

# Gevinstrealiseringsrapport

## Fællestatsligt budgetsystem

25/01/2022

## Indhold

1	STAMDATA.....	2
2	OPSUMMERING AF GEVINSTER .....	2
3	OVERORDNET EVALUERING AF GEVINSTREALISERING.....	3
4	REALISERING AF GEVINSTER .....	4
5	AFLEDTE GEVINSTER.....	8
6	GODKENDELSER.....	8
7	REVISIONSHISTORIK.....	9
8	BILAG.....	9

# 1 Stamdata

Stamdata	
Projekt navn	Fællestatsligt budgetsystem
Journalnummer	
Projektleder	Thomas Jensen
Projektets primære formål	Kvalitetsløft
Projekter / styregruppeformand	Analysefasen

## 2 Opsummering af gevinster

### 2.1 Effektiviseringsgevinster

Gevinst ID	Gevinstejer	Værdi i mio. kr.	Beskrivelse
1	Simon Schulian	30	Der forventes en produktivitetgevinst i forbindelse med at systemet tilbyder automatisering af workflows og validering i en række af kerneprocesserne.
2	Simon Schulian	18	Det forventes, at udgifterne til det nuværende system kan spares ligesom at institutionerne kan forvente et mindre tidsforbrug på systemejnerollen.
3			
...			

\* Hvis kun dele af gevinsten er realiseret, angives realiseret værdi i parentes efter det totale forventede beløb.

### 2.2 Ikke-økonomiske gevinster

Gevinst ID	Gevinstnavn	Enhed	Gevinst	Gevinstejer
1	Bedre budgetter	1-5 skala	Forbedret understøttelsen af institutionernes budgettering af løn, drift, anlæg, indtægter mv., der dækker den samlede økonomi og giver et helhedsbillede af budget og forbrug.	Styregruppeformand og seniorbrugerne fsva. egne institutioner
2	Bedre overblik	1-5 skala	Bedre overblik og gennemsigtighed i koblingen i opgavernes økonomi og strategi, samt mulig prioritering og råderum	Styregruppeformand og seniorbrugerne fsva. egne institutioner
3	Klarere budgetforudsætninger	1-5 skala	Øget brug af klare budgetforudsætning	Styregruppeformand og seniorbrugerne fsva. egne institutioner
...				

\* Hvis kun dele af gevinsten er realiseret, angives realiseret værdi i parentes efter det totale forventede beløb.

### 3 Overordnet evaluering af gevinstrealisering

Da projektet om etablering af et fælles statsligt budgetsystem blev igangsat var den overordnede målsætning, at der skulle skabes en systemløsning, som ville give de statslige institutioner en systemunderstøttelse med funktionalitet fokuseret direkte på budgetlægning og budgetopfølgning til erstatning for de mange forskellige egenudviklede regnearksløsninger som prægede budgetarbejdet.

Projektet har været karakteriseret som et kvalitetsprojekt fokuseret på at få højnet kvaliteten i budgetarbejdet og generelt at bruge introduktionen af en ny systemløsning til at få skabt et større fokus på opgaverne omkring budgetstyring. Det afspejler sig også direkte i de kvalitative ikke-økonomiske gevinster om bedre budgetter, bedre budgetoverblik og mere klare budgetforudsætninger.

Når man ser på disse gevinster, har projektet indfriet de oprindelige forventninger. Som det fremgår af afrapporteringen nedenfor i tabel 4.2.1 til 4.2.3 bekræfter svarene fra de adspurgte institutioner, at kriterierne for at de opstillede gevinster kan anses for opnået, er opfyldt.

Økonomistyrelsen har, gennem implementeringen af budgetsystemet (SBS), fået et godt indblik i hvordan budgetarbejdet i de fleste institutioner er kommet mere i fokus efter overgangen til SBS. Det er vurderingen, at kvaliteten i budgetterne er forbedret med en direkte kobling mellem budgettal og forudsætninger og med den systematik i processer omkring både budgetlægning og opfølgning, som SBS giver.

Det er endvidere vurderingen, at der med SBS er opnået et godt grundlag for bedre overblik over forventet forbrug i både den enkelte institution og i departementerne i forhold til at skabe et godt datagrundlag for evt. tværgående prioriteringer.

Projektet kan dermed siges at have indfriet de forventede kvalitative gevinster, men arbejdet med at opfylde målsætningerne med SBS er ikke færdigt. Der er fortsat et potentiale som skal indfries. Dette blandt andet gennem en øget udbredelse og en mere konsekvent anvendelse af systemet i de enkelte institutioner. Økonomistyrelsen vil i det kommende år fokusere på at optimere systemets brugervenlighed, herunder svartider og afvikle målrettede aktiviteter, der sikrer, at flere institutioner tager alle funktioner i løsningen i anvendelse, så hele budgetarbejdet sker i SBS. Dette inklusiv lønbudgettering og budgettering af anlæg.

Til brug for afrapporteringen af de kvalitative succeskriterer blev der i 2016 foretaget en baseline-måling. Denne er i nedenstående angivet som den opdaterede før-måling, hvor spørgsmålene i denne er gentaget i slutmålingen. En mere detaljeret sammenligning af baselinemålingen og slutmålingen fremgår af bilag 1.

#### **Særligt om projektets økonomiske gevinster**

Projektet indeholdt oprindeligt to økonomiske gevinster, der hviler på nogle studier, som blev foretaget tilbage i 2014 med ekstern bistand som "feltundersøgelse" af tidsforbrug på udvalgte budgetprocesser. Givet de ændringer der er sket i perioden siden da, i forhold til: organisering, gældende styringsparadigmaer, regelsæt mv., er det vurderet, at en gentagelse af dette studie ikke vil give et sammenligneligt resultat, der er egnet til at vise, om gevinsterne er opnået.

Afrapporteringen af de økonomiske gevinster må derfor alene være baseret på en vurdering af den samlede tilbagemelding, der er modtaget i slutmålingen jfr. nedenfor. Overordnet må det siges, at der ikke er tilstrækkeligt grundlag for at konkludere, at projektet fuldt ud har opnået de økonomiske gevinster. Dog er der via de svar, der er modtaget i slutmålingen belæg for at konkludere, at det oprindeligt opsatte effektiviseringspotentiale delvist er nået. Slutmålingen bekræfter således, at institutionerne til en hvis grad oplever, at de i SBS har effektive og systemunderstøttede budgetprocesser jf. tabel 4.2.1, hvilket støtter, at produktivetsgevinsten på 30 mio. kr. på tværs af alle institutioner må antages at være opnået.

## 4 Realisering af gevinster

### 4.1 Effektiviseringsgevinster

I forbindelse med estimeringen af produktivitet- og effektiviseringsgevinster blev der tilbage i 2014 foretaget feltundersøgelser, for at fastlægge effekten fra højere grad af automatisering, samt hvad tidsforbruget og udgifterne til systemejrollen var i de relativt få institutioner, der den gang havde egne budgetsystemer. Det har ikke været muligt, at gentagne disse feltundersøgelser på en måde, der ville garantere et brugbart resultat, og det er derfor ikke muligt direkte at godtgøre, hvorvidt de forventede effekter heraf er opnået.

Dette var allerede forventet i forbindelse med projektets opstart. Det fremgår således af projektinitieringsdokumentet (PID) at det *"...for effektiviseringsgevinsterne er udgangspunktet, at de ikke kan måles direkte, idet den sparede tid (produktivitetsgevinsten) forventes anvendt til et kvalitetsløft i den samme proces, som produktivitetsgevinsten opstår i. "Afstanden" mellem sparet tid og merforbrug på kvalitet er således ikke stor nok til, at fx tidsregistreringen vil opfangne denne. Opfølgningen vil derfor fokusere på at undersøge de ikke-økonomiske gevinster, da eksistensen af disse indirekte vil være bevis for, at produktivitetsgevinsterne også er opnået, givet at området ikke er tilført yderligere ressourcer."*

Ligeledes gør populationen i spørgeskemaet og svarene det ikke muligt på dækkende vis, at redegøre for, om der stadig er institutioner, der har udgifter til egne budgetsystemer, og dermed afdække om effektiviseringsgevinsten på 18 mio. der relaterer sig til bortfald af sådanne udgifter er nået. Tabel 4.1.1 og-2 er derfor kun delvist udfyldt.

Institutionerne har i både den opdaterede før-måling og i slutmålingen angivet deres omkostninger til ekstern bistand i forbindelse med drift af henholdsvis deres tidligere budgetløsning og SBS, samt til understøttelse af deres budgetproces. Her kan man se, at omkostningerne er faldet fra 155 kr. per årsværk i institutionerne til 55 kr. per årsværk, svarende til en besparelse på 100 kr. per årsværk, hvilket giver en samlet reduceret udgift på lidt over 5 mio. kr. når det beregnes i forhold til det samlede ÅV-tal for de institutioner, der benytter SBS.

Endvidere bemærkes, at Økonomistyrelsen, gennem sin løbende kontakt med institutionerne og den viden, der er opnået gennem implementeringen af SBS, er bekendt med, at de få statsinstitutioner, som havde egentlige budgetsystemer, før overgang til SBS, fortsat benytter disse, men nu til opgaver som ikke understøttes af SBS. Det er særligt relevant på områder, hvor der er et forretningsmæssigt behov for at styre faglige opgaver i kombination med budgetstyring. Udgifterne til disse systemer er således ikke faldet bort, men medgår dog ikke længere til de opgaver, der i dag understøttes direkte af SBS.

I forbindelse med den opdaterede før-måling og slutmålingen, er institutionerne blevet spurgt om deres forventninger til tidsforbruget i budgetprocessen for forskellige medarbejdertyper. Sammenholder vi disse to målinger med hinanden, ses en stigning i forventet tidsforbrug på 6 timer per årsværk. Dette indikerer umiddelbart, at der med SBS ikke er sket en produktivitetforbedring i forhold til budgetopgaven. Her skal der dog tages højde for, at tidsforbruget i slutmålingen afspejler en periode, hvor systemet stadig må betegnes som nyt og at en del institutioner relativt sent i forløbet er begyndt at anvende løsningen konsekvent. Der er derfor ikke oparbejdet fuld fortrolighed og rutiner i brugen af systemet, hvilket kan influere på tidsforbruget. Økonomistyrelsen vil være opmærksom på dette i forbindelse med den opfølgende måling, der skal gennemføres i slutningen af 2022.

#### 4.1.1 Gevinst: Produktivitetsgvinster

Stamdata Produktivitetsgvinster			
Gevinstejer:	Simon Schulian	Forventet 0-scenarie:	164 mio. kr.
Startdato høst:	1.11.2017	Forventet 1-scenarie:	134 mio. kr.
Slutdato høst:	31.12.2020	Forventet gevinst:	30 mio. kr.
Konklusion:	Se ovenstående forklaring		
Afvielser:			
Yderligere høst			
Væsentligste interesser for yderligere høst:			

Målinger [gevinstID]	Målemetode	Dato for måling	Ansvarlig	Måleresultat	1-scenarie	Afvigelse
Før-måling	Interviews og spørgeskemaer	Efterår 2014	Deloitte og Statens Administration	164 mio. kr.	134 mio. kr.	30 mio. kr.
Opdateret før-måling						
Midtvejsmåling						
Slutmåling						

#### 4.1.2 Gevinst: Effektiviseringsgevinster

Stamdata Effektiviseringsgevinster			
Gevinstejer:	Simon Schulian	Forventet 0-scenarie:	18 mio. kr.
Startdato høst:	1.9.2019	Forventet 1-scenarie:	0 mio. kr.
Slutdato høst:	31.12.2020	Forventet gevinst:	18 mio. kr.
Konklusion:	Se ovenstående forklaring		
Afvielser:			
Yderligere høst			
Væsentligste interesser for yderligere høst:			

Målinger [gevinstID]	Målemetode	Dato for	Ansvarlig	Måleresultat	1-scenarie	Afvigelse
Før-måling	Spørgeskema undersøgelser	2014	Projektet	18 mio. kr.	0 mio. kr.	18 mio. kr.
Opdateret før-måling						
Midtvejsmåling						
Slutmåling	Se ovenstående forklaring					

## 4.2 Ikke-økonomiske gevinster

Som det fremgår af tabel 4.2.1 til 4.2.3 nedenfor har projektet haft 3 ikke-økonomiske gevinster som alle kan siges at være parametre for kvaliteten i arbejdet med budgetter.

Den første gevinst "bedre budgetter" er i PID beskrevet som "Forbedret understøttelse af institutionernes budgettering af løn, drift, anlæg, indtægter mv., der dækker den samlede økonomi og giver et helhedsbillede af budget og forbrug."

I afrapporteringen af, om denne gevinst er opnået, ses der på opfyldelsesgraden af succeskriterium 1 vedr. bedre budgetter. Gevinsten kan ses som opnået og vi ser, at 34% af institutionerne svarer, at de "i høj grad" eller "i meget høj grad" oplever deres budgetproces som effektiv og systemunderstøttet. For yderligere uddybelse af gevinsten henvises til tabel 4.2.1.

Gevinsten "Bedre overblik" er fra PID beskrevet som *"Bedre overblik og gennemsigthed i koblingen i opgavernes økonomi og strategi, samt mulig prioritering og råderum"*

I afrapporteringen af om ovenstående gevinst er opnået sammenholdes med opfyldelsesgraden for succeskriterium 3: *"Budgetsystemet skal understøtte budgetlægning og opfølgning på de relevante dimensioner og niveauer, afhængigt af de lokale styringsbehov. Dette sikres blandt andet ved systemunderstøttelse af budgetlægningen og opfølgningen på aktiviteter"* og succeskriterium 5: *"Koncernerne oplever en øget gennemsigthed og mulighed for at omprioritere mellem institutionerne. Som en del af dette forventes, at sammenhængende budgettering af ressourcer og økonomi på kerneopgaver og aktiviteter bidrager til et klart og gennemsigtigt styringsgrundlag. Dette synliggør faglige og økonomiske prioriteringer og understøtter dermed et højere fokus på de aktivitetsmæssige konsekvenser af en tværgående omprioritering"*.

Gevinsten kan ses som opnået. Det fremgår af svarene i slutmålingen, at 66% af institutioner svarer, at de løbende foretager omprioriteringer ud fra faglige eller strategiske overvejelser. For yderligere uddybelse af gevinsten henvises til tabel 4.2.2.

Den sidste gevinst "Klarere budgetforudsætninger" er fra PID beskrevet som *"Øget brug af klare budgetforudsætninger"*

I afrapporteringen af om gevinsten er opnået ses der opfyldelsesgraden af succeskriterium 4: *"Budgetforudsætningerne udgør en vigtig faktor i gennemsigtig og klar budgetlægning og efterfølgende opfølgning. Derfor skal budgetsystemet muliggøre anvendelse af budgetforudsætninger, samt støtte opsummeringen af disse budgetforudsætninger til et overordnet niveau fx ved indrapportering til et departement. Derudover skal man kunne arbejde dynamisk med forudsætninger fx i form af scenarieberegninger"*.

Gevinsten kan ses som opnået, således svarer 96% af institutionerne i slutmålingen, at der indgår klare budgetforudsætninger i deres budget. 61% af institutionerne oplever en klar sammenhæng mellem disse budgetforudsætninger og deres afvigelsesforklaringer. For yderligere uddybelse af gevinsten henvises til tabel 4.2.3.

I bilag 1 fremgår der en mere dybdegående sammenligning af den opdaterede før-måling og slutmålingen.

#### 4.2.1 Gevinst: Bedre budgetter

Stamdata Bedre budgetter			
Gevinstnavn:	Bedre budgetter	Forventet 0-scenarie:	
Gevinstejer:	Simon Schulian	Forventet 1-scenarie:	
Startdato høst:	1.11.2017	Forventet gevinst:	3
Slutdato høst:	31.12.2020	Enhed:	1-5 skala
Prioritering af gevinst:	Primær <input checked="" type="checkbox"/> Sekundær <input type="checkbox"/>		
Konklusion:	Til gevinsten knytter sig spørgsmål 17, 18, 19 og 20. Den forventede gevinst er opnået, og vi kan se, at institutionerne til en hvis grad oplever, at de i SBS har effektive og systemunderstøttede budget processer, således svarer 44% af institutionerne de "i nogen grad" oplever deres budgetproces som effektiv og systemunderstøttet, mens 34% "i høj grad" eller "i meget høj grad" oplever den som effektiv og systemunderstøttet		
Afvigelser:	Gevinsten er opnået og der er derfor ingen afvigelse. Der henvises i øvrigt til bilag 1 for sammenligning mellem den opdaterede før-måling og slutmålingen.		
Yderligere høst	Det er særligt oplevelsen af troværdighed i data, hvor der er væsentlige muligheder for forbedring sammenholdt med før-målingen.		
Væsentligste interessenter for yderligere høst:	Data fra SBS udstilles ikke kun i SBS, de andre systemer hvor data fra SBS udstilles, særligt Statens BI er derfor også målgruppe for en højere grad af tillid til SBS-data.		

Målinger [gevinst/D]	Målemetode	Dato for måling	Ansvarlig	Måleresultat	1-scenarie	Afvigelse
Før-måling	Ingen – kan først måles efter					
Opdateret før-måling	1 – 5 skala	5/1/2017	ØS	3,6		
Midtvejsmåling	Ingen	Ingen				
Slutmåling	1-5 skala	1/11/2021	ØS	3,1	3	0,1

#### 4.2.2 Gevinst: Bedre overblik

Stamdata Bedre overblik			
Gevinstnavn:	Bedre overblik	Forventet 0-scenarie:	
Gevinstejer:	Simon Schulian	Forventet 1-scenarie:	
Startdato høst:	1.11.2017	Forventet gevinst:	3
Slutdato høst:	31.12.2020	Enhed:	1-5 skala
Prioritering af gevinst:	Primær <input checked="" type="checkbox"/> Sekundær <input type="checkbox"/>		
Konklusion:	Til gevinsten knytter sig spørgsmål 5, 6 og 7. Den forventede gevinst er opnået, og vi kan se, at SBS i høj grad giver institutioner/koncernen den nødvendige gennemsigtighed til at kunne foretage tværgående prioriteringer. Fra slutmålingen kan vi se, at 66% af institutionerne svarer, at der løbende foretages omprioriteringer ud fra faglige og/eller strategiske overvejelser.		
Afvigelser:	Gevinsten er opnået og der er derfor ingen afvigelse. Der henvises i øvrigt til bilag 1 for sammenligning mellem den opdaterede før-måling og slutmålingen		
Yderligere høst			
Væsentligste interessenter for yderligere høst:			

Målinger [gevinst/D]	Målemetode	Dato for måling	Ansvarlig	Måleresultat	1-scenarie	Afvigelse
Før-måling	Ingen – kan først måles efter					
Opdateret før-måling	1 – 5 skala	5/1/2017		4		
Midtvejsmåling	Ingen	Ingen				



Slutmåling	1-5 skala	1/11/2021		3,8	3	0,8
------------	-----------	-----------	--	-----	---	-----

#### 4.2.3 Gevinst: Klarere budgetforudsætninger

Stamdata Klarere budgetforudsætninger			
Gevinstnavn:	Klarer budgetforudsætninger	Forventet 0-scenarie:	
Gevinstejer:	Simon Schulian	Forventet 1-scenarie:	
Startdato høst:	1.11.2017	Forventet gevinst:	3
Slutdato høst:	31.12.2020	Enhed:	1-5 skala
Prioritering af gevinst:	Primær <input checked="" type="checkbox"/> Sekundær <input type="checkbox"/>		
Konklusion:	For opfyldelse af ovenstående gevinst kigger vi på svarene for spørgsmål 8 og 9. Den forventet gevinst er opnået og vi kan se, at institutionerne gør brug af klare budgetforudsætninger i deres budget og der opleves en sammenhæng mellem disse og deres afvigelsesforklaringer. Således svarer 61% af institutionerne, at der "i høj grad" eller "i meget høj grad" opleves en sammenhæng mellem budgetforudsætninger og afvigelsesforklaringer.		
Afviselser:	Gevinsten er opnået og der er derfor ingen afvigelse. Der henvises i øvrigt til bilag 1 for sammenligning mellem den opdaterede før-måling og slutmålingen		
Yderligere høst			
Væsentligste interesser for yderligere høst:			

Målinger [gevinstID]	Målemetode	Dato for måling	Ansvarlig	Måleresultat	1-scenarie	Afvigelse
Før-måling	Ingen – kan først måles efter					
Opdateret før-måling	1 – 5 skala	5/1/2017		3,2		
Midtvejsmåling	Ingen	Ingen				
Slutmåling	1-5 skala	1/11/2021		3,3	3	0,3

## 5 Afledte gevinster

Der ses ikke umiddelbart at være afledte gevinster. Dog viser besvarelsen af spørgeskemaet udsendt i forbindelse med slutmålingen, at en stor del af institutionerne oplever at budgetterne på forskellige niveauer afspejler de strategiske målsætninger. Således svarer 51% af institutionerne at "Budgettet består af en rammeudmelding, der er baseret på et aktivitetsgrundlag, og som afstemmes med en aktivitetsbaseret bottom-up budgettering." Ligeledes opleves der en stigning fra 2016 til 2021 i andelen af aktivitetsbaserede afvigelsesforklaringer på 13 procent point, fra 41% til 54% målt på beløbsstørrelse, og en stigning på 4 procent point fra 39% til 43% målt på antal forklaringer. Begge forhold indikerer, at der med overgangen til SBS er kommet et øget fokus på budgetstyringen og en bedre sammenhæng mellem institutionernes opgavemæssige mål og de punkter, der styres efter i budgetmæssig sammenhæng.

## 6 Godkendelser

Navn	Titel	Dato	Version
Simon Schulian	Vicedirektør	29/11	1

## 7 Revisionshistorik

Fremgår af F2 – se sag 2021-4794

Revisions-	Version	Ændringer	Ændringer markeret?	Forfatter

## 8 Bilag

*Bilag 1 Afrapportering: Succeskriterier for det fællestatslige budgetsystem*

*Bilag 2 Måleapparat slutmåling*

*Bilag 3 Datagrundlag 2021 – PID for "statens budgetsystem"*

*Bilag 4 Afrapportering: baseline-måling af forventede effekter af det fællesstatslige budgetsystem*

*Bilag 5 Måleapparat baselinemåling*

*Bilag 6 Datagrundlag 2016 – PID for "statens budgetsystem"*