



HERBERTNATHAN & Co
ERP STRATEGIES

Notat til Moderniseringsstyrelsen

Lønssystemer i Danmark, Løndomænet og priser *Input til strategi for statens lønsystem*

1. september 2017

Indhold

1. Introduktion.....	2
1.1. Formål.....	2
1.2. Fremgangsmåde og kilder.....	2
2. Ledelsesresumé	3
3. Lønssystemer i Danmark.....	5
3.1. Markedet for løn i Danmark	5
3.2. Lønssystemer i Danmark.....	7
3.3. Markedsandele indenfor løn.....	7
3.4. Funktioner i standard lønssystemer.....	9
3.5. Anvendelsesområder i standard lønssystemer.....	11
3.6. Lønssystemernes integrationer	12
3.7. Overordnede best practices for løn og lønssystemer	13
4. Løndomæne	16
4.1. Løn i et forretningsperspektiv.....	16
4.2. Løn i procesmodellen for HR	17
4.3. Procesmodel for løn.....	18
4.4. Afgrænsning til øvrige domæner.....	19
5. Pris benchmark	21
5.1. Generelt.....	21
5.2. Priser ved lønservice leverandører.....	22
5.3. Priser ved lønssystem leverandører.....	23
6. Om HerbertNathan & Co	25

1. Introduktion

Moderniseringsstyrelsen har igangsat en udarbejdelse af systemstrategi for lønområdet i Staten. Til brug for dette arbejde ønsker Moderniseringsstyrelsen en større forståelse og indblik i markedet for lønsystemer. Nærværende notat beskriver markedet for lønsystemer i Danmark og særligt de under formålet skitserede områder.

1.1. Formål

Formålet er at beskrive følgende 3 overordnede punkter:

1. Lønssystem: Beskrivelse af markedet for lønsystemer i Danmark herunder hvad, et standard lønssystem skal kunne (forventninger til lønløsninger på markedet), inklusiv en begrundet stillingtagen til områder som f.eks. kontering, afregning, refusion.
2. Løndomænet: Beskrivelse af et fælles sprog og forståelse for, hvad der hører til løndomænets ansvarsområde og hvad der ikke gør, især i relation til domænerne økonomi, HR og tid. Beskrivelse af domænets forretningsprocesser på overordnet niveau og forretningsprog.
3. Pris benchmark: Overblik over, hvad lønløsninger typisk koster på det danske marked.

Da formålets punkter eneste sammenhæng er at de alle omhandler løn, og ingen konkret problemstilling, vil notatet ikke indeholde en rød tråd, der binder de enkelte kapitler sammen, men mere være en besvarelse struktureret efter de 3 punkter.

1.2. Fremgangsmåde og kilder

Baseret på formålet har fremgangsmåden været forholdsvis enkel, da vi overvåger lønmarkedet løbende gennem vores analyser og publicerede rapporter. Derfor er udgangspunktet for nærværende beskrivelser eksisterende analysedata fra HerbertNathan & Co (Devoteam), og den dialog som har været med deltagerne fra Moderniseringsstyrelsen.

Der er anvendt følgende dokumentation:

- "Interessentbeskrivelse", 28. april 2017 fra Moderniseringsstyrelsen
- Tidligere udarbejdet analyser af SLS og lønssystemmarkedet bl.a. "Analyse af muligheder for modularisering af Statens Lønssystem", 1. september 2009 fra Devoteam Consulting

Der er afholdt et antal møder og workshops med følgende personer:

- Jette Bille Jensen, teamleder i Moderniseringsstyrelsen
- Leif Andersen, chefkonsulent i Moderniseringsstyrelsen
- Kenneth Olskær, løsningsarkitekt i Moderniseringsstyrelsen

2. Ledelsesresumé

Følgende resumé er ikke at forstå som konklusioner, men mere som en sammenfatning af notatets hovedpunkter.

Lønssystemer

Beskrivelse af hvad standard er i et lønsystem er nok forskellig fra så mange andre standardsystemer. Det skyldes især store forskelle i systemernes teknologiske ælde (gæld), og derfor er der funktionelt ikke værd tale om én standard i markedet for lønsystemer.

Markedet for lønløsninger i Danmark understøttes af forskellige kategorier af løsninger:

1. Lønservice, hvor leverandøren varetager en betydelig del af lønadministrationsopgaven baseret på egne systemløsninger. Lønservice tager sig typisk af alt vedrørende løn baseret på indberetning fra kunden (vedligeholdelse af aftaler, regler og satser, beregning og udbetaling af løn, afregning til myndigheder).
2. Lønssystemer, som driftes og vedligeholdes af leverandøren – nogle som SaaS (systemløsninger, som kunder kan tilslutte sig). Her varetager leverandøren typisk systemadministration mens kunden har lønadministrationsopgaven
3. Lønssystemer, som sælges /licenseret til kunder, som selv tager ansvar for konfigurering, integration, tilpasning mv.

Lønservice står for ca. 80% af markedet (både små og større virksomheder, og offentlige myndigheder). Lønssystemer – hvor kunden selv har løn(system)administration står for ca. 20 % af markedet.

De fleste lønløsninger på det danske marked til store virksomheder er af ældre dato med betydelig teknologisk gæld. Der findes dog nogle få moderne systemer (Lessor 5, Oracle, SAP). De udbredte lønsystemer kan stort set det samme - de kan alle beregne korrekt løn til tiden og hjælpe til at lovgivning og myndighedskrav honoreres (afregning, indberetning mv.). Lønssystemerne kan typisk specialiseres til bestemte branchers behov. De største forskelle i funktion handler om at der er forskel på hvilke overenskomstgrupper systemerne er rettet mod. Lønservice er dog for nogle leverandørers vedkommende rettet mod bestemte industrier eller brancher, og dermed overenskomst-grupper, f.eks. Silkeborg Data, ProLøn, og KMD Opus Løn.

Der er stor forskel på kundernes ønske om og evne til at have kontrol og viden hhv. at få løst løn opgaven korrekt..

Moderniseringsstyrelsen har interesse i at have den fornødne viden til forsat selv at varetage den samlede løn opgave. Det giver fordele i forhold til udbuddet ved en eventuel anskaffelse, og en større fleksibilitet i serviceniveauet mod de mange statslige institutioner. Erfaringerne i 00'erne, hvor der var en stor bølge af lønoutsourcing og BPO for store organisationer, har vist at fordelene (besparelser) har været meget svære at indfri, især hvis organisationen har haft tilstrækkelig viden selv til at varetage løn opgaven. Det har vist sig at være billigere for store serviceorienterede organisationer selv at løse løn opgaven, fremfor at overlade den til leverandører. Det har vist sig at være en styrke at fastholde lønviden i organisationen, da den udover at være billigere og mere fleksibel bidrager til effektivitet i forhold til tilgrænsende forretningsområder.

Løndomæne

Løndomænet ligger forretningsmæssigt sammen med tid under HR. Et løndomæne forstået som det, en lønadministration tager sig af, er ikke en eksakt størrelse. Løndomænet har nogle steder opgaver, som egentlig hører til i økonomidomænet. Hvis der ikke er et veletableret HR domæne vil løndomænet typisk have en meget udvidet karakter, udtrykt ved at HR opgaver af

administrativ karakterer håndteres i løndomænet. Modsat kan løndomænet være meget smalt, når HR og Økonomi domænerne er veletablerede og veldefinerede, således at det kun består af selve lønhåndteringen, og i virkeligheden kun er en funktion med speciale i at processere korrekte beregninger og afregninger til tiden. Typisk vil vedligehold af regelsæt med overenskomster, lokalaftaler osv. også være at finde i løndomænet.

Pris benchmark

Som ved lønsystemer er markedet delt i priser for lønservice og lønsystemer. Priser ved lønservice spænder fra kr. 13 per lønseddel og til kr. 60, men primært rettet mod små og mellemstore organisationer. Lønsystem priser består af engangsydelser (etableringsomkostninger), der spænder fra mio. kr. 0,3-0,7 for den 1.000 mand store organisation til mio. kr. 3,1-5,5 for den 50.000 mand store organisation. Der til kommer løbende udgifter, der spænder fra kr. 27-43 per lønseddel i den 1.000 mand store organisation til kr. 20-35 per lønseddel i den 50.000 mand store organisation.

3. Lønssystemer i Danmark

Et lønssystem beregner alle relevante løndele ud fra input om medarbejdere, ansættelsesvilkår, tilstedeværelse, og skatteforhold. Disse løndele kan i princippet håndteres på et papir eller et regneark, men lige så snart omfanget og kompleksiteten vokser er der behov for et system til hurtigere at håndtere de mange data.

De første lønssystemer blev udviklet netop med dette formål, og nogle af disse har eksisteret rigtig længe. Efterhånden som flere organisationer og virksomheder havde brug for den samme løndatabehandling opstod standard systemerne indenfor løn, da behovene for den samme lønhåndtering stort set var ens.

Et standard lønssystem er kendetegnet ved at det samme system kan anvendes af mange virksomheder, fordi behovene er ens, og derved kan de deles om udgiften til udvikling af det samme system. Ansættelsesvilkår, udtrykt ved overenskomster, lokalaftaler, personlige vilkår, og virksomhedens egne regler, reguleres ved opsætningsparametre som defineres i forbindelse med en implementering og efterfølgende vedligeholdelse. Disse vilkår er forskellige afhængig af land, region, industri, virksomhed mv.

Lønssystemer er verden over fokuseret på de nationale love og arbejdsmarkedsforhold. Disse reguleres så ofte og uafhængigt af hinanden, at det endnu ikke er lykkedes med et lønssystem, som kan anvendes overalt. Det er dog forsøgt tidligere uden større succes af flere, f.eks. Adecco, PeopleSoft og Oracle. I skrivende stund forventes Visma på vej med et nyt forsøg i 2018.

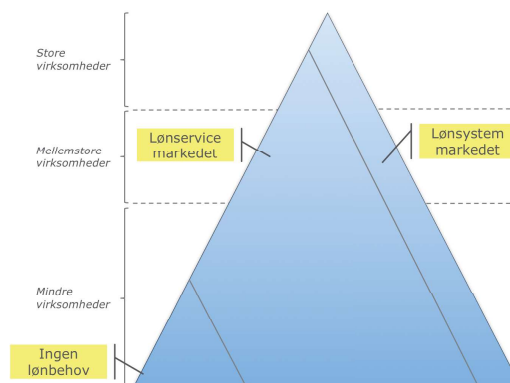
3.1. Markedet for løn i Danmark

Som i de fleste andre vestlige lande er markedet for løn i Danmark kendetegnet ved en opdeling i leverandører, som tilbyder en service, et system eller begge dele. Servicetilbuddet består i at leverandøren håndterer lønprocessen for virksomheden ved brug af et lønssystem. Systemtilbuddet består i at leverandøren sælger et lønssystem bestående af software, konsulentassistance til implementering og vedligehold af softwaren.

Nogle leverandører har flere servicetilbud og flere systemtilbud afhængig af de enkelte virksomheders behov. Denne skelnen mellem service og system kan eksemplificeres ved at Moderniseringsstyrelsen tilbyder service af lønhåndtering til statens institutioner, baseret på systemet SLS. Derved er Moderniseringsstyrelsen sidestillet med en lønserviceleverandør, f.eks. som KMD, Silkeborg Data eller Bluegarten.

I Danmark er der cirka 300.000 virksomheder både offentlige og private. Af disse anvender cirka 200.000 i dag en lønserviceleverandør som bl.a. ProLøn, Dansk Lønservice (KvikLøn), DanLøn, DataLøn, Visma, KMD, bogholderi- og revisionshuse. Af de cirka 300.000 har cirka 50.000 ikke brug for hverken lønssystem eller lønservice, da det typisk er enkeltmandsvirksomheder o.lign. som ikke udbetaler løn. Den resterende gruppe på cirka

Figur 1 Hvem har hvilke behov for lønssystemstøtte i Danmark



50.000 anvender et lønsystem, hvorpå de selv forvalter lønhåndteringen.

Da lønhåndteringens kompleksitet typisk er meget ens, når det kommer til lønprocessen, dvs. selve lønberegningen, håndteringen af input om medarbejdere og tidsanvendelse, samt udbetaling og rapportering til myndigheder. Hvorimod viden om arbejdsvilkår og prisen adskiller leverandørerne. Lønprocessen behandles i notatets næste afsnit sammen med de gængse begreber, og priser behandles i det efterfølgende afsnit.

Viden om arbejdsvilkårene, som i lønsystemerne primært er udtrykt ved overenskomster, adskiller ikke systemerne, da der principielt kan håndteres alle overenskomster i alle systemer rent funktionelt. Derved er der ingen deciderede branchesystemer, men den enkelte leverandørs ekspertise på udvalgte overenskomster kan adskille systemerne. Det ser vi hos serviceleverandørerne specielt, f.eks. Bluegarden i finanssektoren, ProLøn hos produktionsvirksomheder.

Typisk er overenskomster i standard lønsystemer parametre som konfigureres af leverandørens konsulenter, og det er netop viden om hvorledes en overenskomst konfigureres i det pågældende system, som leverandøren sælger. Det betyder konkret – og ikke principielt – at der kan være forskel på hvilke systemer eller leverandører, som er relevante for den enkelte virksomhed eller organisation afhængig af de konkrete overenskomster, som understøttes service- og systemmæssigt.

Der er også en anden faktor som spiller ind omkring viden om arbejdsvilkårene, og det er om der er tale om lønbehovet til små, mellemstore eller store virksomheder. Markedet er kendetegnet ved at jo mindre størrelse virksomhed, udtrykt ved antal medarbejdere eller lønsedler, desto mere fastlåst er systemerne på hvilke arbejdsvilkår og overenskomster de indeholder. Årsagen er at forholdene typisk er mere komplekse jo større virksomheden er, og derfor er der større behov for mere fleksibel understøttelse af arbejdsvilkår, f.eks. vil en virksomhed som Coop have behov for både at understøtte både funktionæransatte og 10-15 forskellige overenskomstråder, 100-200 lokalaftaler, som spænder vidt.

Markedet for lønsystemer er netop inddelt efter om der tilbydes en service et kun ét system, og overordnet efter om der er tale om private eller offentlige overenskomster. Nedenstående oversigt viser de væsentligste leverandører indenfor løn per juli 2017.

Tabel 1: Lønsystemmarkedets leverandører i Danmark inddelt efter hvilke kunder de henvender sig til (segmenter).

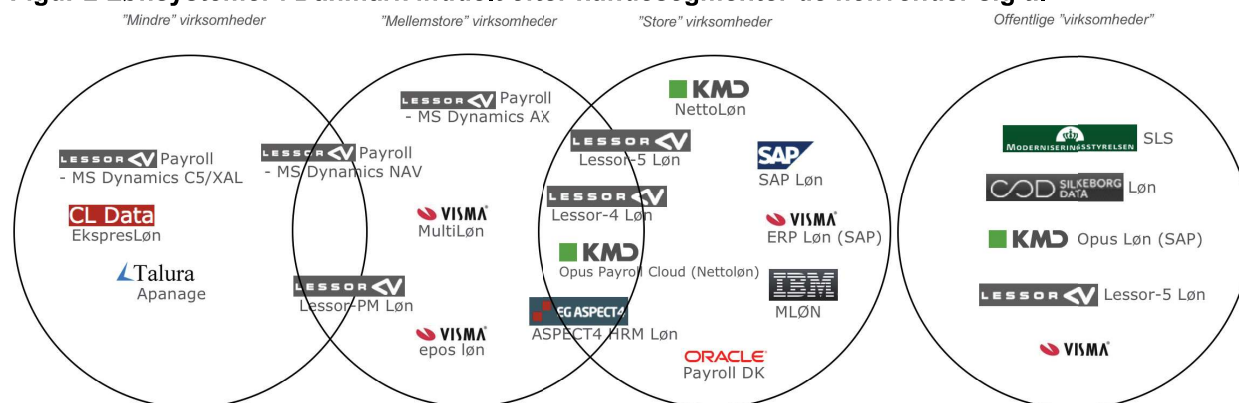
	Markedsinddeling						
	Private virksomheder			Offentlige organisationer			
	Mindre	Mellem	Store	Øvrige	Kommune	Region	Stat incl. selvejende
Systemleverandør	Lessor Visma* Talura CL Data	KMD Lessor Bluegarden EG Talura CL Data	KMD Lessor Bluegarden SAP Oracle	KMD SD Lessor	KMD SD Lessor	KMD SD	
Serviceleverandør	Bluegarden* Revisorhuse m.fl. Amesto Danløn ProLøn Kvikløn Zenegy m.fl.	Bluegarden* Zalaris, aditro m.fl. KMD EG Lønservice Deloitte/PwC/mv. Amesto	Visma Bluegarden* Zalaris, aditro m.fl. KMD Deloitte/PwC/mv.	Bluegarden* KMD Amesto	Bluegarden* KMD SD Amesto	Bluegarden* KMD SD	Bluegarden Modst

Bemærk (*) at Visma har annonceret, at de har købt Bluegarden i maj 2017. Dette afventes i skrivende stund godkendt af konkurrencestyrelsen. Oversigten viser tydeligt at der er leverandører som gør sig gældende i alle dele af markedet, f.eks. KMD og Visma/Bluegarden, hvor Lessor også er godt dækkende, især når det tages med at SD (Silkeborg Data) er ejet af EG, og EG og Lessor er ejet af samme kapitalfond. Den største leverandørkoncentration er i det private for små og mellemstore virksomheder.

3.2. Lønssystemer i Danmark

Serviceleverandørerne sælger ikke deres lønssystemer, men anvender dem til netop at udbyde deres ydelser. Systemleverandørerne sælger gerne deres lønssystemer, og flere af leverandørerne har flere systemer at tilbyde. Der tilbydes i dag 17 lønssystemer til det private marked og 5 til det offentlige marked. Nedenstående er en oversigt af de væsentligste lønssystemer i Danmark inddelt efter privat og offentlig sektor, og for den private sektor efter virksomhedens størrelse.

Figur 2 Lønssystemer i Danmark inddelt efter kundesegmenter de henvender sig til



Visma har købt Bluegarden per maj 2017, men afventer stadig konkurrencestyrelsen godkendelse heraf. Det har illustrativt betydet i ovenstående figur, at Bluegarden er udskiftet med Visma for Multiløn, ERP Løn i det private marked.

I markedet for mindre og mellemstore private virksomheder er udbuddet af lønssystemer ikke så stort, som for store virksomheder. Det skyldes udbuddet fra lønserviceleverandørerne i netop denne del af markedet, jf. forrige afsnit. Når der ses på de konkrete systemer, så er de meget markedsinddel, bortset fra Lessor-5 fra Lessor, som tilbydes både til mellemstore og store private virksomheder og offentlige organisationer. Årsagen hertil er en meget stor skalérbarhed i systemet hvad angår håndtering fra det forholdsvis knap så komplekse i den mellemstore virksomhed til det meget komplekse i den store virksomhed.

3.3. Markedsandele indenfor løn

Der er stor forskel på antal kunder hos leverandørerne. Det skyldes leverandørens forretningsmodel omkring lønsystemet, hvortil der kan være et stort antal ydelser, og derfor ikke kræver mange kunder. En særlig gruppe af ydelser indenfor lønmarkedet – og det gælder også for lønservice-leverandørerne – er de såkaldte after sales services. Det er en liste af ydelser,

der typisk har en mindre éngangspris eller en endnu mindre abonnementspris per medarbejder eller lønseddel. Dette er et stort forretningsområde for leverandørerne.

Vi har estimeret systemleverandørernes kunde-antal i det danske marked anno 2017 i nedenstående tabel. Der er cirka 50.000 virksomheder, der har anskaffet et lønsystem og selv står for forvaltningen af lønhåndteringen i Danmark.

Tabel 2: De væsentligste lønsystemer i Danmarks kundeantal og andre kendetegn

Leverandør	System	Antal kunder cirka	Leverandørens oprindelse	Systemets oprindelse	On-premise (Kan systemet installeres hos kunden?)	On-line (Er systemet tilgængelig som SaaS? I parentes hvis gennem en Partner til leverandøren)
Modst	SLS	350	Service	2003	Nej	Ja
Gavdi	SAP Løn	50	BoB	1998->	Ja	Ja
Oracle	Oracle Payroll	20	ERP	2001->	Ja	Ja
Visma (Bluegarden)	Multiløn Erhverv	10.000	Service	2006->	Nej	Ja
Visma (PBJ)	Epos Løn	250	BoB	2000->	Ja	Ja
Lessor	Dynamics NAV Payroll	27.000	BoB	2002	Ja	(Ja)
Lessor	Dynamics AX Payroll		BoB	2002	Ja	(Ja)
Lessor	PM Løn		BoB	2004	Ja	(Ja)
Lessor	Lessor-4 Løn		BoB	1997	Ja	(Ja)
Lessor	Lessor-5 Løn		BoB	2011->	Nej	Ja
EG	Aspect4 HRM Løn	200	ERP	1981->	Ja	Ja
IBM	MLøn	20	BoB	->2009	Ja	Ja
KMD	Perspektiv Løn (udfases)	80	Service	->2007	Ja	Ja
Talura	Apanage (via LetLøn)	200	BoB	1996->	Ja	Nej
CL Data	Ekspresløn	400	BoB	1994->	Ja	Ja

Det har stor betydning for serviceniveau og tilgangen til systemanvendelsen, hvor leverandøren har sin oprindelse, bl.a. Service for Serviceleverandør, BoB for Best-of-Breed leverandør (systemmæssig specialist indenfor lønområdet), eller ERP leverandør (hvor løn kun er en del af en samlet løsning af systemfunktioner, f.eks. HR og økonomi).

De sidste to kolonner i oversigten giver et overblik for hvem systemer, der kan installeres hos kunden selv (on-premise) eller skal være hos leverandørens driftsleverandør, og om løsningen kan tilgås on-line hos leverandøren eller dennes partner (udtrykt i parentes).

En anden parameter, som nogle af leverandørerne anvender til at promovere med, er hvor mange lønsedler systemet håndterer. Dette kan dog være stærkt misvisende, da antallet af lønsedler er meget afhængig af antal lønkørsler og lønperioder i den enkelte virksomhed. Det kan dog give en indikation på datamængden som systemet håndterer, men det har ikke været en problemstilling i de sidste 15-20 år, især for de nyere systemer.

Ser vi tilsvarende på markedsandelene hos lønservice leverandørerne er kundeantallet en del større, og to leverandører har over halvdelen af markedet, hvorefter 3 leverandører (Visma, ProLøn og KvikLøn) sidder på en fjerdedel, og de resterende kunder er fordelt på flere leverandører. Nedenstående tabel viser et estimeret overblik per juli 2017.

Tabel 3: Lønsystemernes rangordnet efter størrelse i form af antal kunder med andre kendetegn

Leverandør	System	Antal kunder cirka	Primære målgrupper	Etableret system	BPO	Online (partner)
Visma (Bluegarden)	Dataløn	60.000	Små-mellemstore	1969		Ja
Lessor	Danløn	45.000	Små-mellemstore	2001		Ja
ProLøn	ProLøn	11.000	Små (produktion)	2001		Ja
Visma (Bluegarden)	Multiløn Erhverv	10.000	Mellemstore-Store	2006		Ja
Dansk Løn Service	Kvikløn	10.000	Små	2013		(Ja)
Visma Service	Primært Epos Løn	5.000	Mellemstore-store	Ca. 2000	Ja	Ja
Visma (Bluegarden)	LønService	4.000	Mellemstore-Store		Ja	Ja
EG	FLØS (Folkekirkens LønSystem)	2.300	Folkekirken (100.000 lønsedler)	1992-2004		Ja
Visma (Bluegarden)	ERP Løn	1.000	Store (især SAP-baserede)	ca. 2008	Ja	Ja
Zenegy	Zenegy	750	Små	2016		(Ja)
Moderniseringsstyrelsen	SLS	350	Statslige og selvejende institutioner	2003	Ja	Ja

KMD	Opus Personale Løn	200	Offentlige: Kommuner & Regioner	2007	ja	Ja
Silkeborg Data	SD Løn	200	Offentlige, især Sygehuse		ja	Ja
Zalaris	SAP	40	Store (nordisk)		ja	(Ja)
KMD	Opus Cloud Payroll (KMD Nettoløn)	10	Private	2017	ja	Ja
Øvrige	Andres lønsystemer/Excel	50.000	Mellemstore-Store	-	ja	(Ja)

Gruppen af øvrige leverandører består af en blanding af lokale revisorer, bogholdere, til store internationale revisions- og regnskabsvirksomheder, samt rene servicebureauer, f.eks. Amesto.

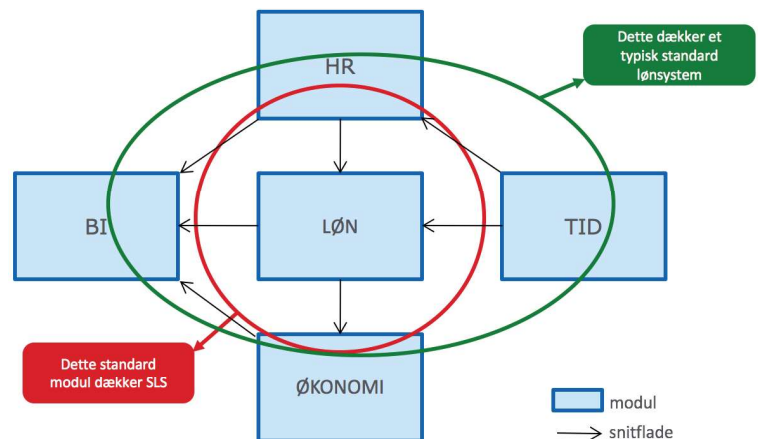
De sidste to kolonner i oversigten giver et overblik for om leverandøren tilbyder fuld Business Process Outsourcing (BPO), dvs. at leverandøren fuldstændig overtager lønhåndteringen, så kunden ikke længere har en lønafdeling/-bogholderi, og om løsningen kan tilgås on-line hos leverandøren eller dennes partner (udtrykt i parentes).

3.4. Funktioner i standard lønsystemer

Standard lønsystemet står oftest alene, men kan godt indgå i et større system som et modul, f.eks. i systemet SAP med Gavdi, KMD eller Bluegardens (Vismas) nettolønberegnere, i Microsoft Dynamics NAV (Navision) med Lessor Payroll for NAV. Uanset om det er et selvstændigt system eller en del af større system har løn brug for overordnede funktioner til håndtering af medarbejderstamdata (HR), indberetning af fravær (tid), overførsel til kontoplan (økonomi) og rapportering til interne og eksterne interessenter (BI/LIS). Disse overordnede funktioner kan enten indgå eller modtage data-indberetningen fra andre systemer, som har dem. Der er dog en afhængighed til funktionerne. Der er ikke noget entydigt billede af hvilke lønsystemer, der besidder funktionerne eller ej. Typisk er funktionerne en del af lønsystemet hos virksomheder eller organisationer, som ikke i forvejen har systemer, der understøtter disse funktioner, dvs. HR-systemer, Tidsregistreringssystem osv.

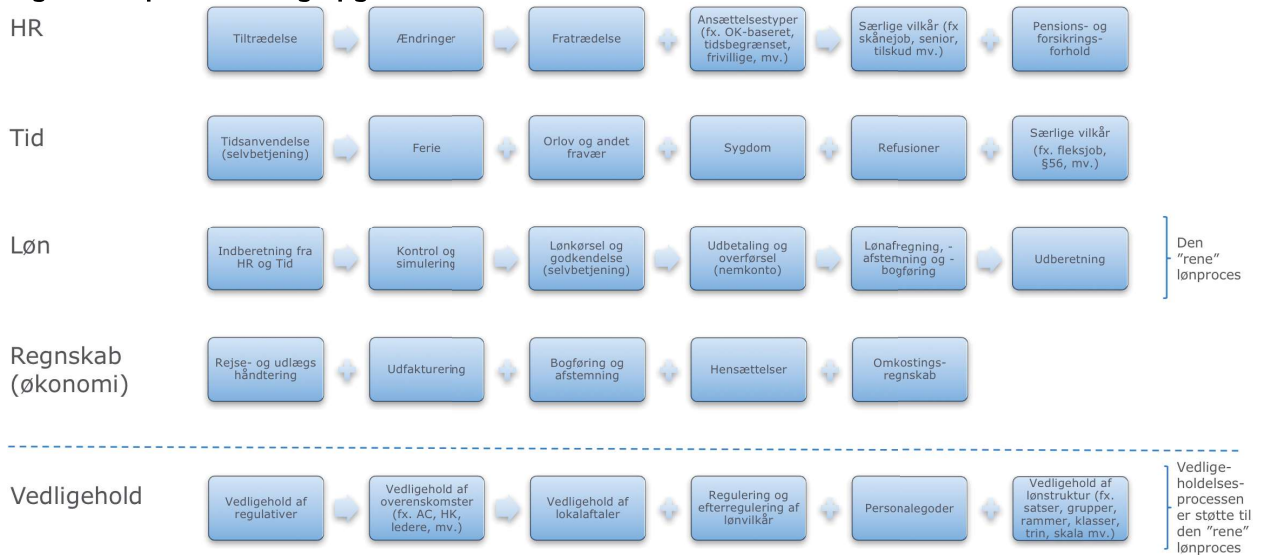
Et standard lønsystem indeholder derfor typisk funktioner som andre systemer også besidder for at kompensere for en eventuel manglende systemstøtte hos virksomheden, men også for at kunne validere data-indberetningen mod bl.a. de konfigurerede arbejdsvilkår. Figuren til højre illustrerer dette overløb i det typiske standard lønsystem med den ydre grønne cirkel, og den indre røde cirkel markerer funktionerne i SLS. Figuren illustrerer at moderne standard lønsystemer, som f.eks. Oracle, SAP og Lessor, kan mere funktionelt end SLS.

Figur 3 Overlappet mellem standard lønsystemets funktioner og SLS' funktioner



Funktionerne i et standard system er knyttet til standardsystemets processer, dvs. eksempelvis i et HR-system vil funktionerne være tilknyttet f.eks. rekruttering, tiltrædelse, fratrædelse, MUS osv. Det samme er tilfældet med lønsystemet, om end et lønsystem ikke indeholder særlig mange processer i samme forstand som f.eks. et HR-system. Der er det typisk mere tale om opgaver og rutiner, hvor noget kan knyttes sammen til en proces. I næste afsnit vil procesmodellen for løn bliver foldet mere ud.

Opgaverne eller delprocesserne i et standard lønsystem kan variere, da der er stor afhængighed til andre processer end "den rene lønproces", qua ovennævnte forhold. De primære overordnede funktionsområder for løn er meget datafokuserede som i et regnskabssystem. Nedenstående figur illustrerer delprocesserne HR (egentlig kun en delmængde af det personaleadministrative i HR), tid (særlig fraværsregistrering, og ikke aktivitetsregistrering), og økonomi (primært regnskabsdelen i finans og debitor).

Figur 4 Delprocesser og opgaver i løndomænet


Funktionerne i et standard lønsystem er typisk relateret til den "rene" lønproces og vedligeholdelsesprocessen, dvs. uden at forholde sig til tid og HR. "Den rene lønproces" og vedligehold er typisk minimum funktionerne i standard lønsystemerne, hvor det kan være meget forskelligt om funktionerne indenfor HR, tid og regnskab også understøttes af lønsystemet. Minimum processerne, dvs. "den rene lønproces" og vedligehold, jf. figuren ovenfor, er foldet funktionelt ud i nedenstående oversigt, dog uden at være udtømmende. En kravspecifikation vil mere kunne give et komplet billede af funktionerne i et minimum lønsystem.

Figur 5 Funktionsbehov i den rene lønproces (øverst) og vedligeholdelsesprocessen (nederst)

Indberetning fra HR og tid m.v.	Kontrol og simulering	Lønkørsel og godkendelse	Udbetale og overføre	Afregne, bogføre og afstemme	Indberetning til myndigheder mm
Ændringer via cpr	Beregning af løn	Kørsel i pre-produktion	Enkelbetalinger	Kontering og bogføring	Skat
Ændringer via Skat	Beregning af tillæg	Kørsel i produktion	Samlebetalinger	Afregning og afstemning	ATP, barsel,dk, DS, m.fl.
Ændringer via HR (stilling)	Beregning af pension	Inddeling af kørsler	Overførsel til konti	Hensættelse	E-boks, nemkonto, mail
Tidsanvendelse og fravær	Prøvelønsberegning	Kørsels-schedulering	Overførsel til pension	Transaktionsspor (revisor)	Lønafrejning
Validering ift. regler	Se lønseddel før kørsel	Selvbetjent godkendelse	Overførsel til forsikring	Rapportgenerator	Faktureringsgrundlag

Vedligehold af regulativer	Vedligehold af overenskomster	Vedligehold af lokalaftaler	Regulering og efterregulering	Personalegoder	Vedligehold af lønstrukturen
Håndtere regelgrundlag	Styring af OK forhold	Aftalehåndtering (overblik)	Datostyring af løndelev	Pakker (fleksible, faste)	Lønarter, -elementer
EU lovgivning	Automatik i stigninger	Aftaleindplacering ift. OK	Datostyring af kontering	Ordninger ift. stilling/job	Løngrupper, -klasser
Dansk lovgivning	Automatik i tillæg	Aftaleindplacering ift. org.	Fremadrettede beregning	Målrealiserede goder	Lønskala, -trin, -koder
Arbejdsmarkedsaftaler	Automatisk i pension	Simulering af ændringer	Retroaktiv datostyring	Kompensationsoverblik	Lønsatser, skalatrin
Sikkerhed og persondata	Indplacering	Arkivering af aftaler	Retroaktiv beregning	Deskætning af goder	Tillæg (sted, råddig) m.v.

Ofte benævnt "regelmotor"

Vedligeholdelse af bl.a. overenskomster og andre lønelementer kræver viden om området. Det er tilhørende løndomænet og kan varetages af virksomheden selv. Det er dog typisk et område som både lønservice og lønsystemleverandørerne vil levere ydelser til, jf. tidligere beskrivelser, dog er de forpligtet til altid at være opdateret på regulativerne, dvs. lovgivningen. Øvrige funktioner i systemerne er afhængig af anvendelsesbehovet, hvilket er næste fokus.

3.5. Anvendelsesområder i standard lønsystemer

Med udgangspunkt i de ovenfor beskrevne funktioner i et lønsystem, giver det god mening at kombinere dette med indholdet i de ydelser som leverandørerne tilbyder med systemfunktionerne, samt udvalgte integrationer. Det sidste er en typisk parameter som leverandørerne anvender for at kapre kunder. Disse udvalgte anvendelsesområder (funktioner, indhold og integrationer) er sat i forhold til udvalgte toneangivende lønsystemer i det danske marked, for at vise forskellen i anvendelsesmulighederne.

Tabel 4: Væsentlige udvalgte funktioner i udvalgte lønsystemer og hvorvidt det er kunden eller leverandøren, der varetager anvendelsen

Udvalgte anvendelser vs. systemer	KMD Opus	Lessor-5	Epos Løn	Multiløn	Oracle	Gavdi
Funktioner	Indberetning	✓	✓	✓	✓	✓
	Regulering & efterregulering	✓	✓	✓	✓	✓
	Simulering og lønkørsel	✓	✓	✓	✓	✓
	Udbetale & overføre	✓	✓	✓	✓	✓
	Afstemme & hensætte	✓	✓	✓	✓	✓
	Kontering & Refusion	✓	✓	✓	✓	✓
Indhold	Vedligeholdelse af Offentlige OK (tjeneste)	✓	✓	(✓)	(✓)	(✓)
	Vedligeholdelse af Private OK	✓	✓	✓	(✓)	(✓)
	Vedligeholdelse af Lokale aftaler og tillæg	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
	Vedligeholdelse af Personlige vilkår	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
Integration	Økonomi / HR / Tid systemer	Egne	Udvalgte	Udvalgte	Egne	Egne
	cpr	✓	✓	✓	(✓)	✓
	Skat og elndkomst	✓	✓	✓	✓	✓
	Nemkonto / e-Boks	✓	✓ / (✓)	✓ / (✓)	✓ / (✓)	✓ / (✓)

✓ = leverandøren varetager funktionen, (✓) = kunden varetager funktionen, alternativt køber sig til leverandørens service hertil.

Samlet kan det konstateres at systemerne kan dække anvendelsesområderne (flueben) uden undtagelse, men at forskellen ligger i om leverandøren eller kunden selv skal sikre at anvendelserne fungerer. Det er omkring overenskomster (OK) og øvrige arbejdsvilkår, samt opslag via cpr, udbetalingskonto (Nemkonto) og levering af lønseddel, hvor det adskiller sig om hvem der skal sørge for at det fungerer.

Den typiske anvendelse i standard lønsystemerne kan også være afhængig af størrelsen på kundens organisation. De fleste organisationer – uanset størrelse – har dog brug for de fleste funktioner (systemanvendelse) i et lønsystem. Det er som ovenfor mere et spørgsmål om servicebehovet i ansættelses-kompleksiteten, og derfor kan der være stor forskel på om virksomheden selv eller leverandøren håndterer servicedelen. Nedenfor illustreres dette med virksomhedsstørrelse i forhold til system- eller serviceanvendelse. Serviceanvendelse skal forstås som hvem der i praktikken forvalter / vedligeholder data-indholdet i konfigurations-parametrene.

Tabel 5: Anvendelsesområder ift størrelse på kundens organisation, og om kunden selv kan varetage funktionerne og opgaverne eller det er leverandøren

Anvendelsesområder	Små organisationer	Mellemstore organisationer	Store organisationer	
System-anvendelse	Indberetning til lønkørsel	Ja, selv	Ja, selv	Ja, selv
	Tilskud, tillæg og træk	Ja, serviceleverandør	Ja, selv	Ja, selv
	Lønkørsel	Ja, serviceleverandør	Ja, serviceleverandør	Ja, selv
	Godkendelse	Ja, serviceleverandør	Ja, selv	Ja, selv

forhold til mulighederne for standard integration i et standard lønsystem. Med integration skal i denne sammenhæng forstås overordnet dataudveksling mellem lønsystem og andet system, og ikke hver enkelt dataflow.

Der er 10 integrationer (grønt plus), hvor de nyere standard lønsystemer leverer standard integrationer til, dvs. cpr, cvr, e-boks, pensionskasser, økonomi, Danmarks Statistik, kontooverførsel osv. Ligeledes er der 10 integrationer (gult plus), hvor der også leveres integrationer til, men hvor det sker på generiske API'er og dermed er der typisk brug for en mindre justering.

De sidste 3 integrationer (rødt stopskilt) skal udvikles, da de er specifikke for SLS. Der findes selvfølgelig variationer over dette, da nogle leverandører har flere såkaldte plug-and-play integrationer og andre bygger dem hver gang, da det giver debiterbare konsulenttimer.

3.7. Overordnede best practices for løn og lønsystemer

Fokus hidtil har været på hvad der tilbydes fra leverandørerne og hvad der i praksis gøres af virksomheder og organisationer. Dem der håndterer lønnen bedst, benævnt best practice, er ikke så forskellige fra det tidligere fokus.

Løn er et forholdsvist konservativt systemområde. Forstået således at standard lønsystemer ikke er præget af at der afprøves nye teknologiske muligheder, da leverandørerne typisk lader andre om at teste mulighederne af først, inden man eventuelt selv forsøger sig, med mindre der er en god business case. Det betyder at de teknologiske landvindinger i bund og grund ikke ændrer så meget ved lønsystemernes funktion, men at det mere er de omkringliggende vilkår som har en indvirkning, f.eks. mobile tilgange i tidsregistreringen, selvbetjening i HR, data som service osv. Det er stadig kun lønbogholderne, der er brugere af lønsystemet, og stabilitet, tryghed og lav pris er stadig de vægtigste parametre for virksomhederne.

Best practice for lønområdet kan ses som snævert "den rene lønproces" eller udvidet med HR, tid og økonomi som en del af lønområdet. Der er ikke en trend for ændringer i lønområdets omfang. Hvis det er en udvidet betragtning bør best practice for de pågældende områder ligeledes vurderes, hvilket ikke er inden for notatets ramme. Derfor rettes fokus udelukkende mod det snævre fokus.

Alt afhængig af den enkelte organisation er der flere muligheder for best practices indenfor lønområdet. De typisk anvendte best practices, som de nyere standard lønsystemerne forudsætter eller understøtter, er følgende:

1. Forstå organisationen og tilpas lønservicen hertil

Herved skal forstås at forskellene i behov for service, f.eks. qua forskelle i lokalaftaler, som kan være i organisationen, skal forstås i den fælles løn-enhed, så den kan tilbyde en mere tilpasset ydelse.

2. Outsource kun når det er nødvendigt for udvalgte ydelser

Det har vist sig de seneste 10-15 år ikke at være god økonomi i at outsource hele lønhåndteringen, men afgrænsede opgaver, som f.eks. lønberegning eller udstationering kan kræve spidskompetencer, som er mere fordelagtige at købe udenfor organisationen.

3. Konsolider lønkørslerne og reducer i udbetalingshyppigheden

Typisk er lønkørsler historisk baseret efter cvr, månedslønnede, bagudlønnede, forudlønnede osv. Det kan godt betale sig at afvikle disse kørsler i større volumener, fordi de historiske variationer (cvr, aflønningsform, osv) i det historiske typisk godt kan håndteres

i de moderne lønsystemer i dag. Derved reduceres behovet for afstemninger og kontroller betragteligt.

4. Integration og effektivisering af lønsystemer giver ofte besparelser

At integrere lønsystemet digitalt med de omkringliggende indberetningskilder, som HR, tid og økonomi er især ved store volumener den væsentligste årsag til effektiviseringsgevinster kan høstes

5. Tilpasning af lønudbetaling til forskellige medarbejdergrupper

Som ved punkt 3 kan selve udbetalingen struktureres bedre ved at rette den mod de forskellige personalekategorier i organisationen, for derved at reduceres antallet af administrative kørsler, kontroller og afstemninger på lønelementer rettet mod de enkelte personalekategorier.

6. Tilknyt effektive rapportering- og analysemuligheder til hele organisationen

At levere rapporter kommer typisk tidsmæssigt meget senere end selve lønkørslerne, da der skal sammenstilles rapporteringsdata i en separat lønopgave. De moderne lønsystemer kan dette i samme moment som lønkørslerne er gennemført succesfuldt, og samtidig automatisere at relevante personer modtager disse data og rapporter umiddelbart efter. Det støtter en mere effektiv styring af den overordnede økonomi, og det ledelsesrum de enkelte enheder har råderet over.

Punkterne 1 og 2 vedrører organiseringen og kompetencerne omkring løn. Punkt 3 vedrører optimering af "den rene lønproces". Punkt 4, 5 og 6 vedrører systemmæssige forhold i lønhåndteringen. Ud fra et lønsystem perspektiv bredes de 3 sidste punkter ud til følgende konkrete best practices.

- A. Undgå tidsrøvere: Foretag validering af indberetning på registreringstidspunktet via cpr-opslag, eller via HR og tid systemerne.
- B. Transparens fra løndata til År-til-dato (ÅTD): Lønsedler bør indeholde alle elementer for den enkelte udbetaling samt ÅTD på samme elementer.
- C. Undgå manuelle processer: Alle beregninger som afføder lønelementer skal ske i lønsystemet, og ikke i regneark, af hensyn til revisionsspor.
- D. Lønstruktur for udbetalinger: Foretag en forenkling af lønadministrationen ved en strukturering så alle (ikke kun lønbogholderne) kan forstå hvorledes alle udbetalinger beregnes.
- E. SPOC's til overholdelse af lokalaftaler: Udpeg decentrale single-point-of-contact (SPOC) personer, f.eks. HR business partnere, for at sikre lokalaftaler vedligeholdes korrekt.
- F. Trinvis lønkørsler: Sikring af overblik og proaktiv fejlhåndtering af "den rene lønproces" ved brug af trinvis kørsler, f.eks. kørsel for grundlag, for beregning, for godkendelse, osv.
- G. Revisionsspor på alle ændringer: Der skal være revisionsspor hver gang en ændring foretages for at sikre årsagen til differencer kan fremsøges
- H. Tæt integration med HR, tid og økonomi: Lønsystemer der er tæt integreret med HR, tid og økonomi har typisk en bedre business case end andre.
- I. Automatisk rapportering: Det er vigtigt at rapportering til bl.a. Skat sker automatisk og digitalt for at overholde de arbejdsgivermæssige forpligtelser.
- J. Automatisk opdatering af lovgivning: Det er kritisk at være løbende opdateret på ændringer i love og overenskomster for at forhindre fejl og misbrug

Ovenstående best practices A-J er meget specifikke, men giver en effektiv lønhåndtering, samt får spredt den ofte centraliserede lønkompetence ud på flere ressourcer i organisationen. Det mindsker samtidig sårbarheden for tab af viden, og højner transparensen.

Best practice er afhængig af det konkrete lønsystems muligheder for at støtte forretningsprocesserne omkring løn. Derfor er der ikke ét svar for hvad best practice er, men ovenstående

er gode bud. Der er **3 grundlæggende regler** når det kommer til optimal anvendelse af standardsystemer, som også gælder for andre administrative systemer end løn. De er følgende: **tæt integration mellem forretningsprocesserne (og dermed andre systemer), fang data ved kilden, og validér data ved kilden.** De to sidste kan i et bredt perspektiv ligge udenfor lønsystemet og i HR og tid systemerne, hvor regel-validering bør ske. Det betyder, at hvis reglerne vedligeholdes i lønsystemet, skal de kunne udstilles til HR og tid systemerne til brug for datavalidering heri.

4. Løndomæne

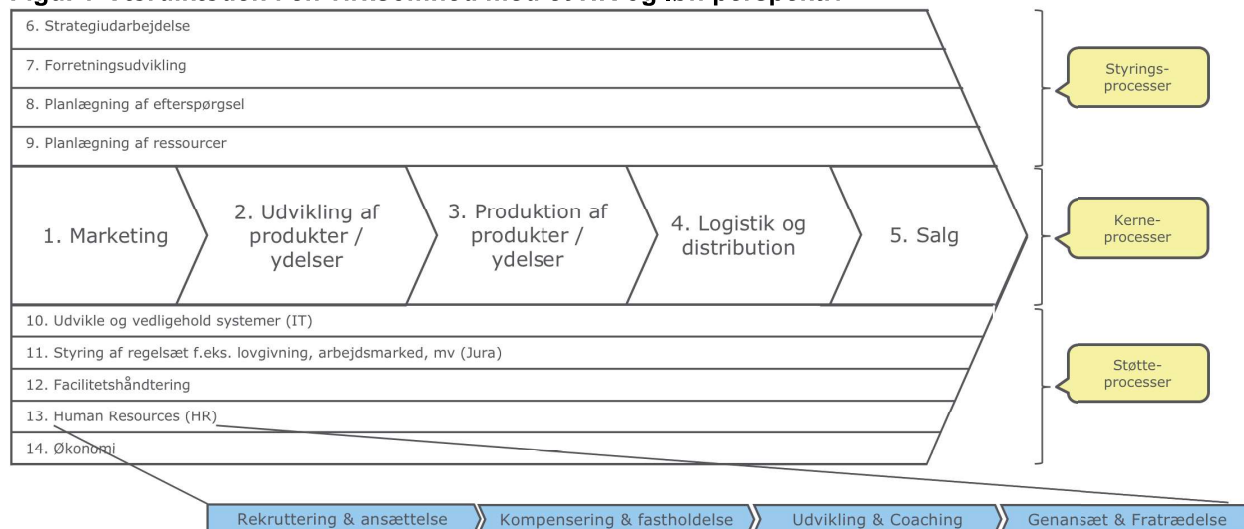
Følgende omhandler løn som domæne, eller administrativt fagområde, uden at skele til systemanvendelsen heri. For at besvare formålets punkt 2, som er en beskrivelse af hvad der hører til løndomænets ansvarsområde og hvad der ikke gør, anvendes en forretningsproces-tilgang.

4.1. Løn i et forretningsperspektiv

I HerbertNathan & Co (Devoteam) tilgår vi alle forretningsområder i en organisation eller virksomhed ud fra en gængs model tillempet det enkelte land, virksomhed eller domæne. For at perspektivere løndomænet forretningsmæssigt anvendes værdikæde tilgangen, oprindeligt udviklet af professor Michael E. Porter, tillempet servicevirksomheder.

Gennem vore markedsanalyser anvendes samme proces til brug for en vurdering af standard systemers kapabiliteter i markedet, og især deres overordnede funktionelle evner til at støtte forretningsprocesserne. Nedenfor er illustreret en værdikæde med forretningsprocesserne inddelt efter Porters tilgang. Øverst de ledelsesmæssige styringsprocesser, i midten kerneprocesserne (eller de primære processer) med den egentlige værdikæde, og nederst støtteprocesserne, hvor de fleste administrative forretningsprocesser befinder sig.

Figur 7 Værdikæden i en virksomhed med et HR og løn perspektiv



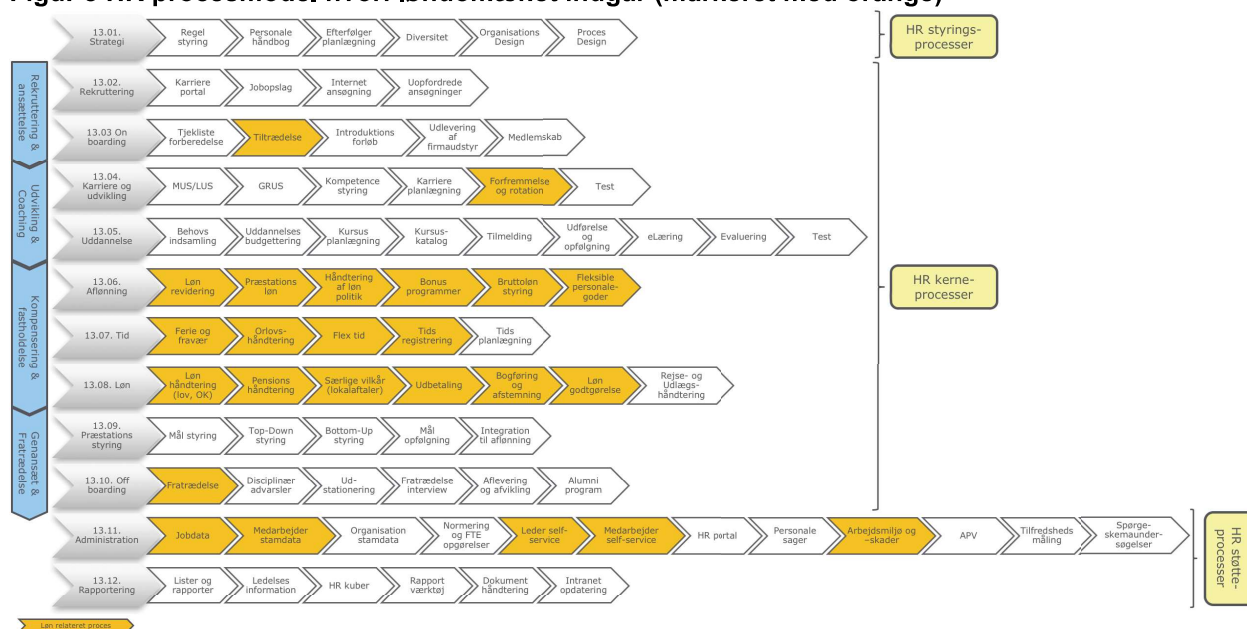
Løndomænet har hjemme i støtteprocesserne sammen med bl.a. tidsregistrering, HR og økonomi. Løndomænet er ikke og har ikke været et forretningsmæssigt procesområde med egen definerede støtteproces på værdikædeniveau. Det indgår i en af de andre støtteprocesser. Tidligere, især før midt 1990'erne, var løndomænet placeret som en delproces under Økonomi, men er siden slutningen af 1990'erne rykket mere og mere over i HR. Der er flere årsager hertil, men en af de væsentligste er at HR domænet er blevet modnet og at løn er gået fra at være en økonomisk beregningsfunktion med omkostnings-konsekvenser behæftet, til at være en væsentlig funktion i HR domænet. Med modningen af HR domænet fra slutningen af 1990'erne har HR domænet inkluderet både tid- og løndomænerne under sig. Som indikeret i figuren

ovenfor er der behov for at dykke længere ned i HR's 4 hovedprocesser for at præcisere ansvarsområdet for løndomænet.

4.2. Løn i procesmodellen for HR

Støtteprocessen HR's 4 overordnede makroprocesser kan foldes ud i en underliggende procesmodel for HR, der tilsvarende har styringsprocesser, kerneprocesser og støtteprocesser. Alle selvfølgelig på et lavere procesniveau end den tidligere værdikæde. HR's procesmodel er udledt af en global opfattet model, baseret på Society for Human Resource Management's (SHRM) indsamlede best practices, samt fra internationale Business Process Management (BPM) modeller. De procesmæssige best practices er samtidig de samme, som systemleverandørernes udvikler deres HR-, løn- og tidsystemer efter. Den danske version af HR procesmodellen, som anvendes i HerbertNathan & Co's markedsanalyser, er illustreret nedenfor med markering af de delprocesser, der relaterer sig til løndomænet.

Figur 8 HR procesmodel hvori løndomænet indgår (markeret med orange)



Som ovenstående tydeligt illustrerer, har tidsdomænet og løndomænet deres egne procesområder (13.07 og 13.08) indenfor HR's procesmodel. I disse procesområder er delprocesser, eller hovedfunktioner, dedikeret til procesområdet. Andre processer i HR har interaktion med tid og løn, f.eks. når en medarbejder tiltræder, forfremmes, fratræder, eller der blot sker almindelige administrative ændringer i medarbejderes job, position, m.m. som har en konsekvens i tid og løn.

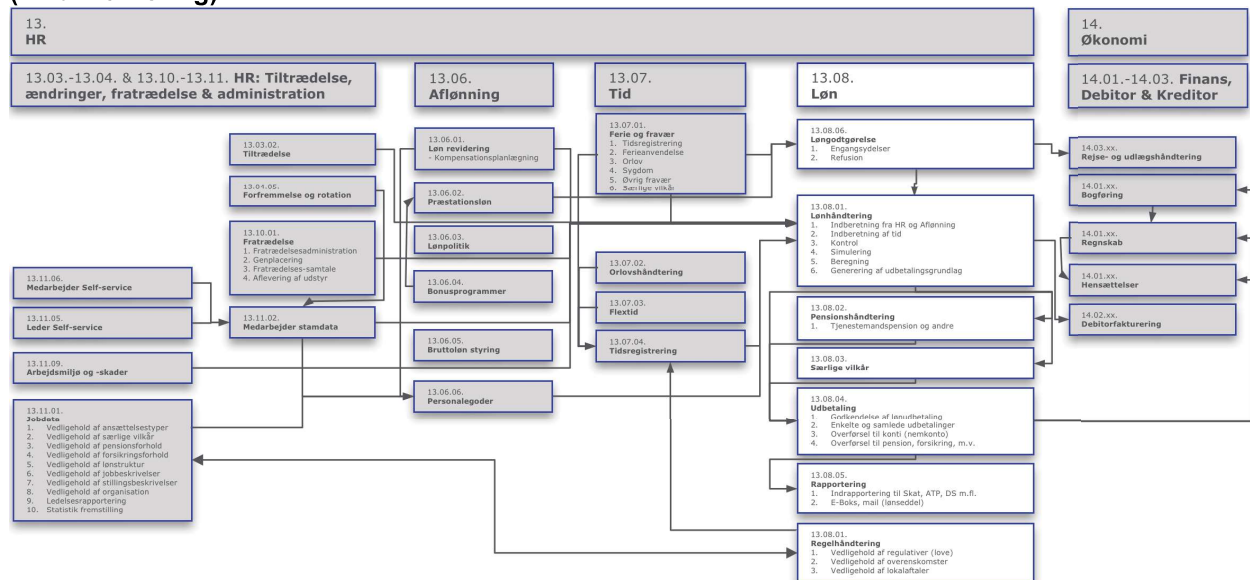
I HR procesmodellen skelnes mellem Aflønning og Løn, som hver har et procesområde (13.06 og 13.08). Aflønning er ikke lønprocessen, men er forløberen til "den rene lønproces". Den kaldes nogle gange for Kompensation, og indeholder funktioner, der er nødvendige for en brutto-indberetning til selve lønprocessen, f.eks. håndtering af bonus, puljer eller tillæg, men kan også være kompensering, der er udenfor lønprocessen, f.eks. personalegoder som ikke er beskatningspligtige. Det er typisk et mere juridisk domæne end at håndtere selve lønprocessen.

Ved at fastholde strukturen fra den veldefinerede værdikæde, og ned til procesmodellen for HR, anvendes i det følgende samme begreber og elementer til at definere en procesmodel for løndomænet.

4.3. Procesmodel for løn

Ved større detaljeringsgrad af de lønrelaterede processer fra HR procesmodellen forlades procestilgangen, da flere af de lønrelaterede processer, f.eks. pensionshåndtering (13.08.02) eller regelhåndtering (13.08.01), reelt er hovedfunktioner uden et flow fra andre processer. Trods dette forbehold om at det er en tilnærmelse at kalde følgende oversigt løndomænets procesmodel, er de lønrelaterede procesdele fra HR procesmodellen sammenstillet nedenfor sammen med de procesdele fra økonomi, som relaterer sig til løn.

Figur 9 Løndomænets procesmodel i både en udvidet (grå og hvis markering) og smal kontekst (hvid markering)



Hver procesdel (delproces) eller funktion er relateret tilbage til HR procesmodellen og til støtteprocessen for økonomi i værdikæden. Det er dog kun lønprocessen (13.08) som er farvet hvid for at illustrere det rene løndomæne, hvor de øvrige er farvet grå for at indikere de enten er input-givere eller output-modtagere til løndomænets delprocesser.

Der er i procesmodellen illustreret med pile, når der flyder information eller er sammenhænge mellem delprocesserne. Det er ikke alle sammenhænge, som er illustreret, men kun de mest centrale for at vise at der sker en indberetning til selve lønkørslen, enten på stamdata for medarbejderne, jobs, stillinger o.a. generelle forhold, eller på forbrug ved tidsregistrering om ferie og fravær m.m. Det viser at lønprocessen interagerer med omkringliggende processer, enten ved at rapportere eller ved at dele funktioner, f.eks. regelhåndteringen (13.08.01) med job og tidsregistrering.

Ovenstående procesmodel er ikke udtømmende for alle funktionsopgaver som er lønrelateret, hvilket skyldes der vil mangle overskuelighed, samt – som tidligere beskrevet – er der en variation i domænets omfang. Hvis en udtømmende procesmodel skulle beskrives vil det række langt ud over nærværende notats rammer. Ovenstående viser de væsentligste dele, og at gå dybere end dette vil være det samme som at beskrive funktionskrav og arbejdsgange, hvilket

også er udenfor nærværende notats opgave. Det er ligeledes vigtigt at bemærke at modellen tager udgangspunkt i hvorledes en moderne lønfunktion i en større kompleks organisation opererer og interagerer med øvrige domæner (HR og økonomi).

4.4. Afgrænsning til øvrige domæner

For bedre at forstå løns afgrænsning til øvrige domæner beskrives de væsentligste interaktionspunkter i lønprocessens (13.08) funktioner. Det er for at tydeliggøre løndomænets snævre funktion, og samtidig illustrere domænets afhængighed til andre domæner.

Nedenstående Input-Proces-Output (IPO) figur illustrerer det centrale flow mellem domænets funktioner eller delprocesser, samt de væsentligste udvekslinger af informationer med de øvrige domæner (HR, herunder tid, og økonomi).

Figur 10 Det centrale flow mellem løndomænets og andre domæners funktioner

Input	Proces (13.08.)	Output
Lovændringer (ekstern) → Opret og ændring i love OK aftaler (ekstern) → Opret og ændring i OK Lokalaftaler (intern) → Opret og ændring i lokalaftaler	13.08.01. Regelhåndtering 13.08.01.01. Vedligehold af regulativer og love 13.08.01.02. Vedligehold af overenskomster 13.08.01.03. Vedligehold af lokalaftaler	→ Ændring af regler for jobs → Ændring til tidsregler → HR (13.11.01) → Tid (13.07.01 & 13.07.04)
Job/Stilling (13.11.01) → Opret/ændring i job (ex skift OK) Tiltrædelser (13.03.02) → Opret/ændring i medarbejder Personalegoder (13.06.06) → Opret/ændring i personalegode Lønrevidering (13.06.01) → Ændringer ved reguleringer Fratrædelse (13.10.01) → Ændring i ansættelse Godtgørelser (13.08.06) → Opret/ændring af godtgørelser Ferie og fravær (13.07.01) → Opret/ændre fravær (ex. orlov) Tidsregistrering (13.07.04) → Opret/ændre tid (ex. vagt, over) Arbejdsskade (13.11.09) → Opret/ændring i vilkår/fravær	13.08.01. Løn håndtering 13.08.01.04. Indberetning fra HR og Afslutning 13.08.01.05. Indberetning af tid og fravær 13.08.01.06. Kontrol af indberetninger 13.08.01.07. Simulering (hurtig estimering) 13.08.01.08. Beregninger (skat, pension, ... , feriepenge, nettoløn) 13.08.01.09. Generering af (ud/ind) betalingsgrundlag 13.08.01.10. Kontrol og afstemning	→ Opret overførselsgrundlag → Pensionshåndtering (13.08.02) → Opret opkrævningsgrundlag → Særlige vilkår (13.08.03) → Opret betalingsgrundlag → Udbetaling (13.08.04) → Fakturagrundlag af løn → Debitorfakturering (14.02.xx) → Opret rapporteringsgrundlag → Rapportering (13.08.05)
Aftaleændringer (ekstern) → Ændring i satser Pension (13.08.01.08) → Beregnet indbetalingsbeløb	13.08.02. Pensionshåndtering 13.08.02.01. Tjenestemandspensionsordninger 13.08.02.02. Øvrige pensionsordninger	→ Opret betalingsgrundlag → Udbetaling (13.08.04)
Job/stilling (13.11.01) → Opret/ændring i særlige vilkår Løn håndtering (13.08.01) → Opret betalingsgrundlag for vilkår	13.08.03. Særlige vilkår 13.08.03.01. Seniorordninger 13.08.03.02. §56, ...	→ Opret betalingsgrundlag → Udbetaling (13.08.04) → Opret godtgørelsesgrundlag → Løngodtgørelse (13.08.06)
Udbetalinger (13.08.01) → Overføre udbetalingsgrundlag Indbetalinger (13.08.02) → Overføre opkrævningsgrundlag Indbetalinger (13.08.03) → Overføre opkrævningsgrundlag	13.08.04. Udbetaling 13.08.04.01. Godkendelse af udbetaling/opkrævning (krav) 13.08.04.02. Enkelte og samlede betalinger 13.08.04.03. Overførsel til personlige konti 13.08.04.04. Overførsel til andre (pension, forsikring mv)	→ Opret lønforbrug per formål → Bogføring (14.01.xx) → Opret øvrige omkostninger → Regnskab (14.01.xx) → Opret hensættelser → Hensættelser (14.01.xx) → Overføre beløb → Eksterne parter (bank, m.fl) → Opret rapportgrundlag → Rapportering (13.08.04)
Rapportgrundlag (13.08.01, 13.08.02, 13.08.03, 13.08.04) → Oprette rapporteringsgrundlag	13.08.05. Rapportering 13.08.05.01. Rapportering til eksterne interessenter 13.08.05.02. Rapportering til lønmodtagere 13.08.05.03. Rapportering til øvrige interne domæner	→ Overføre rapporter → Skat, ATP/UDK, DS, fagf. m.fl. → Overføre lønseddel → Medarbejderen → Overføre rapporter → Økonomi og Produktion
Præstationer (13.06.02) → Opret bonus/honorar/tillæg/pulje Særlige vilkår (13.08.03) → Opret godtgørelse særlige vilkår Fravær årsager (13.07.01) → Opret/ændre i berettiget refusion	13.08.06. Løngodtgørelse 13.08.06.01. Engangsudgifter 13.08.06.02. Refusion til arbejdsgiver	→ Opret/ændre godtgørelser → Udlægshåndtering (14.03.xx) → Opret/ændre refusionskrav → Løn håndtering (13.08.01) → Opret/ændre refusionskrav → Virk.dk, barsel.dk, nemrefusion

Det er ikke et komplet og detaljeret billede, men det illustrerer i hvilket domæne løn-relaterede informationer hører hjemme ved best practice for store organisationer (+10.000 ansatte). I den kontekst er løndomænet primært indeholder af lønvilkårene for udregning af løndelev, og alle andre informationer hentes fra andre domæner, bl.a. medarbejdere, ansættelsesvilkår, fravær, kontoplaner, osv. I bund og grund er løndomænet kun ansvarlig for lønrelaterede beregninger ud fra andre domæners informationer. Årsagen hertil er at de andre informationer oprettes og vedligeholdes i andre domæners indrettede forretningsprocesser, som ikke findes i løn.

I et værdikæde perspektiv er det afhængigheden til de andre domæner, som foranledigede at løn skiftede fra økonomidomænet til HR domænet. Tilhørsforholdet til økonomidomænet var løns grundlæggende funktion; at beregne og fordele de faktiske omkostninger til løn. Hvor tilhørsforholdet til HR-domænet er at de fleste lønrelaterede informationer udspringer af HR processerne, f.eks. medarbejdere, ansættelsesvilkår, osv., som enten opstår, ændres eller nedlægges i HR.

Ovenstående er baseret på best practice for store serviceorganisationer. I Danmark er der rigtig mange mellemstore og små organisationer, og virkeligheden hos disse er at løndomænet – hvis der ikke skeles til best practice – ofte er bredere end det skitserede. I den del af markedet

påtager løndomænet sig mere af især HR domænets ansvarsområde, fordi HR i disse virksomheder typisk har et mere transaktions- og administrativt fokus, end i større og mere serviceorienterede organisationer. Dette udvidede ansvar indenfor løndomænet (forstået som løn-organisation) har over årene også sat sig hos nogle af de lønsystemer, der tilbydes i markedet, f.eks. KMD Opus Løn, Lessor-4 og Visma/Bluegarden Multiløn.

Udover ovenstående omkring selve kernefunktionen (13.08.01 lønhåndtering til 13.08.06 løngodtgørelse), så er der regelhåndteringen (13.08.01), som i praksis ofte ligger indenfor løn. Men best practice er at HR domænet bør have denne del, da tiltrædelse og aftalehåndtering håndteres der, men i praksis ses dette funktionsområde som en del af løndomænet, hvilket typisk er historisk baseret, dvs. løn har gjort det i mange år, fordi HR ikke var klar til det. Der er dog en gråzone her, da det i store organisationer ofte er HR Business Partnere som indrapporterer lokalaftaler, og i best practice bør dette ske indenfor HR's procesmodel, men i real practice er det ofte til løndomænet.

5. Pris benchmark

Som i kapitlet om lønsystemer vil følgende beskrivelse af pris benchmark skelne mellem først priser for lønservice, dvs. køb af ydelser med lønhåndtering, og dernæst priser for anskaffelse og drift af lønsystemer.

5.1. Generelt

Den gennemgående og sammenlignelige faktor for pris på løn er baseret på generering af en lønseddel. Det skyldes at nettoresultatet for lønhåndteringen er at der kan leveres en korrekt lønseddel, hvori alle lønelementer og tilhørende udbetaling og overførsel til medarbejdere indgår. Det er det centrale omkring lønhåndteringen, og derfor prissætter markedet ydelsen primært efter lønsedlen. Der kan være andre elementer i lønhåndteringen som nogle gange indgår i prisen og andre gange gør de ikke. Det er her man som organisation skal være afklaret om sine behov og krav til lønhåndteringen.

Hvilken af de to lønanskaffelser en organisation vælger, skyldes i overvejende grad om der er lønviden i organisationen, og hvilken har den laveste pris. Hvis organisationen har lønviden og –kompetencer, og det bibeholdes, vil en anskaffelse af et lønsystem være relevant, og har man ikke vil lønservice være relevant. Priserne ved anskaffelse af henholdsvis lønsystem og lønservice kan være så forskellige, at nogle organisationer overvejer at anskaffe den lønviden de ikke havde tidligere, eller at outsource den viden de har.

Fra slut halvfemserne til begyndelsen af 00'erne var der en bølge af outsourcing (BPO), hvor der skulle optimeres og effektiviseres på løndomænet. Fra midten af 00'erne og frem har der været en modsatrettet bølge, da det i mange tilfælde har vist sig at pris og kvalitet ikke kunne måle sig med at beholde lønviden i organisationen. Denne faktor bør spille ind inden der besluttet hvilken type lønanskaffelse, som ønskes.

Moderniseringsstyrelsens forvalter statens løn netop fordi lønkompetencerne primært er at finde hos Jer selv. Der er andre end Moderniseringsstyrelsen, som kan tilbyde specifik viden om statens løn. Der er leverandører som kan tilbyde, hvor statens overenskomster er indarbejdet og vedligeholdt, dog ikke lokalaftalerne. At Moderniseringsstyrelsen selv kan dette er erfaringsmæssigt en styrke for fremadrettet at beholde lønviden i organisationen, som vi opfordrer til at benchmarke mod priser fra leverandørerne. Nedenfor vises de overordnede prisparametre.

Tabel 6: Prisparametre ved køb af henholdsvis lønservice og lønsystem

Prisparametre	Service	System
Lønseddel	Løbende abonnement	Løbende abonnement
Drift, vedligehold og support		Éngangsydelse
Hardware		
Softwarelicenser		
Implementeringsassistance	Éngangsydelse	Ingen
Indberetninger (registreringer af leverandør)	Tillægsydelse *	
Ekstra beregninger (af leverandør)	Tillægsydelse *	
Dokumentationer (print af leverandør)	Tillægsydelse *	

* Kaldes typisk for After Sales Services.

Der er prismæssigt stor forskel i prisparametrene ved anskaffelse af henholdsvis en lønservice eller et lønsystem. Forskellen skyldes forskellige komponenter i prissætningen. Begge har en pris per lønseddel, men derudover prissættes de forskelligt. Lønservice kan have priser per lønopgave, som indberetning, beregning, dokumentation, implementeringsassistance og

abonnementer afhængig af serviceniveau og antal medarbejdere. Lønssystemer kan have priser for hardware, softwarelicenser, implementeringsassistance, drift, support og vedligehold.

5.2. Priser ved lønservice leverandører

Da serviceleverandørerne primært henvender sig til de små og mellemstore organisationer, og institutionerne i staten er at betragte som én meget stor organisation, hvor Moderniseringsstyrelsen forvalter løndomænet, vil priser for dette område kun kort skitseres, og hovedfokus lægges på det næste afsnit. Nedenstående tabel viser prisparametrene for løn hos udvalgte serviceleverandører (dækker mere end en tredjedel af det samlede lønmarked og over halvdelen af markedet for lønservice) med fokus på mindre organisationer, hvilket typisk er mellem 1-300 medarbejdere.

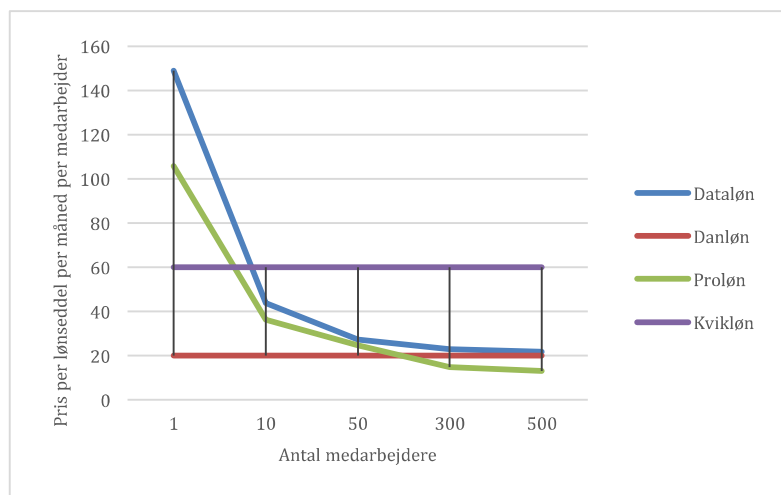
Tabel 7: Konkrete prisparametre ved køb hos udvalgte lønserviceleverandører

Prisparametre for udvalgte lønservice leverandører		Dataløn	Danløn	Proløn	Kvikløn
Lønseddel	Løbende abonnement	20,-	20,-	Fra 127,- / måned afhængig af antal medarbejdere på 14-dages- & månedsløn	60,-
Drift, vedligehold og support		Fra 109,- / måned afhængig af antal medarbejdere & serviceniveau	Inklusive	Opgaveafhængig	Inklusive
Hardware					
Softwarelicenser					
Implementeringsassistance	Éngangsydelse	1.196,- / time	Tilbydes ikke	Opgaveafhængig	Krævet éngangsydelse
Indberetninger	Tillægsydelse	Opgaveafhængig	Tilbydes ikke	Opgaveafhængig	Tillægsydelse
Ekstra beregninger	Tillægsydelse	Opgaveafhængig	Inklusiv	Opgaveafhængig	Tillægsydelse
Dokumentationer	Tillægsydelse	Opgaveafhængig	Inklusiv	Opgaveafhængig	Tillægsydelse

Priserne er per juli 2017 og eksklusive moms.

For at illustrere priserne bedre tages udgangspunkt i et eksempel med en organisation med kun månedslønnede medarbejdere, uden behov for implementeringsassistance eller andre tillægsydelser. For enkelthedens skyld forudsættes at det funktionelle indhold er det samme i

Figur 11 Prisen for en lønseddel hos udvalgte lønserviceleverandører afhængig af organisationens størrelse (antal medarbejdere)



alle systemerne. Nedenstående figur illustrerer eksemplet ved spring i antal medarbejdere.

I denne del af markedet er det tydeligt at leverandørerne forsøger at prissætte sig tæt på hinanden, bortset fra Kvikløn, men differentiere sig på indholdet. I de helt små organisationer fra 1-50 medarbejdere har leverandørerne forskellige priser, som udtryk for deres ønske om prissegment, f.eks. Danløn og Kvikløn har de helt små som fokus, men Proløn og Dataløn ikke har samme fokus. Kvikløn ønsker prismæssigt at differentiere sig

negativt ved organisationer med mere end 10 ansatte. Fra 50 medarbejdere bliver konkurrencen meget tæt for de øvrige leverandører. Moderniseringsstyrelsen med SLS vil være at betragte som en lønserviceleverandør, med 350 kunder af varierende størrelse, og således vil prisen per lønseddel i SLS kunne sammenlignes med ovenstående leverandører.

Det er tydeligt at lønservice er at sammenligne med andre serviceydelser, f.eks. billeasing, mobiltelefoni, mv., hvor kunden bør gøre det klart for sig selv hvilke behov de har, og herudfra sammenligne de relevante serviceleverandører og deres ydelser, for at få den mest prisbillige ydelse. Det kan være svært at forholde sig til priserne i denne del af markedet.

5.3. Priser ved lønsystem leverandører

Priserne for lønsystemer indeholder nogle af de samme elementer som for lønservice, men der er en del flere parametre at forholde sig til. Kender man til anskaffelse af it-systemer i forvejen er flere af de samme parametre genkendelige.

Som beskrevet ovenfor er der prisparametre til de løbende udgifter, og prisparametre til engangsydelser. Vi starter med den sidste først, da det fra aftaleindgåelsestidspunktet er disse engangsydelser som typisk betales først.

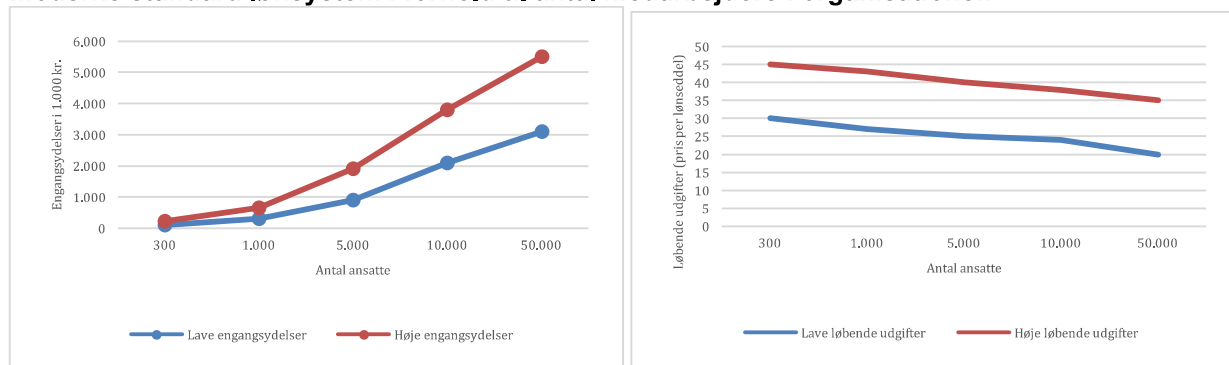
Engangsydelserne består overordnet af softwarelicenser (tilslutningsafgift), eventuel hardware og primært implementerings-assistance fra leverandørens konsulenter, som kun betales én gang, typisk som en anlægsinvestering (etableringsomkostning). Softwarelicenserne kan bestå af nogle grundpriser for softwaren, f.eks. moduler, samt en pris per medarbejder eller lønseddel, som aktivt skal anvendes i systemet. Hardwarepriserne er specielt gældende hvis kunden selv drifter systemet, og ikke har eksisterende hardware at gøre dette på. Implementeringsassistancen består af konsulenttimer til en sats for at installere systemet, konfigurere parametrene, udvikle eventuelle særlige funktioner og integrationer med andre systemer.

De løbende udgifter består overordnet af support, vedligehold og eventuel drift. Support er typisk en årlig procentdel af softwarelicensernes engangsydelse, hvilket typisk er mellem 15-25 procent. Vedligehold er typisk den årlige systemmæssige forvaltning af konfigurationsparametre og integrationer. Support og vedligehold er dog nogle gange udtrykt ved den lønspecifikke parameter, der er prisen per lønseddel i prissætningen fra leverandørerne.

Der er selvfølgelig, som ved andre systemanskaffelser, variationer over hvorledes systemet skal driftes og vedligeholdes. Det har indflydelse på prissætningen om system skal være on-premise (installeret hos kunden og til kundens eget driftshåndtering), hosted (installeret hos leverandøren med leverandørens driftshåndtering, men stadig med kundens ansvar), eller ASP (Application Service Providing, dvs. drift i leverandørens driftscenter med leverandørens driftsansvar). Cloud-baserede systemer er i den sammenhæng udvidet versioner af ASP.

Priser for systemanskaffelser er ikke umiddelbart tilgængelige i markedet, der anvender vi vores løbende markeds- og benchmark-analyser, hvor vi har bedt leverandørerne om at forholde sig til generelle eksempler. Dette grundlag har dog den udfordring at det mangler konkurrenceelementet, som ved reelle udbud. Derfor har vi kalibreret de generelle benchmark med konkrete erfaringsdata fra både private og offentlige udbud. I denne kalibrering tages udgangspunkt i store offentlige organisationers udbud. Følgende illustrerer engangsydelser (etableringsomkostninger) og løbende udgifter i forhold til antal medarbejdere i organisationen.

Figur 12 Engangsydelser (etableringsomkostninger) og løbende udgifter ved anskaffelse af et moderne standard lønsystem i forhold til antal medarbejdere i organisationen



Engangsydelserne er forholdsvis begrænsede for de mindre organisationsstørrelser, men relativt stigende jo større organisationerne bliver. Dog er engangsydelserne faldende i forhold til antallet af medarbejdere, så der er en vis volumen-rabat. Spændet mellem de højest og lavest bydende er ligeledes faldende efterhånden som antal ansatte vokser. Det er dog vigtig ved en anskaffelse at sikre en gunstig konkurrencesituation for prisen for engangsydelserne kan svinge kr. 360-730 for de mindre organisationsstørrelser (ca. 300 ansatte) og kr. 60-110 for de helt store (ca. 50.000 ansatte).

Timesatsen for konsulenter er forholdsvis høje når det kommer til lønsystemer, og på tværs af leverandørerne er det en parameter, hvor de adskiller sig. Sætserne spænder fra kr. 1.200 til over kr. 1.600, hvilket sammenlignet med andre fagdomæner, f.eks. HR, er 20-30 procent højere. Det er en forklarende faktor til især engangsydelserne, hvor de fleste konsulenttimer ligger. Løbende konsulentomkostninger er indregnet i de løbendeudgifter, derfor er betydning af timesætserne at leverandørerne sælger systemerne lige så meget for at have en givtig konsulentforretning, såvel som en god software-forretning.

De løbende udgifter er forholdsvis selvforklarende, da grafen illustrerer at jo større volumen i antal ansatte, der skal have løn, jo lavere pris per lønseddel. Grafen illustrerer vores benchmark-priser fra offentlige organisationer, og det skal bemærkes i den sammenhæng at grafen vil se nogenlunde ens ud for private virksomheder, men prisniveauet vil være lidt lavere. Årsagen til denne fordyrelse af lønseddelsprisen for offentlige organisationer er typisk en kombination af udbudsform, og det faktum at private virksomheder påtager sig flere opgaver selv i forbindelse med lønhåndteringen end offentlige organisationer. Denne forskel tager leverandørerne sig også betalt for. Disse opgaver er typisk vedligehold af lokalaftaler, satser, og rapportering til myndigheder og andre interessenter, og er indeholdt som en lønservice i de løbende udgifter sammen med selve systemprisen. Derved segmenteres ydelserne, jf. afsnit 3.1, 3.2 og 3.5.

Cloud-baserede systemer er på vej frem indenfor løn, f.eks. Lessor-5, KMD Opus Payroll Cloud, Proløn, Zenegy og Visma. Prismæssigt ser vi at prissætningen ved lønsystemer vil nærme sig prissætningen ved lønservice, drevet af de cloud-baserede muligheder med bl.a. software-as-a-service mv. Det betyder at der forventes et pres på at gøre prissætningen mere forbrugsbaseret end i dag på de samme løsninger. Der er dog et stykke vej endnu før vi ser at dette pres har effekt.

6. Om HerbertNathan & Co

HerbertNathan & Co (www.herbertnathan.com), er - som en del af Devoteam - Danmarks ledende uvildige rådgiver inden for forretningsystemer (ERP systemer, økonomisystemer, budgetsystemer, HR-systemer, tid- og lønsystemer, BI-systemer mm). HerbertNathan & Co hjælper private og offentlige virksomheder med uvildige analyser, rådgivning og projektstøtte i forbindelse med anskaffelse og implementering af standardsystemer.

Over de seneste fjorten år har HerbertNathan & Co rådgivet mere end 500 forskellige private og offentlige virksomheder inden for området. Derudover udarbejder HerbertNathan & Co uvildige offentlig tilgængelige analyser af markedet for systemer. HerbertNathan & Co består af 40 konsulenter, som hver har mere end 20 års erfaring med rådgivning, anskaffelse og implementering af forretningsystemer.