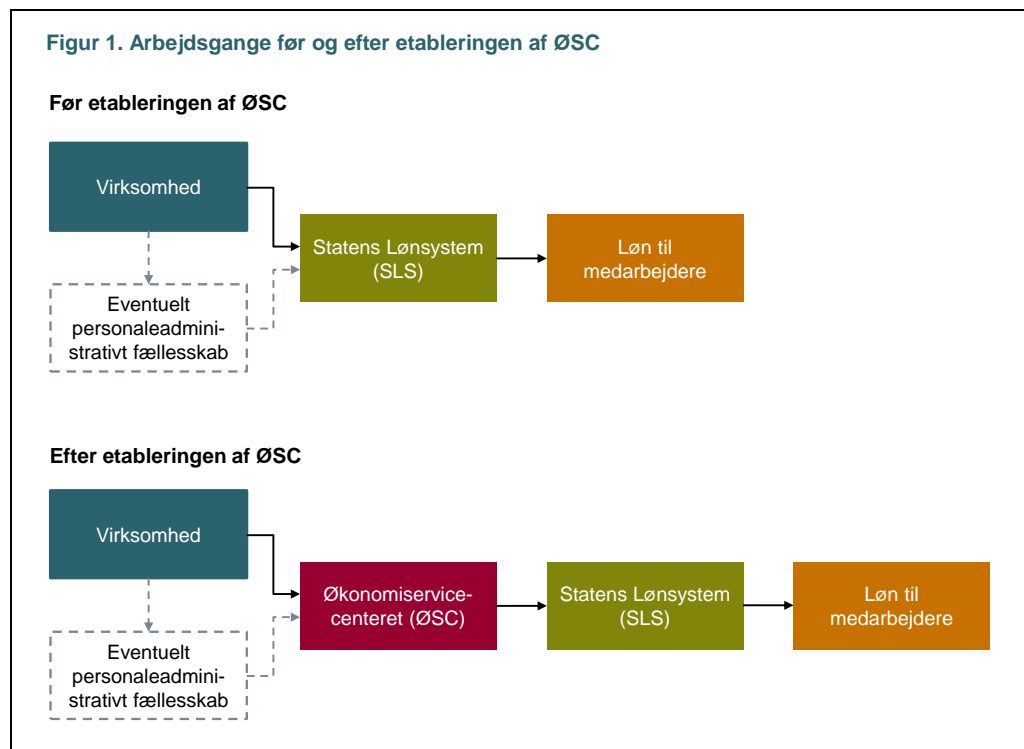
### Arbejdsgange i forbindelse med lønadministrationen

13. Figur 1 viser en simplificering af, hvordan arbejdsgangene ved lønadministrationen så ud før og efter etableringen af ØSC, herunder hvilke aktører der indgår i sagsbehandlerkæden, og hvor i arbejdsgangene der sker en overførsel af data.

*SAM er sammen med Digitaliseringsstyrelsen, Moderniseringsstyrelsen og Statens It en del af Finansministeriets koncern. SAM har ansvaret for ØSC.*

*Et administrativt fællesskab er kendetegnet ved en samlet varetagelse af visse administrative opgaver på et ministerområde.*

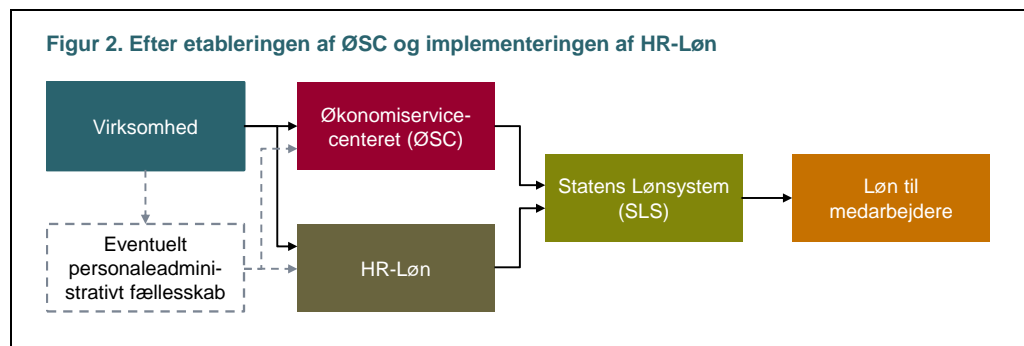
**Statens Lønssystem (SLS)** anvendes til at beregne og anvise løn til størstedelen af de statslige lønmodtagere. Der foretages ca. 830.000 transaktioner i SLS hvert år.



Det fremgår af figur 1, at der med etableringen af ØSC kom en ekstra aktør ind i sagsbehandlerkæden og dermed en ekstra overførsel af data, hvilket nødvendiggør en ekstra kontrol. ØSC ligger mellem virksomhederne og Statens Lønssystem (SLS), hvortil de indberetter virksomhedernes lønordrer.

14. Sideløbende med etableringen af ØSC begyndte den daværende Økonomistyrelse i 2009 udviklingen af et nyt system (HR-Løn) til brug for alle virksomheder i staten, inkl. de selvejende virksomheder. HR-Løn var ikke nævnt i Hovedrapporten, men er bl.a. blevet udviklet for at understøtte den digitale indberetning, som er et af Hovedrapportens foreslåede initiativer, og for at forenkle arbejdsgangene i forbindelse med lønudbetaling. I dag er ca. 60 % af HR-Løns brugere selvejende virksomheder, mens de resterende 40 % er ØSC-kunder.

Figur 2 viser en simplificering af, hvordan arbejdsgangene ser ud efter etableringen af ØSC og implementeringen af HR-Løn, herunder hvor i arbejdsgangene der sker en overførsel af data.



Det fremgår af figur 2, at virksomhederne enten kan anvise løn via ØSC eller for visse løndele via HR-Løn, eller de kan gøre det via et personaleadministrativt fællesskab. Når indberetningerne sker via HR-Løn, bliver ØSC ikke involveret. HR-Løn er designet, så brugeren bliver guidet gennem indrapporteringen til SLS. HR-Løn indeholder en række opslagsværktøjer, der gør indrapporteringen til SLS mere simpel, end før HR-Løn blev implementeret. Herudover giver HR-Løn virksomheden en nem adgang til alle lønoplysninger, der gør det nemmere fx at sende forespørgsler og foretage løntjek.

15. Den egentlige implementering af HR-Løn startede i 2010, og i løbet af 2012 var HR-Løn fuldt implementeret i statens virksomheder. Virksomhederne kunne herefter selv indrapportere flere udvalgte løndata direkte via HR-Løn til SLS uden om ØSC. Næsten alle ØSC's kunder har nu HR-Løn.

#### *Ansvarsfordelingen mellem ØSC og virksomhederne*

16. Ansvar for regnskabsaflæggelsen er fortsat hos den enkelte minister. Selv om virksomhederne er overgået til ØSC, er det altså ministerierne, herunder virksomhederne, som har det regnskabsmæssige ansvar og ansvaret for, at lønnen udbetales korrekt i det enkelte ministerie. Virksomheden er ansvarlig for, at regnskabsaflæggelsen sker i henhold til de til enhver tid gældende regler, at regnskabsopgaven løses korrekt, og at virksomhedens del af dokumentationen for opgaveløsningen er i orden, herunder at kontrol- og transaktionssporet er tilstrækkeligt. Derudover er virksomheden ansvarlig for, at lønbilag mv. indsendes rettidigt, og at de er kontrolleret og godkendt af bemyndigede personer. Endelig er virksomheden ansvarlig for at foretage en kontrol (der på nogle områder kan foretages summarisk) inden løn-udbetalingen.

ØSC er udførende på de administrative opgaver og er ansvarlig for korrekt og rettidig løn på baggrund af det modtagne materiale fra virksomhederne. ØSC har således kun ansvaret for driften af lønadministrationen, men har ikke det endelige ansvar for lønnens rigtighed. ØSC er ansvarlig for sin del af dokumentationen for opgaveløsningen. Det er således ØSC's ansvar at sikre, at arbejdsfunktioner og arbejdsopgaver organiseres og udføres i henhold til beskrivelsen i gældende instrukser – herunder at sikre den fornødne funktionsadskillelse og overholdelse af forudsatte forretningsgange og interne kontroller – og at kontrollere sikkerhedsforskrifter omkring systemanvendelse.

Virksomhederne og ØSC er afhængige af hinandens leverancer for at kunne opfylde deres forpligtelser. Der er således tale om et samarbejde mellem ØSC og virksomhederne. ØSC har ingen instruktionsbeføjelse over for virksomhederne og kan derfor ikke diktere arbejdsgange eller gennemføre standardiseringer af arbejdsprocesser ude i virksomhederne. Det har derfor været vigtigt for effektiviseringen af lønadministrationen, at både virksomhederne og ØSC har gennemført de forventede ændringer på deres respektive områder, hvis de forventede gevinster ved sammenlægningen skulle opnås.

## **B. Formål, afgrænsning og metode**

### **Formål**

17. Undersøgelsens hovedformål er at vurdere, om statens lønadministration samlet set er blevet mere effektiv efter samlingen af lønadministrationen i Finansministeriet.

Det har Rigsrevisionen undersøgt ved at besvare følgende spørgsmål:

- Har samlingen af statens lønadministration i Finansministeriet medført, at staten samlet set har opnået de forventede besparelser på lønadministrationen?
- Har digitalisering og standardisering bidraget til mere effektive arbejdsgange i statens lønadministration?
- Har samlingen af statens lønadministration i Finansministeriet bidraget til en højere kvalitet af lønadministrationen?

### Afgrænsning og metode

18. Undersøgelsen omfatter lønadministrationen i staten. Undersøgelsen er afgrænset til alene at omfatte lønadministrationen og dermed hverken bogholderi-, regnskabs- eller rejseområdet. Derudover er undersøgelsen afgrænset til at omfatte de virksomheder, der ved undersøgelsens start var og fortsat er kunder hos ØSC.

19. Det fremgik af Hovedrapporten, at der ved valget af en model til finansieringen af ØSC skulle lægges vægt på, at modellen ville understøtte en incitamentsstruktur, der sikrede fortsat effektivitetsforbedring og øget kvalitet. Videre skulle betalingsmodellen understøtte, at virksomhederne flyttede opgaver til ØSC og ikke oprettede skyggefunktioner. Finansministeriet har oplyst, at ministeriet har udarbejdet en aktivitetsbaseret betalingsmodel, som først vil være gældende fra og med 1. januar 2014. Det har derfor ikke været muligt at undersøge, om modellen har sikret den rette incitamentsstruktur og bidraget til besparelsen. I den del af undersøgelsen, der handler om besparelser, ser Rigsrevisionen derfor ikke på betalingsmodellen, som skulle udgøre grundlaget for virksomhedernes betaling til ØSC for lønydelser. Incitamentet for virksomhederne til at overdrage det lønadministrative personale til ØSC har ifølge Finansministeriet hele tiden været til stede, eftersom ministerierne er rammebeskåret med værdien af det personale, hvis opgaver de har overdraget. Har virksomhederne udgifter til lønadministrativt personale, er der således tale om en prioritering i virksomheden inden for dens rammebeskårne bevilling.

Undersøgelsesperioden strækker sig fra offentliggørelsen af regeringsgrundlaget i november 2007 og frem til august 2013.

20. For at kunne vurdere, om der er sket et kvalitetsløft i lønadministrationen med etableringen af ØSC, har Rigsrevisionen udtaget en stikprøve. Stikprøven stammer fra Rigsrevisionens egne lønrevisioner foretaget i 2007 (før etableringen af ØSC), i 2011 (efter etableringen af ØSC, men før den endelige udrulning af digitaliseringsinitiativet HR-Løn) og i 2012 (efter etableringen af ØSC og efter den endelige udrulning af HR-Løn). Rigsrevisionen udtager hvert år ca. 1.050 stikprøver i forbindelse med de løbende lønrevisioner ved ØSC's kunder. Stikprøverne for hvert af de 3 år er udtaget på samme måde og på de samme områder i virksomhederne, der er udvalgt med hovedvægt på deres væsentlighed. Stikprøverne udtages i revisionsåret, men hændelsen kan være sket op til et ½ år tidligere, afhængigt af hvornår i revisionsåret revisionen foretages. Enkelte sager er dog udvalgt ud fra en risikovurdering, hvorfor antallet af fundne fejl kan være højere end ved en helt tilfældig stikprøve. Der er i denne undersøgelse tilfældigt udvalgt 200 af de gennemgåede stikprøver fra lønrevisionerne for hvert af de 3 undersøgte år, dvs. i alt 600 stikprøver.

Det er ikke muligt at ekstrapolere op til det samlede antal fejl i statens lønadministration, og Rigsrevisionen kan derfor ikke konkludere på mængden af fejl i alle lønsager, men kan konkludere på udviklingen i fejl i sagsbehandlingen, herunder fejl i udbetalingen, som Rigsrevisionen har fundet i sine revisioner i de angivne år før og efter etableringen af ØSC.

Finansministeriet har defineret begrebet lønadministration, jf. bilag 1. Det er den definition, Rigsrevisionen anvender i denne undersøgelse. Alle de fundne fejl i Rigsrevisionens stikprøve ligger inden for denne definition. Dokumentationen for de fundne fejl er udleveret til Finansministeriet.

Desuden har Rigsrevisionen gennemgået ØSC's egne analyser, herunder kundetilfredshedsanalyser, medarbejdertilfredshedsundersøgelser og andet relevant materiale vedrørende etableringen af ØSC. Rigsrevisionen har ligeledes anvendt resultaterne fra en lønrevision i ØSC – som Rigsrevisionen gennemførte sammen med Finansministeriets Koncernrevision (FKR) i 2011 – for at undersøge lønbilags gang fra start i virksomhederne til slut i ØSC til brug for analysen af arbejdsgangene og kvaliteten af lønadministrationen i ØSC.

21. Rigsrevisionen har også gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor alle de ca. 160 virksomheder, der er kunder i ØSC, deltog. Med spørgeskemaet ønskede Rigsrevisionen bl.a. at undersøge antallet af lønadministrative årsværk i virksomhederne, om virksomhederne finder, at der er sket en effektivisering i lønadministrationen med samlingen i ØSC, om ØSC lever op til de forudsatte mål, og hvordan virksomhederne indrapporterer deres lønoplysninger. Rigsrevisionens opgørelse af, hvor mange lønadministrative årsværk der er i virksomhederne, beror på virksomhedernes selvangivelse på baggrund af Finansministeriets definition af, hvilke opgaver der er omfattet af lønadministrationen, jf. bilag 1. Det var også den metode, Finansministeriet anvendte i forbindelse med, at ministeriet udarbejdede Hovedrapporten. Rigsrevisionen har desuden ad flere omgange fået virksomhederne til at bekræfte antallet af de indberettede lønadministrative årsværk.

Da besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen kan være præget af en vis subjektivitet, har Rigsrevisionen efterfølgende afholdt interviews med 10 tilfældigt udvalgte virksomheder – heraf 5 administrative fællesskaber – for at komme i dybden med de indkomne besvarelser, indhente dokumentation for afgivne bemærkninger og indsamle oplysninger om opgavesplit og arbejdsgange. Dette har givet Rigsrevisionen mulighed for at få uddybet besvarelserne i spørgeskemaerne. De 5 interviewede virksomheder og de 5 interviewede administrative fællesskaber (herefter også omtalt som virksomheder) er:

Virksomheder	Administrative fællesskaber på ministerområder
Det Jyske Musikkonservatorium	Erhvervs- og Vækstministeriet
Kystdirektoratet	Finansministeriet
Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri	Miljøministeriet
NaturErhvervsstyrelsen	Ministeriet for Sundhed og Forebyggelse
Trafikstyrelsen	Skatteministeriet

22. Finansministeriet har på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse iværksat sin egen undersøgelse for at kategorisere de lønadministrative årsværk i virksomhederne. Finansministeriets foreløbige skønsmæssige resultater er i et vist omfang brugt i tilknytning til Rigsrevisionens undersøgelse.

23. Rigsrevisionen har i forbindelse med undersøgelsen afholdt møder med Finansministeriet (departementet, Moderniseringsstyrelsen, SAM og ØSC), ligesom Finansministeriet løbende har fremsendt materiale og svar på Rigsrevisionens spørgsmål.

24. Beretningen har i udkast været forelagt Finansministeriet, hvis bemærkninger i videst muligt omfang er indarbejdet.

25. Bilag 2 viser opgavesplittet mellem virksomhederne og ØSC i løn- og personaleadministrationen. Bilag 3 indeholder en ordliste, der forklarer udvalgte ord og begreber.

26. Folketingets formand har udpeget Morten Levysohn som sætterigsrevisor til at varetage rigsrevisors funktioner i de tilfælde, hvor rigsrevisor anser sig for inhabil, jf. brev af 23. maj 2013 til Statsrevisorerne.

Rigsrevisor Lone Strøm har erklæret sig inhabil i undersøgelsen af samlingen af den statslige lønadministration i Finansministeriet, jf. brev af 27. juni 2012 til Statsrevisorerne. Sætterigsrevisor har derfor i forbindelse med denne undersøgelse det fulde ansvar for den endelige revisionsmæssige vurdering og for rapporteringen til myndighederne og Statsrevisorerne.



### III. Besparelser opnået i staten ved samlingen af lønadministrationen i Finansministeriet

Finansministeriet har opnået de forventede besparelser på lønadministrationen i ØSC. Overordnet set er besparelspotentialet i virksomhederne også opnået i den forstand, at virksomhederne har fået reduceret deres bevillinger svarende til den ønskede besparelse. Dog viser Rigsrevisionens undersøgelse, at målet for besparelsen på antallet af årsværk samlet i staten kun delvist er nået, da virksomhederne bruger flere resurser på lønadministrationen end de, der blev fastlagt i den endelige opgavefordeling mellem ØSC og virksomhederne.

Rigsrevisionen konstaterer, at de resterende lønadministrative opgaver i virksomhederne har vist sig at være mere resursekrævende, end det blev forudsat ved etableringen af ØSC.

Finansministeriet har tilvejebragt en skønsmæssig opgørelse over forbruget af de ca. 300 mio. kr., der internt i Finansministeriet var budgetteret med til etableringen af ØSC. Denne opgørelse indeholder ikke en specifikation af den del, der vedrører samlingen af lønadministrationen i staten.

Rigsrevisionen finder, at det ville have været hensigtsmæssigt med en regnskabsmæssig registrering, der havde muliggjort en periodisk og mere præcis opfølgning på, om målene for omkostningerne og besparelserne ved projektet var blevet indfriet for ØSC og for staten som helhed.

27. Et af de helt centrale formål med etableringen af ØSC var at opnå de effektiviseringsgevinster, som ifølge Hovedrapporten kunne høstes ved at samle lønadministrationen i Finansministeriet. For at opnå effektiviseringsgevinsterne skulle der samlet ske en reduktion i resurseforbruget på de opgaver, som blev overført til ØSC.

#### A. De økonomiske forudsætninger ved etableringen af lønadministrationen i ØSC

28. Rigsrevisionens undersøgelse af, om de økonomiske forudsætninger ved etableringen af lønadministrationen i ØSC er blevet realiseret, har vist følgende:

- Finansministeriet har tilvejebragt en skønsmæssig opgørelse over forbruget af de ca. 300 mio. kr., der internt i Finansministeriet var budgetteret med til etableringen af ØSC. Denne opgørelse indeholder ikke en specifikation af den del, der vedrører samlingen af lønadministrationen i staten.

- ØSC har reduceret antallet af lønadministrative årsværk fra 195,3 til 76,6, svarende til 61 % (knap 119 lønadministrative årsværk). Det samlede mål for både løn og regnskab var 47 %. Rigsrevisionen finder det derfor sandsynligt, at den forventede besparelse på lønadministrative årsværk er opnået i ØSC.
- Opgavesplittet mellem ØSC og virksomhederne indebærer, at ca. 13 årsværk skulle udføre lokale lønopgaver. Undersøgelsen har vist, at der i dag er ca. 129 årsværk, der udfører lønadministrative opgaver i virksomhederne. Finansministeriet har skønnet, at ca. 60 ud af de ca. 129 årsværk ikke er berørt af opgavesplittet og derfor ikke skal tælles med ved en opgørelse af, om der er brugt flere årsværk i virksomhederne end de 13 årsværk, der oprindeligt var lagt til grund. Rigsrevisionen kan dog konstatere, at selv hvis de ca. 60 årsværk, som Finansministeriet skønsmæssigt har opgjort, ikke medregnes, har der alligevel været et merforbrug på ca. 56 årsværk i virksomhederne. Finansieringen heraf er tilvejebragt ved at omprioritere virksomhedernes øvrige opgaver.
- En række virksomheder, herunder 3 af statens største virksomheder – Forsvaret, Kriminalforsorgen og Rigspolitiet – overgik ikke til ØSC som forventet i Hovedrapporten.
- Rigsrevisionen konstaterer, at de resterende lønadministrative opgaver i virksomhederne har vist sig at være mere resursekrævende end forudsat.

### Implementeringsomkostninger

29. Hovedrapporten fra 2008 indeholdt selvstændige analyser af områderne løn, rejser, it-drift, personale samt bogholderi og regnskab. Finansministeriet estimerede de samlede implementeringsomkostninger for både ØSC og Statens It til 661 mio. kr., heraf vedrørte 49 mio. kr. alene løndelen i ØSC. Finansministeriet har oplyst, at der ud af de 661 mio. kr. er afsat ca. 300 mio. kr. til etableringen af ØSC for både løn og regnskab.

Finansministeriet fik med finansloven for 2008 reserveret en bevilling på finanslovens § 35 på de 661 mio. kr. til dækning af omkostningerne til implementering af både ØSC og Statens It. Puljen blev budgetteret på finanslovens § 7 med et ændringsforslag til forslag til finansloven for 2009. Puljen skulle anvendes til fx konsulenter, it-investeringer, straksafskrivninger, uddannelse, omkostninger forbundet med medarbejderændringer og standardisering af processer i forbindelse med etableringen af ØSC og Statens It. Puljen blev i 2012 forøget med 50 mio. kr., som følge af et ændringsforslag til finansloven for 2009, for at imødekomme senere investeringsbehov.

30. Finansministeriet har i efteråret 2010 – som en del af businesscasen for ØSC – udarbejdet et særskilt notat, hvoraf det fremgår, at etableringen af ØSC var budgetteret til i alt 299,9 mio. kr. i perioden 2009-2015 (2012-priser). Beløbet omfatter både løn og regnskab, idet businesscasen ikke var splittet op på disse fagområder. Det har derfor heller ikke været muligt at få oplysninger fra Finansministeriet, der nærmere belyser de budgetterede implementeringsomkostninger for projektets løndel.

31. Ud af de ca. 300 mio. kr. har Finansministeriet kun kunnet opgøre de direkte henførbare udgifter til implementeringen af ØSC til 39 mio. kr. Ministeriet har oplyst, at de øvrige afledte implementeringsomkostninger kun kan opgøres ved en manuel gennemgang af den daværende Økonomistyrelses regnskabsdata for de respektive år, og det er endda kun med forbehold for udgifter, der blev vurderet til at være af generel karakter og derfor ikke blev opdelt på den tidligere Økonomistyrelse og ØSC. Finansministeriet har tilvejebragt en opgørelse, der er behæftet med en vis grad af usikkerhed, over forbruget af de ca. 300 mio. kr., som der internt i Finansministeriet var budgetteret med til etableringen af ØSC, jf. tabel 1.

**Tabel 1. Finansministeriets skønsmæssige opgørelse over omkostningerne til etableringen af ØSC**

Udvikling mv. af Navision Stat	106,5 mio. kr.
SLS-initiativer	22,0 mio. kr.
Øvrige systemmæssige initiativer	103,0 mio. kr.
Driftsudgifter til implementeringsenhed	39,0 mio. kr.
Øvrige driftsudgifter	29,0 mio. kr.
<b>I alt</b>	<b>299,5 mio. kr.</b>

Kilde: Oplysninger fra Finansministeriet, 2013.

Det fremgår af tabel 1, at den skønsmæssige opgørelse af omkostningerne ikke indeholder en specifikation af den del, der vedrører samlingen af lønadministrationen i staten. Rigsrevisionen finder, at det ville have været hensigtsmæssigt, hvis Finansministeriet i den løbende økonomistyring havde haft en regnskabsmæssig registrering af forbruget af de ca. 300 mio. kr., der havde muliggjort en periodisk og mere præcis opfølgning på, om målene for omkostningerne og besparelserne ved projektet var blevet indfriet for ØSC og for staten som helhed.

### Rammebesparelser

32. I forbindelse med omorganiseringen fik ministerierne reduceret deres bevillinger svarende til de opgaver og medarbejdere, der overgik til ØSC. I perioden 2009-2015 skulle ministerierne i alt rammebeskæres med ca. 1,9 mia. kr. Implementeringsplanen for ØSC beskriver de budgettilpasninger, som ministerierne skulle følge. Heraf fremgår det, at ministeriernes rammer generelt skulle reduceres fra det år, hvor deres lønadministrative opgaver og medarbejdere blev overført til ØSC. Samtidig fik ministerierne en bevilling til betaling til ØSC for de administrative ydelser. I perioden 2009-2015 var dette beløb ca. 1,4 mia. kr. Nettoreduktionen af ministeriernes rammer på ca. 0,5 mia. kr. i perioden 2009-2015 svarer til den effektivisering, som ØSC skulle realisere på sigt. I takt med etableringen af ØSC ville der dermed kunne frigøres resurser som følge af stordriftsfordele.

### Besparelser på årsværk

33. Effektiviseringspotentialet skulle ifølge Hovedrapporten især opnås via en reduktion i resurseforbruget til de opgaver, der blev overført til ØSC. Dvs. en reduktion i antallet af årsværk beskæftiget med lønadministrative opgaver i ØSC. Finansministeriet anbefalede, at 95 % af de årsværk, der på daværende tidspunkt blev anvendt på lønrådet, blev placeret i ét centralt servicecenter, dvs. en centraliseringsgrad på 95 %. De tilbageværende 5 % skulle løse de opgaver, der skulle forblive i virksomhederne og varetages af henholdsvis økonomi- og personaleafdelingen. Centraliseringsgraden blev i forbindelse med etableringen af ØSC ændret fra 95 % til 93,7 % på baggrund af en genvurdering af opgavefordelingen mellem ØSC og virksomhederne, hvor bl.a. opgaverne med lønstyring og lønrapportering blev ændret i opgavesplittet.

I Hovedrapporten var det forventede antal medarbejdere, som indgik i projektet, anslået til 390 lønadministrative årsværk. En række virksomheder, herunder Forsvaret, Rigspolitiet og Kriminalforsorgen, overgik imidlertid ikke til ØSC på grund af kompleksitet og sikkerhed i virksomhederne. Det samlede antal lønadministrative årsværk, som fremgik af Hovedrapporten, blev derfor efterfølgende justeret fra 390 til ca. 208.

Af de 208 lønadministrative årsværk skulle ca. 195 overgå til lønadministrationen i ØSC, og hvad der svarer til ca. 13 årsværk skulle fordeles på de ca. 160 virksomheder.

**Centraliseringsgraden** angiver, hvor stor en procentdel af aktiviteterne og tilhørende ressourcer der med fordel kan centraliseres.

Opgaver, der skulle forblive i virksomhederne: inddatakontrol (kontrol, inden lønnen beregnes), oversendelse af lønbilag til ØSC og visse dele af uddatakontrollen (kontrol, efter lønnen er beregnet).

34. Der var ifølge Finansministeriet forskellige tilgange til overførslen af lønmedarbejdere til ØSC. Ud af de ca. 195 overleverede årsværk var der 129 identificerede medarbejdere, 8 vakante stillinger og 58 tomme årsværk.

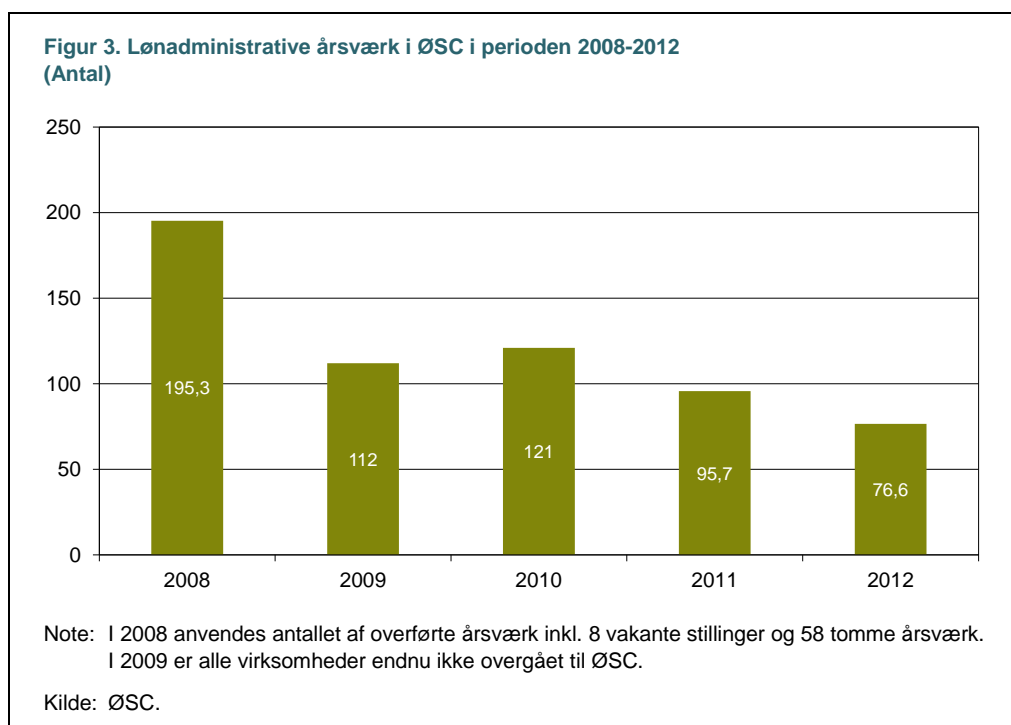
#### Lønadministrative årsværk i ØSC

35. Målet ved etableringen af ØSC var en samlet reduktion på 47 % i resurseforbruget til de opgaver for både løn og regnskab, som blev overført til ØSC. Reduktionen skulle ske løbende i perioden fra etableringen af ØSC og frem til 2012. Da størstedelen af de lønadministrative årsværk skulle overgå fra virksomhederne til ØSC, betød det reelt også, at der skulle ske en markant reduktion i de samlede lønadministrative årsværk i staten.

36. Figur 3 viser antallet af lønadministrative årsværk i ØSC i perioden 2008-2012.

*Vakante stillinger er ubesatte stillinger.*

*Tomme årsværk er, når virksomhederne overfører bevillingerne, men beholder medarbejderne.*



Det fremgår af figur 3, at ved etableringen af ØSC i 2008 svarede ØSC's lønadministration til 195,3 årsværk. I 2012 var 76,6 årsværk i ØSC beskæftiget med lønadministrative opgaver. Finansministeriet har dermed reduceret antallet af disse medarbejdere med 118,7 årsværk, svarende til 61 %. Den samlede reduktion på både løn og regnskab var på 46 %.

37. Finansministeriet indførte i løbet af 2011 og 2012 HR-Løn, der er en ny indberetningsflade til SLS. Indførelsen medførte, at de lønadministrative opgaver, der er knyttet til HR-Løn, igen skulle udføres i virksomhederne frem for i ØSC. HR-Løn beskrives yderligere i kap. IV.B. Tabel 2 viser antallet af effektive timer anvendt på lønadministrative opgaver i ØSC fra 2010 til 2012.

**Tabel 2. Effektiv tid anvendt på lønadministrative opgaver i ØSC i 4. kvartal i 2010, 2011 og 2012 (Timer)**

	4. kvartal 2010	4. kvartal 2011	4. kvartal 2012
Lønindtastning og -kontrol	22.763	16.539	11.307
Lønrefusion	4.684	4.598	3.138
Fraværsopgaver	276	253	140
Beholdningsafstemning	2.158	4.008	4.055
Øvrige lønopgaver	127	801	648
<b>I alt</b>	<b>30.008</b>	<b>26.199</b>	<b>19.288</b>

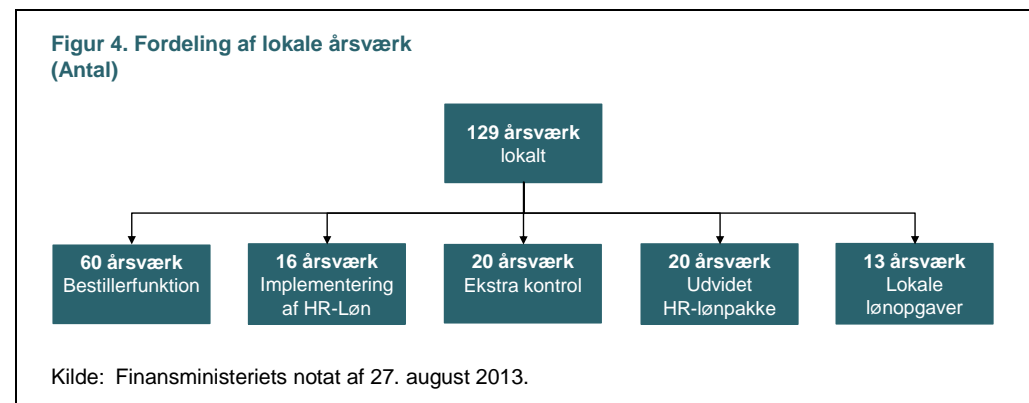
Kilde: ØSC.

Det fremgår af tabel 2, at det effektive tidsforbrug på de lønadministrative opgaver i ØSC er faldet fra 4. kvartal 2010 til 4. kvartal 2012, hvilket kan forklare reduktionen i lønadministrative årsværk i ØSC i samme periode, jf. figur 3. Indførelsen af HR-Løn har medført en reduktion i antallet af effektive timer på opgaven med lønadministration fra 22.763 timer i 4. kvartal 2010 til 11.307 timer i 4. kvartal 2012.

#### Lønadministrative årsværk i virksomhederne

38. Rigsrevisionens spørgeskemaundersøgelse hos virksomhederne har vist, at der pr. 1. april 2013 i alt var 129 årsværk, der fortsat løste lønadministrative opgaver i virksomhederne.

39. Finansministeriet har på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse foretaget en skønsmæssig kategorisering af de 129 årsværk, jf. figur 4.



**Bestillerfunktion** omfatter følgende handlinger/opgaver:

- oversendelse af bilag
- løbende kommunikation med ØSC løn
- øvrige personaleadministrative opgaver i relation til ØSC løn.

Det fremgår af figur 4, at ca. 13 årsværk vedrører de lokale lønopgaver, der ifølge Hovedrapporten blev estimeret til at skulle forblive i virksomhederne. Videre fremgår det, at ca. 36 årsværk er beskæftiget med HR-Løn, og ca. 20 årsværk varetager ekstra kontroller. Herudover har Finansministeriet skønnet, at der er ca. 60 årsværk beskæftiget i virksomhederne med bestilleropgaver så som oversendelse af bilag til ØSC, kommunikation med ØSC og øvrige personaleadministrative opgaver i relation til ØSC. Ifølge Finansministeriet skal disse ca. 60 årsværk ikke tælles med ved en opgørelse af, om der er brugt flere årsværk i virksomhederne end de ca. 13 årsværk, der oprindeligt var lagt til grund. Rigsrevisionen kan dog konstatere, at selv hvis de ca. 60 årsværk, som Finansministeriet skønsmæssigt har opgjort, ikke medregnes, har der alligevel været et merforbrug på ca. 56 årsværk i virksomhederne.

40. Finansministeriet har oplyst, at de bestilleropgaver, som de ca. 60 årsværk udfører, aldrig har skullet være overflyttet til ØSC eller varetaget af de tilbageværende ca. 13 årsværk. Det betyder ifølge Finansministeriet, at bestilleropgaverne udføres af de personaleadministrative årsværk og dermed ikke var en del af besparelspotentialet. Rigsrevisionen kan konstatere, at der ikke eksplicit, hverken i Hovedrapporten eller i businesscasen, er taget stilling til, hvordan bestilleropgaven resurse-mæssigt skal tilvejebringes, jf. bilag 2.

Rigsrevisionen kan konstatere, at virksomhederne enten har beholdt, ansat eller omroket personale internt i virksomheden og dermed har prioriteret at bruge flere resurser på lønadministrative opgaver i virksomheden trods de negative budgetreguleringer i forbindelse med etableringen af ØSC. Kun 30 % af virksomhederne har i dag færre årsværk beskæftiget med lønadministration end før etableringen af ØSC.

41. Rigsrevisionen vurderer, bl.a. på baggrund af besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen, de løbende lønrevisioner og Finansministeriets bemærkninger, at der kan være en række årsager, der kan være med til at forklare det høje antal lønadministrative årsværk, der er beskæftiget i virksomhederne, jf. boks 1.

#### **BOKS 1. MULIGE ÅRSAGER TIL DET HØJE ANTAL LØNADMINISTRATIVE ÅRSVÆRK I VIRKSOMHEDERNE**

- De tilbageværende opgaver i virksomhederne fylder mere end de angivne 6,3 %.
- Dobbeltfunktioner som følge af virksomhedernes oplevelse af flere fejl ved etableringen af ØSC.
- Ekstra kontrol som følge af implementeringen af HR-Løn.
- Virksomhedernes behov for at have medarbejdere, der taler samme "sprog" som ØSC-medarbejderne.
- Det er en fordel eller nødvendighed, at medarbejderne har kendskab til SLS i forhold til HR-Løn (angiver 90 % af de interviewede virksomheder).
- Gennemførelsen af ressortomlægninger ultimo 2011 og 2012 kan have medført, at virksomhederne har haft behov for at øge indsatsen og ikke efterfølgende har tilpasset resurserne.
- Virksomhedernes mulige ønske om at fastholde den lokale administration af løn.
- Ministerierne har undladt at reducere bemanningen for at undgå afskedigelser.
- Der kan være strategiske elementer, som indgår i virksomhedernes besvarelser.
- Virksomhederne har ikke implementeret de nye arbejdsgange.
- Ledelsens ønske om indsigt i forhold til den samlede løn og økonomi generelt i virksomheden.
- Det er i sidste ende fortsat virksomhedernes ansvar, at lønnen er korrekt.

Finansministeriet har oplyst, at ministeriet på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse har iværksat en undersøgelse af det høje antal af lønadministrative årsværk i virksomhederne og årsagerne hertil med henblik på at vurdere mulige tiltag. Rigsrevisionen finder det hensigtsmæssigt, at Finansministeriet vil gennemføre en sådan undersøgelse.

*Den samlede reduktion i lønadministrative årsværk*

42. Tabel 3 viser den samlede reduktion i antallet af lønadministrative årsværk samlet i staten.

**Tabel 3. Besparelser på lønadministrative årsværk i staten**

Årsværk ved etableringen af ØSC i 2009	208,4 årsværk
Nuværende årsværk i ØSC	76,6 årsværk
Nuværende årsværk i virksomhederne <sup>1)</sup>	69,0 årsværk
<b>Reduktion i lønadministrative årsværk i staten i alt</b>	<b>62,8 årsværk</b>
<b>Besparelse på lønadministrative årsværk i staten i alt<sup>2)</sup></b>	<b>37,2 mio. kr.</b>

<sup>1)</sup> Beregnet ved ca. 129 lønadministrative årsværk fratrukket Finansministeriets skønnede ca. 60 årsværk beskæftiget med bestilleropgaver.

<sup>2)</sup> Samlet pris pr. lønadministrativt årsværk er 592.000 kr. inkl. administrativt overhead i 2009-priser, jf. businesscasen.

Som det fremgår af tabel 3, har der efter samlingen af lønadministrationen i staten kun været en samlet reduktion på ca. 63 lønadministrative årsværk i staten, når Finansministeriets ca. 60 skønnede årsværk ikke indgår i besparelspotentialet. Dette svarer til et mindre årligt resurseforbrug på ca. 37 mio. kr. på lønadministrative opgaver i staten. Finansministeriet forventede en årlig reduktion i resurseforbruget til lønadministration i staten på 54,3 mio. kr. ud fra en målsætning om en reduktion på 47 % i de overførte årsværk til ØSC. Der er således ikke opnået den forudsatte årlige besparelse på de lønadministrative årsværk.

### Centraliseringsgrad

43. Finansministeriet vurderede i Hovedrapporten, at besparelspotentialet ville blive mindre, hvis centraliseringsgraden var estimeret for højt. Rigsrevisionen kan konstatere, at centraliseringsgraden blev justeret fra 95 % til 93,7 %, fordi den blev genvurderet i forhold til det endelige opgavekatalog. Det samlede besparelspotentiale blev derfor mindre ved denne nedjustering.

44. Ud fra Rigsrevisionens kendskab til lønområdet via de løbende lønrevisioner finder Rigsrevisionen, at den del af lønopgaverne, der er blevet tilbage i virksomhederne, er mere resursekrævende end de forudsatte 6,3 %.

45. Efter implementeringen af HR-Løn har virksomhederne desuden overtaget en række lønadministrative opgaver fra ØSC, og ØSC har haft et væsentligt fald i timer, der bliver brugt på lønadministration. Det har dog ikke medført, at centraliseringsgraden er blevet justeret yderligere.

Finansministeriet har oplyst, at ØSC har afgivet kontrolopgaven for de indrapporteringer, som foretages i HR-Løn, da ØSC ikke er i besiddelse af grunddokumentationen. Hvis virksomhederne automatiserer og digitaliserer de processer, som HR-Løn lægger op til, vil der samlet set kunne opnås en effektivitetsgevinst, som delvist vil kunne modsvare den ekstra tid, der bliver brugt på kontrol.

## IV. Effektive arbejdsgange i lønadministrationen gennem digitalisering og standardisering

Finansministeriet har gennemført en række digitaliseringsløsninger og har dermed dannet grundlaget for en standardisering og effektivisering af arbejdsgangene i lønadministrationen i staten. Det er dog endnu ikke i tilstrækkeligt omfang lykkedes at gøre optimal brug af disse løsninger, hvilket bl.a. har medført, at der flere steder sker dobbeltadministration, fx dobbeltindtastninger og dobbeltkontrol. Desuden har etableringen af ØSC betydet øget kontrol i staten, fordi der er kommet et ekstra sagsbehandlingsled.

Rigsrevisionen finder det hensigtsmæssigt, at Finansministeriet har udviklet HR-Løn, der bidrager til at nedbringe antallet af overførte oplysninger og dermed mindske risikoen for fejlindtastninger. Størstedelen af virksomhederne er meget tilfredse med HR-Løn. Rigsrevisionen vurderer, at HR-Løn, der er en it-understøttelse af en række lønprocesser, bidrager til mere effektive arbejdsgange i lønadministrationen i staten.

Rigsrevisionen anbefaler, at Finansministeriet vurderer, hvordan HR-Løn bedst kan understøtte det løbende behov for effektivisering af lønadministrationen i staten.

46. Rigsrevisionen har undersøgt, om der er gennemført digitaliseringsinitiativer og standardisering, og om det i så fald har haft den ønskede virkning på arbejdsgangene – herunder kontrolniveauet – i lønadministrationen i ØSC og i virksomhederne.

### A. Digitaliseringsinitiativer fra Hovedrapporten

Rigsrevisionens undersøgelse af, om digitaliseringsinitiativerne fra Hovedrapporten understøtter en mere effektiv lønadministration, har vist følgende:

- Den digitale indberetning af lønudbetalinger via de digitale blanketter er blevet gennemført og har været medvirkende til at standardisere arbejdsgangene i ØSC. De digitale blanketter har dog kun i et vist omfang medvirket til at standardisere arbejdsgangene mellem ØSC og virksomhederne, da virksomhederne anvender de digitale blanketter meget forskelligt. Bl.a. bruger virksomhederne i nogle tilfælde flere resurser, end det var hensigten, fordi virksomhederne taster flere oplysninger i blanketterne end nødvendigt og derfor skal bruge mere tid i forbindelse med kontrollen inden fremsendelsen til ØSC.
- Finansministeriet har udarbejdet en særlig rapport til brug for virksomhedernes kontrol af lønudbetalinger. 6 ud af de 10 interviewede virksomheder anser dog ikke Finansministeriets løsning for at være tilstrækkelig til, at de kan udføre en sikker uddatakontrol.



- Finansministeriet har etableret en facilitet, så virksomhederne kan integrere bl.a. tidsregistrering med lønsystemet via webservice. På den måde kan tidsregistreringen overføres direkte til lønanvisningen. Det er dog endnu kun 14 ud af de ca. 160 virksomheder, der bruger denne mulighed.
- Finansministeriet har kun delvist gennemført forbedringer af den eksisterende ferie- og fraværsløsning.

47. Finansministeriet har ansvaret for at gennemføre digitaliseringsinitiativer, der kan understøtte en standardisering af lønadministrationen i staten.

I Hovedrapporten nævnes 4 digitaliseringsinitiativer, som Finansministeriet vurderede som nødvendige for at opnå besparelspotentialet. Initiativerne var forslag, der i det videre arbejde skulle vurderes på baggrund af mere uddybende businesscases for hvert af systemerne. De 4 digitaliseringsinitiativer fremgår af boks 2.

#### BOKS 2. 4 DIGITALISERINGSINITIATIVER

De 4 digitaliseringsinitiativer, der nævnes i Hovedrapporten, og som blev vurderet som værende nødvendige for at opnå besparelspotentialet, er:

1. Digital indberetning til ØSC med henblik på at sikre effektive arbejdsgange mellem de servicede institutioner og den centrale enhed via standardiserede elektroniske blanketter for indrapportering af alle relevante personale- og løndata (udvikling af nyt system).
2. Lokal kontroluddata med henblik på at sikre etablering af de servicede institutioners lønkontrol (videreudvikling af eksisterende databaser).
3. Optimering af grænseflader, så SLS åbnes for integration med tidsregistrering m.m. (videreudvikling af grænseflader af eksisterende systemer).
4. Forbedring af eksisterende ferie-/fraværsløsning, så eventuelle variable ydelser i forbindelse med ferieafholdelse automatisk overføres til SLS (forbedring af eksisterende system).

#### Digital indberetning

48. Digital indberetning skulle sikre effektive arbejdsgange mellem virksomhederne og ØSC, bl.a. via standardiserede digitale blanketter for indrapportering af alle relevante personale- og løndata, jf. boks 3.

#### BOKS 3. DIGITALE BLANKETTER

Finansministeriet udviklede ved opstarten af ØSC 13 digitale blanketter som led i et digitalt blanketsystem. Hver blanket vedrører et tema, fx oprettelse af ny medarbejder og udbetaling af særlige feriedage. Blanketterne indeholder en række prædefinerede felter, der skal udfyldes af virksomhederne, og giver mulighed for standardisering i forbindelse med indtastningen til ØSC og dermed ensartet information til ØSC. Antallet er siden blevet forøget, så der i 2013 er 22 digitale blanketter til rådighed for virksomhederne.

Virksomhederne skal i princippet kun vedhæfte grunddokumentationen (fx ansættelsesbrev) og alle tilføje nogle få øvrige fakta i blanketten. På baggrund heraf skal ØSC indrapportere direkte til lønsystemet.

Formålet med blanketløsningen var – på en simpel måde og med få indtastninger – at gøre det muligt for virksomhederne at bestille lønopgaver i ØSC. De simple arbejds gange og færre indtastninger for virksomhederne skulle bidrage til effektiviseringen ved, at virksomhederne skulle bruge færre resurser på at bestille lønopgaver. Det var dog en forudsætning for at kunne holde resurseforbruget nede, at virksomhederne kun tastede de nødvendige oplysningerne i de digitale blanketter, da der ellers vil blive brugt for mange resurser i virksomhederne på tastearbejde. Når virksomhederne taster flere oplysninger end aftalt, resulterer det i dobbeltarbejde, fordi ØSC under alle omstændigheder skal taste oplysningerne ind i SLS.

49. 6 ud af de 10 virksomheder, Rigsrevisionen har interviewet, følger retningslinjerne for udfyldelsen af de digitale blanketter, mens 4 ud af de 10 virksomheder overfører flere oplysninger fra grunddokumentationen til de digitale blanketter end anbefalet. Disse 4 virksomheder har oplyst, at de gør det bevidst for at minimere risikoen for fejl.

Finansministeriet har hertil bemærket, at det er virksomhedernes eget valg, hvis de ikke følger de anvisninger, der er opstillet for anvendelsen af blanketløsningen. ØSC har ingen instruktionsbeføjelse over for virksomhederne og kan ikke andet end fortsat påpege det uhenigtsmæssige i, at de ikke følger anvisningerne.

50. Finansministeriet har oplyst, at der arbejdes på at sikre, at anvendelsen af blanketterne bliver så simpel som mulig. Dette sker bl.a. ved løbende at evaluere de nuværende blanketter og samtidig have fokus på, at blanketterne er relevante og kan benyttes af kunden.

#### **Rapporter til brug ved kontrol af lønudbetaling (lokal kontroluddata)**

51. I forbindelse med lønadministrationen findes der flere typer af kontroller. Der skal både foretages kontroller før (inddatakontrol) og efter (uddatakontrol), lønnen bliver indtastet i SLS.

52. Inddatakontrollen omfatter, at virksomheden sikrer, at lønbilag sendt til ØSC er fuldstændige og korrekte, at beregninger er personadskilt kontrolleret af 2 personer, og at de er i overensstemmelse med gældende regler og godkendt af en bemyndiget medarbejder. Mængden og omfanget af inddatakontrollen har ikke ændret sig for virksomhederne hverken med etableringen af ØSC eller med implementeringen af HR-Løn. Herudover foretager ØSC en inddatakontrol, når oplysningerne er indtastet i SLS.

Uddatakontrollen skal foretages i såvel virksomheden som i ØSC. Inden lønnen udbetales, igangsættes en lønkørsel i SLS, dvs. lønnen beregnes ud fra indtastninger i SLS. Herefter kontrollerer ØSC op imod de indsendte originalbilag, om den løn, der er resultatet af lønkørslen, svarer til de oplysninger, virksomheden har indsendt. Virksomheden kontrollerer på baggrund af lønkørslen, om alle lønbilag er indrapporteret til lønsystemet, og om lønnen er i overensstemmelse med virksomhedens anvisninger.

53. Da virksomheden har det endelige ansvar for en korrekt lønudbetaling, har det været vigtigt for Finansministeriet at sikre, at virksomheden kunne foretage en effektiv kontrol af lønudbetalingerne. Derfor var et af digitaliseringsinitiativerne at udvikle løsninger, der ville kunne generere rapporter med lønoplysninger, så virksomheden let kunne kontrollere, om ØSC havde indrapporteret lønbilagene i overensstemmelse med virksomhedens hensigt, inden lønnen blev udbetalt. Finansministeriet har derfor udviklet en simpel rapport (U998), jf. boks 4, der indeholder udvalgte oplysninger om den beregnede løn og komprimerer medarbejderens lønoplysninger i én linje, så uddatas omfang understøtter, at virksomheden ikke foretager en lige så dybtgående kontrol, som ØSC gør.

**BOKS 4. RAPPORTER TIL BRUG VED KONTROL AF LØNUDBETALINGER****Den simple rapport – U998**

En rapport fra SLS, der indeholder udvalgte oplysninger om den beregnede løn og kun én samlet løn pr. medarbejder. Hvis der er foretaget ændringer af lønnen til lønmodtageren i den aktuelle lønkørsel, markeres det i rapporten.

**Den omfattende rapport – U198**

En rapport i SLS, der indeholder alle oplysninger om den beregnede løn for den enkelte lønmodtager.

**ØS LDV-rapporter**

Hvis der er brug for yderligere dokumentation, kan der hentes en række standardrapporter fra Økonomistyrelsens lokale datavarehus (ØS LDV). Rapporterne fra ØS LDV indeholder oplysninger om resultatet af lønkørslen, herunder hvad der udbetales til medarbejderen, og oplysninger om, hvad der er indtastet i HR-Løn.

54. Det har dog været vanskeligt for virksomhederne at anvende den simple rapport, bl.a. fordi alle ændringer for medarbejderen var komprimeret i få sumtal, og oplysninger, der var angivet i enheder – fx timer – på lønбилaget, fremgik som beløb i rapporten. 6 ud af de 10 virksomheder, Rigsrevisionen har interviewet, anså ikke den simple rapport for tilstrækkelig til at føre en sikker kontrol med lønudbetalingerne. Finansministeriet har arbejdet med at gøre den simple rapport mere brugervenlig og har derfor gjort rapporten tilgængelig i Økonomistyrelsens lokale datavarehus (ØS LDV), hvor der nu er mulighed for at opløse de få sumtal i enkelte lønhændelser, der svarer til lønбилagene.

En række virksomheder har dog fået dispensation af ØSC til at anvende den mere omfattende rapport med flere lønoplysninger til deres kontrol af lønudbetalinger, hvilket betyder, at arbejdsgangen endnu ikke er fuldt ud standardiseret.

**Optimering af grænseflader**

55. Et andet tiltag, der skulle effektivisere og forenkle lønadministrationen, var, at SLS skulle åbnes for integration med virksomhedernes tidsregistrering og andre systemer, så virksomhederne både kunne trække data i SLS og overføre data til SLS. Dermed kan fx registreringer i tidsregistreringssystemet overføres direkte til lønsystemet, så dobbeltindtastning undgås.

56. Finansministeriet har arbejdet på at åbne SLS for integration med andre systemer. Det er således muligt at anvende 45 webservicer, som dækker hovedparten af SLS' indrapporterings- og forespørgselsfunktionalitet. HR-Løn, lokale tidsregistreringssystemer og personaleadministrative systemer anvender denne mulighed for at kommunikere med SLS via webservice. Det er dog virksomhedernes egen opgave at tale med deres leverandør om at anvende webservice i forhold til tidsregistreringsløsningen.

57. Rigsrevisionen kan konstatere, at det endnu ikke er alle lokale tidsregistreringssystemer, der er teknisk konfigureret til at kunne kommunikere med SLS. Finansministeriet har oplyst, at der i februar 2013 kun var 14 ud af de ca. 160 virksomheder i ØSC, der anvendte integrationsmuligheden til SLS, mens 13 virksomheder var i dialog herom. Ministeriet har desuden oplyst, at alle virksomheder har mulighed for at anvende webservicer. Virksomhederne skal dog selv konfigurere de systemer, de ønsker at afgive oplysninger fra.

*Webservice er opbygget, så et input resulterer i et output, dvs. at hver overførsel af en registrering fra det lokale system til SLS umiddelbart giver et tidstro svar om resultatet af SLS-behandlingen. Hvis transaktionen ikke kan gennemføres i SLS, returneres en kode for, at behandlingen er fejlet.*

### Forbedring af eksisterende ferie- og fraværløsning

58. Oprindeligt skulle virksomhederne manuelt taste ydelser i SLS i forbindelse med ferieafholdelse. Dette gjorde virksomhederne ud fra ferie- og fraværsregistreringer i fx deres tidsregistreringssystem. I forbindelse med sammenlægningen af lønadministrationen skulle denne del af lønadministrationen gøres enklere, så ydelser i forbindelse med ferieafholdelse automatisk kunne overføres til SLS. Forbedringen af ferie- og fraværløsningen kunne bl.a. være løst med implementeringen af et fællesstatsligt tidsregistreringssystem, så eventuelle ydelser i forbindelse med ferieafholdelse automatisk ville blive overført til SLS. Et fællesstatsligt tidsregistreringssystem blev dog ikke en realitet af flere årsager, bl.a. en række usikkerheder i kortlægningen af risici ved projektet.

59. I stedet er der med HR-Løn udviklet en løsning, som kan lette indrapporteringen af afholdt ferie uden løn i kraft af en direkte overførsel af oplysninger. På den måde kan der overføres oplysninger om ferie og fravær uden løn for flere lønmodtagere ad gangen. Virksomhederne kan derved undgå dobbeltindtastninger i HR-Løn og dermed reducere risikoen for fejl. Finansministeriet har oplyst, at der er planlagt forbedringer i form af genbrug af data og deraf følgende minimering af dobbeltindtastning. Derudover er ministeriet i gang med at genvurdere behovet for et fællesstatsligt tidsregistreringssystem i forbindelse med en generel analyse af it-understøttelsen af de administrative områder. Hensigten er, at det skal resultere i en overordnet investerings- og handlingsplan i 2013. Endelig vil det eksisterende system for webservicesnitfladen til ferie og fravær blive udvidet.

## B. HR-Løn

60. Rigsrevisionens undersøgelse af, om HR-Løn understøtter mere effektive arbejdsgange i lønadministrationen, har vist følgende:

- HR-Løn har medført, at virksomhedernes arbejdsgange i forbindelse med en lønudbetaling er forenklet.
- Virksomhederne oplever dog også, at implementeringen af HR-Løn har givet dem flere lønadministrative opgaver, end det var fastlagt i det oprindelige opgavesplit mellem virksomhederne og ØSC. Dette skyldes, at de bruger mere tid på at taste lønoplysninger i HR-Løn og kontrollere lønoplysningerne, end tilfældet var med blanketløsningen.
- HR-Løn bidrager til at nedbringe antallet af overførte oplysninger og dermed mindske risikoen for fejlindtastninger.
- Samlet set er virksomhederne meget tilfredse med HR-Løn, bl.a. fordi systemet er brugervenligt.

61. HR-Løn blev udviklet sideløbende med etableringen af ØSC og skulle være med til at forenkle arbejdsgangene i forbindelse med lønudbetalingerne.

Finansministeriet har oplyst, at der er tale om en videreudvikling af den digitale blanketløsning og en etablering af en grænseflade til SLS uden om ØSC, hvormed Finansministeriet søger at opnå nogle af de forventede besparelser. HR-Løn erstatter således i vidt omfang de digitale blanketter, hvis anvendelse er reduceret betydeligt. Den del af lønadministrationen, som foretages via HR-Løn, serviceres dermed ikke længere i ØSC, men ligger ude i virksomhederne eller i de personaleadministrative fællesskaber. Virksomhederne har mulighed for at anvende 2 pakkeløsninger i HR-Løn, jf. boks 5.

**Standardpakken**

Aflønning af time- og honorarlønnede medarbejdere, ændringer i stamdata og "variable ydelser" (engangslønde) for alle medarbejdergrupper.

**Den udvidede pakke**

Alle ansættelsesforhold og alle ændringer (både midlertidige og varige), hvis ikke der anses at være for stor risiko for fejl. Anvendes hovedsageligt af de virksomheder, der indgik i pilotprojektet.

**BOKS 5. PAKKELØSNINGER I HR-LØN**

Opdelingen i en standardpakke og en udvidet pakke er udviklet i ØSC. Begrænsningerne er ikke indbygget i systemet, men er alene skrevet ind i kundeaftaler mellem ØSC og virksomhederne, hvorfor alle virksomheder reelt har den samme version og de samme muligheder i systemet. Afgrænsningen af funktionerne i HR-Løn gælder udelukkende for ØSC's kunder. De virksomheder, der anvender HR-Løn, men som ikke er kunder i ØSC, anvender alle funktionerne i HR-Løn.

Ifølge Finansministeriet anvender 111 virksomheder standardpakken, 14 virksomheder den udvidede pakke, mens 18 virksomheder ikke skal overgå til HR-Løn, da de er så små, at det ikke vil være hensigtsmæssigt, at de skal bruge resurser på at anvende systemet.

62. Ifølge Finansministeriet er udgangspunktet, at virksomhederne kan anvende HR-Løn til de "simple" opgaver. Ministeriet vurderer, at virksomheder med HR-Løn skal indtaste data i SLS, som virksomhederne under alle omstændigheder ville skulle indtaste ved indsendelsen af lønordrer. Til de resterende og mere komplekse opgaver, dvs. de opgaver, der kræver lønfaglig viden og sagsbehandling, og som er mere tidskrævende, skal virksomhederne benytte den digitale blanketløsning til indrapporteringen til ØSC.

63. Tabel 4 viser de opgaver, der indsendes til SLS via HR-Løn, og som Finansministeriet betragter som forholdsvis "simple", og de resterende, komplekse opgaver, der indsendes til ØSC via blanketsystemet.

**Tabel 4. Oversigt over indberetningsmuligheder til SLS efter implementeringen af HR-Løn**

Indsendes via HR-Løn	Indsendes til ØSC via blanketsystemet
<p>"Simple" opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oprettelse og fratædelse af timelønnede</li> <li>• ændringer i stamdata, som ikke har lønvirkning, fx ændringer i konteringer, statistikoplysninger og erindringer</li> <li>• variable ydelser, fx timelønninger, engangstillæg, over-/merarbejde og kontingenter</li> <li>• lønkontrol.</li> </ul>	<p>Resterende mere komplekse opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oprettelse og fratædelse for andre personalekategorier end timelønnede</li> <li>• ændringer i stamdata, hvor ændringerne har lønvirkning</li> <li>• fejlrettelser i forhold til kundernes lønsagsbehandling</li> <li>• håndtering af opgaver for kunderne, der kræver særlige lønkompetencer</li> <li>• generelle "oprydningsager", fx i forhold til tjenestemænd</li> <li>• lønkontrol i forhold til ovenstående opgaver.</li> </ul>

Kilde: Finansministeriet.

En **hændelse** er en registrering foretaget i SLS, fx igangsættelse/ændring af et tillæg og oprettelse af en nyansat.

Ifølge Finansministeriet udgjorde de "simple" opgaver ca. 70 % af de samlede indberetninger til SLS i 2010. Ministeriet har oplyst, at 75-80 % af hændelserne i 2012 blev indrapporteret via HR-Løn. Rigsrevisionens undersøgelse bekræfter denne procentopgørelse. Tidsanvendelsen på indrapporteringerne i HR-Løn svarer dog ikke til 75-80 % af den samlede lønindrapportering, da indrapporteringen i HR-Løn vedrører de mere simple opgaver. Implementeringen af HR-Løn har dog betydet, at arbejdsomfanget er faldet i ØSC, jf. kap. III.

64. Finansministeriet har oplyst, at der med tilføjelsen af HR-Løn som indberetningsflade alene er tale om en digitalisering med mindre justeringer i de interne arbejdsgange. Det er de samme personaleadministrative opgaver, der fortsat er hos virksomheden, men der skal anvendes en ny digital indberetningsflade, dvs. HR-Løn erstatter indberetning til ØSC via blanketsystemet. Til gengæld ligger kontrolopgaven på indrapporteringer via HR-Løn nu alene hos virksomheden. Omvendt vil der ifølge ministeriet sandsynligvis også ligge nogle resursebesparelser hos virksomheden, da HR-Løn har betydet en nem adgang til løndata.

7 ud af de 10 interviewede virksomheder oplyser, at de har fået en større mængde opgaver tilbage fra ØSC som en direkte konsekvens af HR-Løn. 4 ud af de 10 virksomheder oplever, at de bruger længere tid på indberetninger via HR-Løn i forhold til de digitale blanketter.

Formålet med HR-Løn var bl.a. at give HR-medarbejdere uden kendskab til SLS mulighed for at varetage lønadministration. 9 ud af de 10 virksomheder mener dog, at det er nødvendigt eller en fordel at have kendskab til SLS og/eller lønkoder for at kunne anvende HR-Løn optimalt. Flere virksomheder har således efter implementeringen af HR-Løn søgt lønadministrativt personale med kendskab til SLS.

Selv om virksomhederne oplyser, at de bruger flere ressourcer, og at det er en fordel med lønkompetencer for at arbejde i HR-Løn, er 94 % af virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen dog generelt tilfredse eller meget tilfredse med HR-Løn.

Finansministeriet har oplyst, at hvis alle virksomheder følger de opstillede krav og vejledninger og benytter sig af de muligheder, som HR-Løn åbner for, fx masseindrapportering/filindlæsning, og som de nu har incitament til at udnytte, så vil den samlede lønkontrol svare til den kontrol, der var før ØSC, og vil i nogle tilfælde være mere effektiv end tidligere. I lyset af virksomhedernes oplevelser vil ministeriet dog initiere en nærmere analyse af området.

65. Rigsrevisionen kan konstatere, at der med HR-Løn er udviklet et system, som bidrager til at nedbringe antallet af overførte oplysninger. HR-Løn har samtidig et stort potentiale i forhold til at undgå fejl- og dobbeltindtastninger. Rigsrevisionen vurderer, at HR-Løn ved fuld anvendelse af systemets muligheder kan medvirke til at sikre effektive arbejdsgange i lønadministrationen i staten.

### C. Arbejdsgange ved kontroller efter etableringen af ØSC

66. Rigsrevisionens undersøgelse af, om kontrolniveauet i lønadministrationen svarer til det forventede opgavesplit mellem ØSC og virksomhederne, har vist følgende:

- Etableringen af ØSC har betydet øget kontrol i staten samlet set, fordi der er kommet en ekstra aktør i sagsbehandlerekæden.
- Virksomhederne fører en mere dybtgående kontrol med uddata, end opgavesplittet mellem ØSC og virksomhederne tilsiger. Det samlede kontrolniveau i statens lønadministration er derfor i øjeblikket højere, end det var tilsigtet.
- Finansministeriet er opmærksom på problemstillingen vedrørende uddatakontrol og har igangsat en analyse af den samlede kontrolproces med henblik på eventuelle justeringer i det samlede kontrolforløb.

67. Ved etableringen af ØSC blev ansvaret for uddatakontrollen i første omgang placeret i ØSC. Rigsrevisionen påpegede efterfølgende, at virksomhederne på grund af deres regnskabsmæssige ansvar fortsat var nødt til at foretage en vis kontrol af uddata.

*En engangslønndel i SLS er en lønndel, der kun udbetales én gang. Engangslønndele anvendes fx i forbindelse med anvisning af overarbejde, merarbejde eller natpenge.*

*En varig lønndel i SLS er en lønndel, der resulterer i en løbende udbetaling, typisk én gang månedligt. Løbende lønndele er fx kvalifikationstillæg, rådighedstillæg og funktionstillæg.*

Implementeringen af HR-Løn betød, at virksomhederne skulle varetage kontrollerne i forbindelse med de oplysninger, der går via HR-Løn (primært engangslønndele), da ØSC i disse tilfælde ikke har grundbilagene og dermed ikke har mulighed for at foretage uddatakontrollen. Det betyder, at uddatakontrollen på engangslønndelene ikke længere ligger i ØSC.

68. Den reducerede løn- og kontrolopgave i ØSC som følge af implementeringen af HR-Løn betød, at tidsforbruget faldt med ca. 11.500 timer fra 4. kvartal 2010 til 4. kvartal 2012, jf. tabel 2.

69. Som følge af at ØSC blev etableret og dermed er kommet ind som en ekstra aktør i sagsbehandlingen, har dette samtidig medført en ekstra kontrol. Denne ekstra kontrol betyder, at den samlede kontrolmængde i staten er steget efter etableringen af ØSC og implementeringen af HR-Løn.

Finansministeriet finder, at hvis virksomhederne automatiserer og digitaliserer de processer, som HR-Løn lægger op til, vil der samlet set kunne opnås en effektivisering, som helt eller delvist vil kunne modsvare den ekstra tid, der bliver brugt på kontrol.

70. Efter Rigsrevisionens opfattelse er mængden af uddatakontrol i virksomhederne efter implementeringen af HR-Løn den samme som før etableringen af ØSC. Dybden af kontrollen på de varige lønndele bør dog i princippet ikke længere være så omfattende i virksomhederne som tidligere, da den mere dybtgående kontrol nu udføres i ØSC. Alligevel angiver 87 % af virksomhederne i undersøgelsen, at de i dag bruger den samme tid eller mere på lønkontrol i forhold til før indførelsen af ØSC. Dette kan skyldes, at flere virksomheder vælger at føre en mere dybtgående uddatakontrol, end det var hensigten. Virksomhederne har oplyst, at de er klar over, at de fører en dobbeltkontrol, men de anser det som en nødvendighed for at højne kvaliteten, fordi de har det endelige ansvar for regnskabets rigtighed.

5 af de 10 interviewede virksomheder finder det nødvendigt at foretage en mere omfattende uddatakontrol, end opgavesplittet tilsiger. Årsagen til den udvidede kontrol er, at flere af virksomhederne oplever, at der efter etableringen af ØSC var mange fejl, som ikke blev opdaget i ØSC's kontroller. Dermed oplevede virksomhederne, at der var et kvalitetsløft forbundet med selv at føre den fulde uddatakontrol, på trods af at den kræver flere resurser. Finansministeriet har oplyst, at ØSC på de løbende møder med de enkelte virksomheder tager dobbeltkontrollen op med henblik på at få iværksat et forløb, hvor dobbeltkontrollen kan fjernes.

Finansministeriet nævner desuden, at dannelsen af ØSC har medført et øget fokus på kontrolopgaven, hvilket sandsynligvis har medført, at nogle virksomheder nu fører en større og mere tilstrækkelig grad af kontrol i forhold til tidligere.

Endelig har Finansministeriet oplyst, at der er iværksat et arbejde, hvor den samlede kontrolproces analyseres med henblik på eventuelle justeringer i det samlede kontrolforløb. Dette arbejde finder sted i 2013, og det forventes, at eventuelle justeringer vil kunne blive implementeret i 2014. Rigsrevisionen finder, at det er hensigtsmæssigt, at der foretages justeringer for at undgå dobbeltadministration.

## V. Lønadministrationens kvalitet efter samlingen i Finansministeriet

Stikprøverne fra Rigsrevisionens lønrevisioner indikerer, at samlingen af lønadministrationen i staten ikke har forbedret kvaliteten målt på antallet af fejl. Stikprøver fra Rigsrevisionens lønrevisioner viser en stigning i antallet af fejl fra 2007 til 2012 på trods af gennemførte kontroller. Der har samtidig været en stigning i antallet af fejl med væsentlig beløbsmæssig betydning for lønudbetalingerne efter samlingen af lønadministrationen i ØSC.

Finansministeriet har på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse iværksat en undersøgelse af kvalitetsniveauet i den samlede lønadministrative proces og påbegyndt en række interne initiativer, der skal mindske risikoen for fejl i lønadministrationen.

### A. Lønadministrationens kvalitet

71. Rigsrevisionens undersøgelse af lønadministrationens kvalitet har vist følgende:

- Rigsrevisionen har i stikprøver fra lønrevisionen konstateret en stigning i antallet af fejl i sagsbehandlingen i lønadministrationen i staten i 2011 og 2012 i forhold til 2007. Dette indikerer, at samlingen af lønadministrationen i staten ikke har medført en øget kvalitet af lønadministrationen.
- Andelen af væsentlige beløbsmæssige fejl i Rigsrevisionens stikprøve er steget fra 1 fejl i stikprøven i 2007 til 11 fejl i 2011 og til 9 fejl i 2012.
- Virksomhederne har generelt oplyst, at de fører dobbeltkontrol for at højne kvaliteten af lønadministrationen, da det er virksomhederne, der har det endelige ansvar for lønudbetalingerne. Virksomhederne er dog tilfredse med kvaliteten af ØSC's lønadministration inden for det givne opgavesplit, på trods af at de oplever flere fejl i lønadministrationen end før etableringen af ØSC.
- Finansministeriet har oplyst, at ministeriet på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse har iværksat en række initiativer, der skal mindske risikoen for fejl, og har påbegyndt en undersøgelse af kvalitetsniveauet i den samlede lønadministrative proces.



### Udviklingen i fejl i lønadministrationen før og efter etableringen af ØSC

72. Rigsrevisionen har gennemgået stikprøver på 200 lønsager fra lønrevisionen i henholdsvis 2007, 2011 og 2012, dvs. 600 sager i alt. Rigsrevisionen har på baggrund af de løbende revisioner, der er udført i årets løb, opgjort antallet af fejl i de udtagne stikprøver. Rigsrevisionen har sammenlignet 2007 med 2011 og 2012. Rigsrevisionens metode vedrørende stikprøvegennemgang er beskrevet i boks 6.

#### BOKS 6. RIGSREVISIONENS METODE VEDRØRENDE STIKPRØVEGENNEMGANG

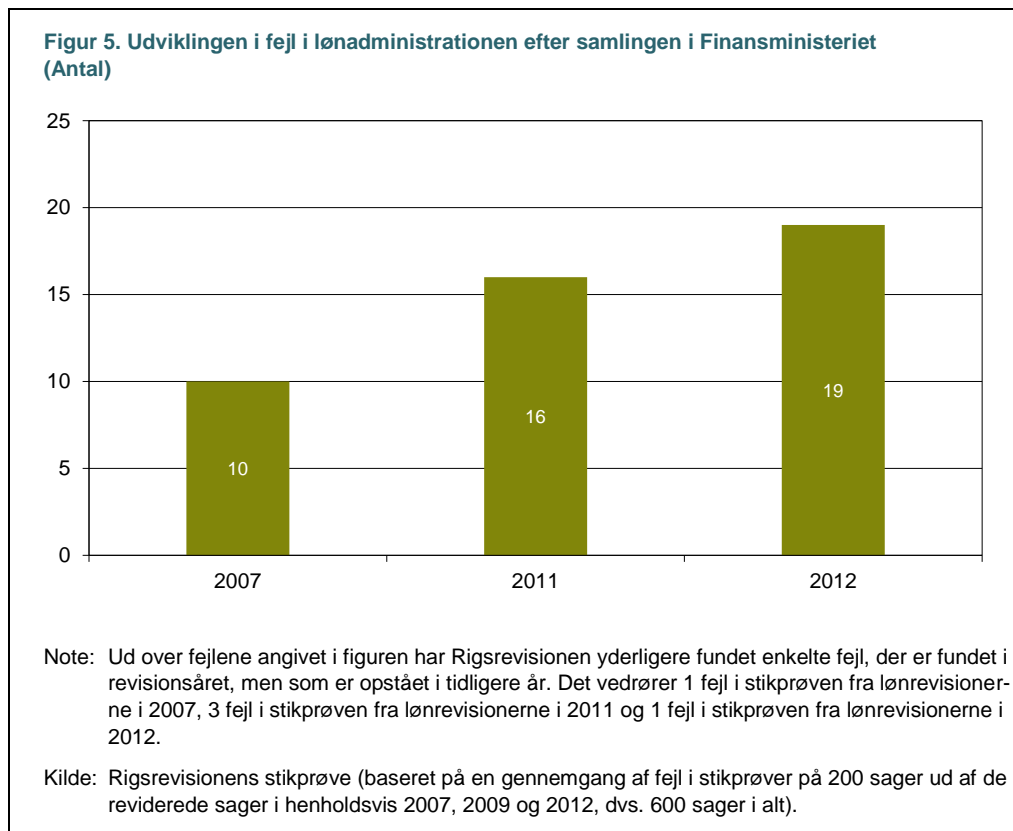
Rigsrevisionen har ved lønrevisionerne adgang til personalesagerne i virksomhederne og kan derfor gå i dybden i forbindelse med revisionerne. Samtidig undersøger Rigsrevisionen også legaliteten i lønudbetalinger, dvs. om den pågældende lønmodtager er berettiget til den udbetalte løn i forhold til gældende overenskomster, vejledninger, lovgivning mv. Herudover er fejlene i Rigsrevisionens stikprøve fundet på revisionerne i virksomhederne, efter at alle kontroller i både ØSC og virksomhederne er gennemført, og efter at lønnen er udbetalt.

Rigsrevisionen anvender gennemgangen af stikprøverne fra lønrevisionen til at vurdere, om kvaliteten af statens lønadministration målt på antallet af fejl er blevet forbedret efter samlingen af statens lønadministration. Finansministeriet har oplyst, at der principielt kan have været diverse eksterne faktorer, fx overenskomstændringer og ressortændringer, der kan have haft en indvirkning på udviklingen. Rigsrevisionen finder dog ikke, at der i perioden har været usædvanligt mange overenskomstændringer, men er enig i, at ressortændringen ultimo 2011 kan have haft en mindre indvirkning på fejlomfanget i 2012.

Finansministeriets definition af begrebet kvalitet er bredere end Rigsrevisionens, da ministeriet mener, at kvalitet er mere end antallet af fejl. Ud over fejl kan kvalitet ifølge ministeriet også omfatte mindsket sårbarhed, fleksibilitet, standardisering, større faglige miljøer, attraktive arbejdspladser, kundetilfredshed, driftssikkerhed, fokus på kerneforretningen og forsyningssikkerhed. Rigsrevisionen er ikke uenig heri, men mener, at disse delelementer i givet fald også bør medvirke til at sikre færre fejl i lønadministrationen.

73. I 2007 blev lønadministrationen udført i de enkelte virksomheder eller i personaleadministrative fællesskaber. I 2011 er lønadministrationen varetaget af ØSC, mens lønadministrationen i 2012 både er varetaget af virksomhederne og ØSC på grund af implementeringen af HR-Løn. Udrulningen af HR-Løn startede i 2010 i enkelte pilotvirksomheder, hvorefter resten af virksomhederne fik HR-Løn (med undtagelse af nogle få, der blev fritaget) fra juni 2011 og frem til slutningen af 2012. Virkningerne fra HR-Løn slår derfor først igennem på stikprøven fra 2012.

74. Figur 5 viser resultatet af Rigsrevisionens stikprøvevis gennemgang.



Det fremgår af figur 5, at Rigsrevisionen i 2007 fandt 10 fejl i stikprøven, mens antallet af fejl i 2011 og 2012 udgjorde henholdsvis 16 og 19. Herudover fandt Rigsrevisionen yderligere 5 fejl, som blev fundet i revisionsårene, men som opstod flere år tilbage. Rigsrevisionen kan dog konstatere, at de 5 fejl endnu ikke var blevet korrigeret på revisionstidspunktet.

75. Finansministeriets egen måling viser en fejlprocent på henholdsvis 0,6 i 2010, 0,47 i 2011 og 0,7 i 2012. Herudover har Finansministeriet på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse anmodet et eksternt konsulentfirma om at undersøge kvalitetsniveauet af lønadministrationen i ØSC. Finansministeriet og konsulentfirmaet opgør dog fejl efter en anden metode, og derfor kan deres opgørelser ikke sammenlignes med Rigsrevisionens. Finansministeriets kontrol og fejløgørelse er primært rettet mod åbenlyse tastefejl og foretages, inden lønnen udbetales. Såvel Finansministeriet som det eksterne konsulentfirma undersøger alene de indberetninger, der foretages via ØSC, hvorfor 75-80 % af de hændelser, der foretages via HR-Løn, og som primært vedrører engangsydelser, ikke er medtaget. Samtidig foretages undersøgelsen alene på baggrund af de bilag, der indsendes til ØSC, og endelig har ØSC ikke opgørelser fra 2007, hvorfor en analyse af udviklingen ikke kan foretages.

76. Tabel 5 viser antallet af fejl, fordelt på fejltypen, der er fundet i stikprøver på 200 sager fra henholdsvis 2007, 2011 og 2012.

**Tabel 5. Fejlsager i 2007, 2011 og 2012 fordelt på løn, pension og ikke-beløbsmæssige fejl (Antal)**

	Fejlsager i 2007	Fejlsager i 2011	Fejlsager i 2012	<b>Fejlsager i alt</b>
For lidt eller for meget udbetalt løn	4	10	11	<b>25</b>
For lidt eller for meget indbetalt pension	4	5	4	<b>13</b>
Ikke-beløbsmæssige fejl	2	1	4	<b>7</b>
<b>Fejl i alt</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>45</b>

Note: Ud over fejlene angivet i tabellen har Rigsrevisionen yderligere fundet enkelte fejl, der er fundet i revisionsåret, men som er opstået i tidligere år. Det vedrører 1 fejl i stikprøven fra lønrevisionerne i 2007, 3 fejl i stikprøven fra lønrevisionerne i 2011 og 1 fejl i stikprøven fra lønrevisionerne i 2012.

Kilde: Rigsrevisionens stikprøve (baseret på en gennemgang af fejl i stikprøver på 200 sager ud af de reviderede sager i henholdsvis 2007, 2009 og 2012, dvs. 600 sager i alt).

Det fremgår af tabel 5, at antallet af fejl i stikprøverne er vokset fra 10 i 2007 til henholdsvis 16 og 19 i 2011 og 2012. Derudover viser tabellen, at de beløbsmæssige fejl vedrørende for meget eller for lidt udbetalt løn udgjorde 4 fejl i 2007, 10 fejl i 2011 og 11 fejl i 2012. Antallet af beløbsmæssige fejl vedrørende for meget eller for lidt indbetalt pension er nogenlunde det samme i alle 3 år. De ikke-beløbsmæssige fejl vedrører fx forkert anvendelse af lønkoder.

77. Tabel 6 viser antallet af beløbsmæssige og væsentlige fejl.

**Tabel 6. Beløbsmæssige og væsentlige fejl i 2007, 2011 og 2012 (Antal)**

	2007	2011	2012	<b>I alt</b>
Fejl	10	16	19	<b>45</b>
- heraf beløbsmæssige fejl	8	15	15	<b>38</b>
- heraf væsentlige fejl <sup>1)</sup>	1	11	9	<b>21</b>

<sup>1)</sup> Beløbsmæssige fejl er vurderet væsentlige, når der i en enkelt måned eller akkumuleret over tid er tale om beløb på 2.000 kr. eller mere. Udgangspunktet for væsentlighedsniveauet var 2007. I 2011 og 2012 svarer det til henholdsvis 2.264 kr. og 2.304 kr.

Note: Ud over fejlene angivet i tabellen har Rigsrevisionen yderligere fundet enkelte fejl, der er fundet i revisionsåret, men som er opstået i tidligere år. Det vedrører 1 fejl i stikprøven fra lønrevisionerne i 2007, 3 fejl i stikprøven fra lønrevisionerne i 2011 og 1 fejl i stikprøven fra lønrevisionerne i 2012.

Kilde: Rigsrevisionens stikprøve (baseret på en gennemgang af fejl i stikprøver på 200 sager ud af de reviderede sager i henholdsvis 2007, 2009 og 2012, dvs. 600 sager i alt).

Det fremgår af tabel 6, at 38 ud af de 45 fundne fejl i den samlede stikprøve på 600 sager har beløbsmæssige konsekvenser. Heraf er der i 21 tilfælde tale om væsentlige fejl, som i de fleste tilfælde ville have medført fejludbetalinger over flere år. Det fremgår desuden af tabellen, at antallet af væsentlige beløbsmæssige fejl i stikprøven stiger fra 1 fejl i 2007 til 11 fejl i 2011. I 2012 sker der et lille fald i forhold til 2011. Andelen af væsentlige beløbsmæssige fejl er derfor fortsat markant højere i 2012 end i 2007.

De fleste væsentlige fejl ligger i intervallet 2.000 kr. - 10.000 kr. Den største væsentlige fejl er en sag fra 2011, hvor et tillæg ikke er blevet stoppet i tide. Det har betydet, at der er udbetalt 130.000 kr. for meget til medarbejderen.

78. Rigsrevisionens spørgeskemaundersøgelse viser, at 89 % af virksomhederne har oplevet det samme antal eller flere fejl i lønadministrationen efter etableringen af ØSC. Kun 10 % har angivet, at de i dag oplever færre fejl i lønadministrationen end før etableringen af ØSC. Virksomhederne har dog generelt vanskeligt ved at vurdere antallet af fejl begået i ØSC, og i hvilket omfang fejlene har haft økonomiske konsekvenser for lønudbetalingerne.

På trods heraf fremgår det af Rigsrevisionens undersøgelse og af en årlig kundetilfredshedsundersøgelse, som ØSC gennemfører blandt de tilknyttede virksomheder, at kundetilfredsheden er steget. ØSC's undersøgelse viser, at 75 % af virksomhederne er tilfredse eller meget tilfredse med kvaliteten af lønadministrationen i ØSC ud fra rammerne i opgavesplittet.

79. Rigsrevisionens stikprøve på 200 sager fra lønrevisionen for hvert af årene 2007, 2010 og 2011 indikerer dog, at der er flere fejl i lønadministrationen efter samlingen af statens lønadministration, og at størstedelen af fejlene har beløbsmæssig betydning for lønmodtageren.

Finansministeriet har oplyst, at sandsynligheden for at opnå en højere kvalitet af lønadministrationen i ØSC havde været større, hvis mængden af overførte lønadministrative kompetencer havde været større.

80. Rigsrevisionens stikprøvevise gennemgang af fejl i lønsagerne viser, at der i 2012, hvor HR-Løn var fuldt implementeret, er en mindre stigning i antallet af fundne fejl i forhold til 2011. Den manglende synlige effekt på kvaliteten af lønadministrationen efter udrulningen af HR-Løn kan skyldes, at de fejl, Rigsrevisionen har fundet, primært findes i de varige ydelser, som for de fleste virksomheders vedkommende ikke indtastes i HR-Løn.

Rigsrevisionen finder, at alene det forhold, at indtastningen via HR-Løn foregår ad én omgang, burde mindske risikoen for fejl. Derudover giver HR-Løn mulighed for, at en medarbejder, der indtaster lønændringer, kan foretage et øjeblikkeligt løntjek, hvor resultaterne af de indtastede ændringer kan vises, inden de sendes videre ind i SLS. HR-Løn har dermed ved en fuld anvendelse af systemets muligheder kunnet medvirke til en kvalitetsforbedring af lønadministrationen. Finansministeriet har oplyst, at alle ØSC's lønmedarbejdere i foråret 2013 har fået adgang til HR-Løn og er blevet undervist i anvendelsen af grænsefladen, herunder i muligheden for at foretage et løntjek af det indrapporterede.

81. Finansministeriet har oplyst, at ministeriet på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse har iværksat en undersøgelse af kvaliteten af den samlede lønadministration i staten og påbegyndt en række initiativer, der skal mindske risikoen for fejl i lønadministrationen. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at ministeriet har igangsat en række initiativer til forbedring af kvaliteten af lønadministrationen, da undersøgelsen har vist vigtigheden heraf.

Rigsrevisionen, den 4. september 2013

Morten Levysohn  
sætterigsrevisor

/Hans Andersen

## Bilag 1. Finansministeriets definition af lønadministrative opgaver

### Lønudbetaling og korrektioner

- tiltrædelse
- fratrædelse
- variable ydelser
- stamdata
- lønkontrol
- PENSAB (pensionsindberetninger)
- ferie og fravær.

### Refusioner

- sygdomsrefusion
- barselsrefusion
- det sociale kapitel (fx fleksjob)
- ind- og udlån
- øvrige refusioner
- refusionsindbetalinger.

### Løncontrolling

- lønrapportering
- lønbudgettering
- dataoverførsel
- beholdningsafstemning.

## Bilag 2. Opgavesplit mellem ministerområder (virksomheder) og servicecenteret (ØSC) i løn- og personaleadministrationen

Opgavesplit på lønområdet						
Opgaver	Processer	Aktiviteter	Service-center	Delt	Minister-område	
Lønudbetaling	Ansættelse og oprettelse af medarbejder.	Modtag og sagsbehandl bilag	X			
		Indtast og kontroller data	X			
		Afvikl lønkørsel	X			
	Variable ydelser		Kontroller lønkørsel		X	
			Modtag og sagsbehandl bilag	X		
			Indtast og kontroller data	X		
			Afvikl lønkørsel	X		
			Kontroller lønkørsel		X	
			Ændringer og vedligeholdelse af medarbejderdata	Modtag og sagsbehandl bilag	X	
	Ferie og fravær	Ferie og særlige feriedage	Indtast og kontroller data	X		
			Afvikl lønkørsel	X		
			Kontroller lønkørsel		X	
Opdater PENSAB (ved tjenestemænd)			X			
Tildel typer af ferieret				X		
Modtag og sagsbehandl bilag			X			
Registér data				X		
Omsorgsdage	Andre fraværstyper, for eksempel sygdom	Indrapporter i SLS (for eksempel ved ferie uden løn)	X			
		Håndter feriepengeforpligtelse (automatisk eller manuel)	X			
		Tildel typer af omsorgsret	X			
		Modtag og sagsbehandl bilag	X			
		Registrer data	X			
		Modtag og sagsbehandl bilag	X			
		Registrer data		X		
		Refusion	Sygdomsrefusion	Anmeld sygdom		
Refusion	Sygdomsrefusion	Refusionsanmeld	X			
		Registrer refusionsdata i SLS	X			
		Refusionsbetaling	X			

## Opgavesplit på lønområdet

Opgaver	Processer	Aktiviteter	Service-center	Delt	Minister-område
Refusion (fortsat)		Afslut sygdomsrefusion	X		
		Luk og afstem refusion	X		
	Barselsrefusion	Modtag barselsoplysninger	X		
		Anmeld barselsorlov		X	
		Kontroller barselsoplysninger	X		
		Anmod om refusion	X		
		Modtag og afstem refusion	X		
		Modtag data om barselsvikar	X		
		Indtast data og kontroller	X		
		Anmod om refusion af barselsvikar	X		
		Modtag refusion for vikar	X		
		Ophør af barselsorlov	X		
	Det sociale kapitel	Modtag og sagsbehandl bilag	X		
		Indtast data og kontroller	X		
		Afvikl lønkørsel	X		
		Kontroller lønkørsel	X		
		Anmod om refusion	X		
		Modtag og afstem refusion	X		
	Ind og udlån	Modtag og sagsbehandl bilag	X		
		Indtast og kontroller data	X		
		Optræk refusion	X		
		Modtag og afstem refusion	X		
		Udbetal refusion	X		
Fratrædelser	Afskedigelse og opsigelse	Modtag og sagsbehandl bilag	X		
		Indtast og kontroller data	X		
		Afvikl lønkørsel	X		
		Kontroller lønkørsel		X	
Lønsupport	Henvendelser	Modtag henvendelser	X		
		Sagsbehandl	X		
		Rådgiv	X		

## Opgavesplit på lønområdet

Opgaver	Processer	Aktiviteter	Service-center	Delt	Minister-område	
Lønsupport (fortsat)		Løs problem	X			
	Information – hjemmeside, blanketter eller lignende	Registrer behov for information	X			
		Udarbejd information	X			
		Opdater information	X			
Lønstyring	Lønrapportering	Definer lønrapportbehov		X		
		Udvikl lønrapporter ud over standardrapporter	X			
		Distribuéer rapporter	X			
	Lønbudgettering	Indsaml datagrundlag			X	
		Udform skabelon			X	
		Lønsimuler			X	
		Udform budget		X		
Øvrige	Beholdnings-afstemning	Kontroller mellemregningskonti	X			
		Følg op på indbetalinger	X			
		Afstem konti	X			
	Indlæsning af lønposter	Indlæs lønfinansposter i Navision Stat	X			
		Afstem lønfinansposter med uddata fra SLS	X			
		Bogfør lønfinansposterne i Navision Stat	X			

Kilde: Finansministeriets anbefalinger baseret på input fra de tværministerielle arbejdsgrupper, sommeren 2007



## Opgavesplit på personaleområdet

Opgaver	Processer	Aktiviteter	Service-center	Delt	Minister-område	
Ledelse og rapportering for HR-funktion	Planlæg og rapporter	Udarbejd arbejdsplan / resultatkontrakt			X	
		Lav ledelsesinformation			X	
	Driv HR-afdeling	Led HR-afdeling			X	
Organisations-udvikling og politikker	Strategier og politikker	Udvikl / revider strategier og politikker			X	
		Implementer strategier og politikker, inklusive stillingsstruktur			X	
		Evaluer strategier og politikker, herunder MTU, APV			X	
	Samarbejde og sikkerhed		Servicer samarbejdsudvalg			X
			Servicer sikkerhedsorganisation			X
			Sikr godt arbejdsmiljø			X
						X
Kompetence-udvikling	Jobrotation	Planlæg jobrotation			X	
		Administrer jobrotation			X	
	MUS / LUS / lederevaluering	Udvikl / revider koncept for MUS / LUS / lederevaluering			X	
		Planlæg proces for MUS / LUS / lederevaluering			X	
		Gennemfør samtaler			X	

Opgavesplit på personaleområdet						
Opgaver	Processer	Aktiviteter	Service-center	Delt	Minister-område	
Kompetence-udvikling (fortsat)	MUS / LUS / lederevaluering (fortsat)	Gennemfør lederevaluering			X	
		Opfølgning på MUS / LUS og lederevaluering			X	
		Rådgiv chefer og medarbejdere om strategisk kompetenceudvikling				X
		Kursus-administration	Identificer kursusbehov		X	
			Indhent tilbud og køb kurser		X	
			Udvikl kurser		X	
			Udarbejd og opdater kursuskatalog			X
			Administrer kurser			X
			Evaluer kurser			X
			Indhent betaling for kurser og administrer økonomi			
Medarbejderforhold	Bruger-administration	Opdater personale-administrations-system og journaliser personalesager			X	
		Registrering og administration af udleverede effekter			X	
		Overenskomstforhandlinger (i Personalestyrelsen eller efter delegation)				X
		Arbejdstid	Lokale forhandlinger, herunder tvister			X
			Udarbejd og administrer arbejdstidsaftaler			X
			Indsaml data og kontroller arbejdstidsopgørelser			X
			Rådgiv om og fortolk arbejdstidsregler			X
			Vedligehold tidsregistreringssystem			X
		Personale-juridisk sagsbehandling	Behandl vanskelige personalesager, inklusive disciplinærsager og afsked		X	
			Behandl tjenestemandssager		X	
	Giv aktindsigt				X	
Ferie / fravær	Ferie	Administrer og kontroller ferieopgørelser			X	
		Afregn og overfør ferie ved fratrædelse og skift af arbejdsplads			X	
		Rådgiv om ferieregler			X	

Opgavesplit på personaleområdet						
Opgaver	Processer	Aktiviteter	Service-center	Delt	Minister-område	
Ferie / fravær (fortsat)	Sygdom	Administrer og registrer sygdom			X	
		Administrer refusion			X	
		Afhold sygesamtaler og løbende dialog med sygemeldte			X	
			Rådgiv om regler for sygdom		X	
	Barsel	Administrer barsel				X
		Administrer refusion				X
		Rådgiv om regler for barsel			X	
	Tjenestefrihed	Administrer tjenestefrihed				X
		Rådgiv om regler for tjenestefrihed			X	
Løn	Lønforhandling	Planlæg proces for lønforhandling			X	
		Gennemfør forhandling / giv sparring til forhandlere			X	
		Udmønt resultat			X	
	Løbende lønprocesser	Foretag stillingskontrol				X
		Lav puljestyring				X
		Gennemfør omklassificering				X
Til- og fratrædelse	Rekruttering	Forbered forløb og afklar behov			X	
		Annoncer stillingsopslag			X	
		Udarbejd stillingsopslag			X	
		Modtag og registrer ansøgninger og udarbejd profiloversigt			X	
		Screen og udvælg ansøgere			X	
		Forbered samtaler			X	
		Afhold samtaler			X	
		Udvælg kandidat, inklusive kontrol, og giv afslag til indkaldte ansøgere			X	
		Udarbejd afslagsbreve			X	
		Planlæg, udvikl og udfør brandingaktiviteter, for eksempel ved at deltage på karrieremesser)			X	
		Administrer og behandl uopfordrede ansøgninger			X	
		Tiltrædelse	Aftal ansættelsesvilkår, opret personalesag og indhent oplysninger			

Opgavesplit på personaleområdet						
Opgaver	Processer	Aktiviteter	Service-center	Delt	Minister-område	
Til- og fratrædelser (fortsat)	Tiltrædelse (fortsat)	Udarbejd ansættelsesbevis + diverse tillæg, for eksempel åremålsaftaler			X	
		Udarbejd velkomstmappe og informationspapirer			X	
		Planlæg og afhold introduktionsforløb, eksklusive introduktionskurser			X	
	Fratrædelse	Afhold fratrædelsessamtale				X
		Udfærdig fratrædelsesbrev, inklusive ferieafregning med videre				X
		Indsaml effekter og nedlæg abonnemeter				X
		Særlige ansættelsesordninger	Socialt kapitel	Administrer regler og refusion inden for socialt kapitel		
	Seniorordninger	Rådgiv om regler inden for socialt kapitel		X		
		Administrer regler om seniorordninger			X	
	Praktikanter	Rådgiv om regler		X		
		Administrer praktikanter			X	
	Elev	Rådgiv om praktikanter			X	
		Administrer elever			X	
		Rådgiv om elever			X	

Kilde: Finansministeriets anbefalinger baseret på input fra de tværministerielle arbejdsgruppers input, sommeren 2007

## Bilag 3. Ordliste

Administrativt fællesskab	En samlet varetagelse af visse administrative opgaver på et ministerområde.
Centraliseringsgrad	Angiver, hvor stor en procentdel af aktiviteterne og tilhørende resurser der med fordel kan centraliseres.
Den udvidede pakke (HR-Løn)	Alle ansættelsesforhold og alle ændringer (både midlertidige og varige).
Effektivitet	Anvendes for det første som udtryk for, i hvilket omfang de tilsigtede mål er realiseret. For det andet om forholdet mellem omfanget af de gennemførte aktiviteter eller anvendte resurser og de opnåede effekter.
Engangsløndel	Er en løndel i SLS, der kun udbetales én gang, fx i forbindelse med anvisning af overarbejde, merarbejde eller natpenge.
Finansministeriets Koncernrevision (FKR)	Finansministeriets interne revision.
Hovedrapporten	En rapport udarbejdet af Finansministeriet i februar 2008 "Administrative servicecentre i staten – Hovedrapport", som dannede baggrunden for vedtagelsen og etableringen af ØSC.
Hændelse	Er en registrering foretaget i SLS, fx igangsættelse/ændring af et tillæg og oprettelse af en nyansat.
Inddatakontrol (kontrollen inden lønkørslen)	<i>I virksomheden:</i> Er betegnelsen for den del af kontrollen, der foretages, inden data oversendes til ØSC eller registreres i HR-Løn. <i>I ØSC:</i> Kontrol af, at det indrapporterede er i overensstemmelse med grundbilag. Når ØSC modtager lønbilaget, indrapporterer lønteamet oplysningen i SLS. En anden person kontrollerer, at indrapporteringen er korrekt, og godkender oplysningen, inden den behandles i lønsystemet.
Kontroluddata	<i>U198:</i> En rapport fra SLS, der indeholder alle oplysninger om den beregnede løn for den enkelte lønmodtager. <i>U998:</i> En rapport fra SLS, der indeholder udvalgte oplysninger om den beregnede løn og kun én samlet løn pr. medarbejder. Hvis der er foretaget ændringer af lønnen til lønmodtageren i den aktuelle lønkørsel, markeres det i rapporten. U998 sendes på papir/pdf eller trækkes i Økonomistyrelsens lokale datavarehus (ØS LDV).
Løbende løndel	Er en løndel i SLS, der udbetales løbende, typisk én gang månedligt. Løbende løndelev er fx kvalifikationstillæg, rådighedstillæg og funktionstillæg.
Opgavesplit	En fordeling af opgaver mellem ØSC og virksomhederne.
Standardpakken (HR-Løn)	Aflønning af time- og honorarlønnede medarbejdere, ændringer i stamdata og "variable ydelser" (engangsløndelev) for alle medarbejdergrupper.
Statens Administration (SAM)	En del af Finansministeriets koncern. SAM har ansvaret for ØSC
Statens Lønssystem (SLS)	Systemet anvendes til at beregne og anviser løn til størstedelen af de statslige lønmodtagere.
Tomt årsværk	Når virksomheden overfører bevillingen, men beholder medarbejderen.
Uddatakontrol (kontrollen efter lønkørslen)	Er betegnelsen for den kontrol, der foretages efter, at lønnen er blevet indtastet i SLS. Her bør de registrerede oplysninger i SLS kontrolleres mod grundbilag for at sikre, at de er korrekte. <i>I virksomheden:</i> Da ØSC ikke har viden om, hvad der sker i virksomheden, er det vigtigt, at virksomheden foretager en form for kontrol. Kontrollen omfatter, at alle lønbilag er indrapporteret til lønsystemet (fuldstændighed), og at lønanvisningen er sket i overensstemmelse med virksomhedens anvisninger (nøjagtighed). <i>I ØSC:</i> Lønteamet i ØSC kontrollerer ud fra en rapport fra SLS (U198) op mod de indsendte originalbilag, at den løn, der er resultatet af lønkørslen, svarer til de oplysninger, virksomheden har sendt ind.

Vakant stilling	En ubesat stilling.
Varig løndel	En løndel i SLS, der resulterer i en løbende udbetaling, typisk én gang månedligt.
Webservice	Er opbygget, så et input resulterer i et output, dvs. at hver overførsel af en registrering fra det lokale system til SLS umiddelbart giver et tidstro retursvar om resultatet af SLS-behandlingen. Hvis transaktionen ikke kan gennemføres i SLS, returneres en kode for, at behandlingen er fejlet.
Økonomiservicecenteret (ØSC)	Administrativt servicecenter under Finansministeriet.