

RIGSREVISIONEN



Rigsrevisionens notat om beretning om  
**samlingen af den statslige  
lønsadministration i Finans-  
ministeriet**



revision  
revision

revision

Marts 2017

**Opfølgning i sagen om samlingen af den statslige lønadministration i Finansministeriet (beretning nr. 15/2012)**

10. marts 2017

RN 1201/17

1. Rigsrevisionen følger i dette notat op på sagen om samlingen af den statslige lønadministration i Finansministeriet, som blev indledt med en beretning i 2013. Vi har tidligere behandlet sagen i notater til Statsrevisorerne af 11. februar 2014 og 11. august 2015.

**KONKLUSION**

Finansministeriet samlede i perioden 2008-2010 store dele af den statslige lønadministration i Økonomiservicecentret (ØSC). Efterfølgende har Finansministeriet iværksat og implementeret en række initiativer med henblik på at sikre en mere effektiv lønadministration og mindske risikoen for fejl. Finansministeriet har endnu ikke foretaget en samlet vurdering af opgavesplittet mellem kunderne og Statens Administration eller sikret valide opgørelser af kvalitet og fejlniveau i lønadministrationen.

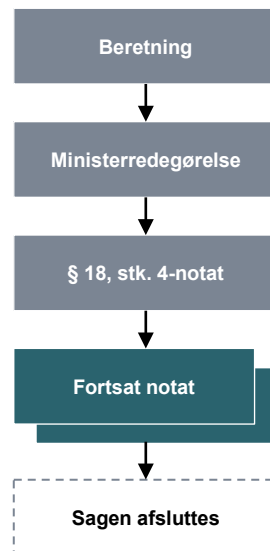
Rigsrevisionen finder Finansministeriets initiativer til en forbedret lønkontrol tilfredsstillende og vurderer, at denne del af sagen kan afsluttes.

Rigsrevisionen baserer denne konklusion på følgende:

- Finansministeriet har udviklet og understøttet implementeringen af et lønkontrolkoncept, idet de fleste virksomheder har udarbejdet lønkontrolplaner, der har fokus på risiko og væsentlighed. Finansministeriet har også styrket inddatakontrollen. Rigsrevisionen vurderer, at lønkontrolkonceptet vil medvirke til mere effektive arbejdsgange og skabe grundlag for en positiv virkning på kvaliteten i statens lønadministration.

Finansministeriet har oplyst, at ministeriet i forbindelse med implementering af HR-Løsningen vil vurdere opgavesplittet mellem kunderne og Statens Administration, herunder hvordan anvendelsen af HR-Løn bedst kan understøtte effektivisering af lønadministrationen i staten og dermed bidrage til en optimering af resurseanvendelsen samlet set. Finansministeriet vil i 2017 indkøbe HR-Løsningen, og den forventes fuldt implementeret i 2020. Rigsrevisionen finder, at Finansministeriet bør foretage vurderingen af opgavesplittet mellem kunderne og Statens Administration i forbindelse med indkøb af HR-Løsningen i 2017, da der allerede er gået lang tid siden implementeringen af HR-Løn.

**Sagsforløb for en større undersøgelse**



*Du kan læse mere om forløbet og de enkelte step på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk)*

Finansministeriet har iværksat og gennemført initiativer for at mindske risikoen for fejl i lønadministrationen, bl.a. ved at opstille et nyt koncept for kvalitetskontrol med KPI-opgørelser af kvalitet og fejlniveau i lønadministrationen. Rigsrevisionen finder dog, at KPI-opgørelserne er mangelfulde og bør styrkes, så det er muligt ud fra opgørelserne at vurdere, om kvaliteten i lønadministrationen er steget, og fejlniveauet er faldet.

Rigsrevisionen vil fortsat følge udviklingen og orientere Statsrevisorerne om:

- Finansministeriets vurdering af opgavesplittet mellem kunderne og Statens Administration og anvendelsen af HR-Løn i 2017.
- Finansministeriets arbejde med at sikre valide opgørelser af kvalitet og fejlniveau i lønadministrationen.

## I. Baggrund

2. Rigsrevisionen afgav i september 2013 en beretning om samlingen af statens lønadministration i Økonomiservicecentret (ØSC) i Finansministeriet. Beretningen handlede om, hvorvidt statens lønadministration samlet set var blevet mere effektiv efter samlingen.

3. Da Statsrevisorerne behandlede beretningen, bemærkede de, at de fandt det utilfredsstillende, at statens lønadministration samlet set endnu ikke var blevet effektiviseret i det omfang, det var hensigten med at samle lønadministrationen i Finansministeriet.

4. På baggrund af beretningen og Statsrevisorerne bemærkninger har vi fulgt op på følgende punkter:

*Et opfølgningsskema afsluttes, når Statsrevisorerne på baggrund af indstilling fra Rigsrevisionen vurderer, at myndighedernes initiativer er tilfredsstillende.*

Opfølgningsskema	Status
Moderniseringsstyrelsens og Statens Administrations samlede vurdering af grundlaget for etableringen af ØSC.	Afsluttet i forbindelse med notat til Statsrevisorerne af 11. august 2015.
Moderniseringsstyrelsens og Statens Administrations initiativ til en forbedret lønkontrol.	Behandles i dette notat.
Moderniseringsstyrelsens og Statens Administrations analyse af, hvordan HR-Løn kan bidrage til en optimering af resurseanvendelsen samlet set.	Behandles i dette notat.
Statens Administrations initiativer for at mindske risikoen for fejl i lønadministrationen i staten.	Behandles i dette notat.

5. Vi redegør i dette notat for resultaterne af opfølgningen på de punkter, der ikke tidligere er afsluttet.

6. Statens Administration bestod tidligere af ØSC og Finansservicecentret (FSC). Kort efter at Rigsrevisionen afgav notat om sagen i august 2015, besluttede regeringen som en del af planen "Bedre balance", at Statens Administration skulle etableres i Hjørring i løbet af 2016. Samtidig blev FSC's opgaver overtaget af ATP, dog med undtagelse af administrationen af den statslige fleks- og barselsordning, der fortsat hører under Statens Administration. I forbindelse med udflytningen har der været stor udskiftning af medarbejdere.

Hele sagen og dens dokumenter kan følges på [www.rigsrevisionen.dk](http://www.rigsrevisionen.dk) og på [www.ft.dk/Statsrevisorerne](http://www.ft.dk/Statsrevisorerne).

## II. Finansministeriets initiativer

7. Vi gennemgår i det følgende Finansministeriets initiativer i forhold til de udestående opfølgingspunkter.

8. Rigsrevisionen har siden afgivelsen af notat til Statsrevisorerne af 11. august 2015 fulgt området gennem revisioner af Statens Administrations forretningsgange og kontroller under og efter udflytningen til Hjørring, gennem 49 lønrevisioner af Statens Administrations kunder og ved brevveksling med Finansministeriet.

### Moderniseringsstyrelsens og Statens Administrations initiativ til en forbedret lønkontrol

9. Statsrevisorerne bemærkede, at de fandt det utilfredsstillende, at statens virksomheder endnu ikke fuldt udnyttede standardiseringen af opgaver og digitaliseringsløsninger.

10. Det fremgik af beretningen, at etableringen af ØSC havde medført en standardisering af opgaver, og at der var gennemført en række digitaliseringsløsninger, der skulle kunne understøtte effektive arbejdsgange og højne kvaliteten af lønadministrationen i staten. Det var dog ikke i tilstrækkeligt omfang lykkedes at gøre optimal brug af disse løsninger, hvilket bl.a. medførte, at der flere steder skete dobbeltadministration, fx dobbelttastninger og dobbeltkontrol.

11. Moderniseringsstyrelsen lancerede i april 2015 et nyt lønkontrollkoncept med det formål at øge kvaliteten af lønkontrollen, undgå dobbeltkontrol og mindske antallet af fejl i lønadministrationen. Dette koncept omfatter bl.a. anvendelse af lønkontrolplaner, der er baseret på en virksomhedsspecifik analyse af risiko og væsentlighed, og en styrkelse af inddatakontrollen, så eventuelle fejl i højere grad opdages, inden de får lønmæssig betydning. Det fremgik af notat til Statsrevisorerne af 11. august 2015, at Rigsrevisionen fortsat ville følge implementeringen af lønkontrollkonceptet for at belyse, om det får den ønskede virkning på kvaliteten af lønkontrollen.

12. Finansministeriet har oplyst, at Statens Administration i samarbejde med Moderniseringsstyrelsen har gennemført et omfattende implementeringsforløb af lønkontrollkonceptet med undervisningsdage efterfulgt af arbejds møder med hver enkelt kunde.

13. Rigsrevisionen har i løbet af 2015 og 2016 gennem lønrevisioner af Statens Administrations kunder fulgt udviklingen og implementeringen af det nye lønkontrollkoncept.

#### Lønkontrolplaner

14. Finansministeriet har med implementeringen af lønkontrollkonceptet gjort det obligatorisk for Statens Administrations kunder at udarbejde en lønkontrolplan. Det er virksomhedernes ansvar, at kontrolplanen udarbejdes. Finansministeriet har oplyst, at næsten alle kunder i staten nu har udarbejdet en kontrolplan, og at ministeriet vil understøtte, at de resterende 8 kontrolplaner udarbejdes inden udgangen af 2017. Finansministeriet oplyser videre, at arbejdet med at implementere lønkontrollkonceptet har givet anledning til dialog med kunderne, hvor det i flere tilfælde efterfølgende har været muligt at fjerne dobbeltkontroller, der ikke har værdi for kvaliteten i lønsagsbehandlingen. Finansministeriet har oplyst, at ministeriet i dialogen med kunderne i 2017 i forbindelse med kundernes udarbejdelse og opdatering af lønkontrolplanerne fortsat vil have fokus på at fjerne dobbeltkontroller og sikre, at kontrollerne tilfører reel merværdi i opgaveløsningen.

*Lønkontrolplaner beskriver tilrettelæggelsen af lønkontrollprocessen, herunder hvordan opgaver og ansvar er delt mellem processens parter.*

15. Rigsrevisionen har gennem de løbende lønrevisioner i 2015 og 2016 konstateret, at størstedelen af Statens Administrations kunder har udarbejdet lønkontrolplaner, og at deres kontroller foretages i overensstemmelse hermed. En lønrevision af Statens Administration i 2016 har endvidere vist, at 5 ud af 7 ministerområdets Koncern-HR har gode erfaringer med det nye lønkontrolkoncept og som følge heraf har etableret færre dobbeltkontroller. 2 ministerområdets Koncern-HR påpeger, at udflytningen af Statens Administration til Hjørring og den medfølgende udskiftning af medarbejdere i en periode har øget virksomhedernes kontrolindsats.

#### *Inddatakontrol*

16. Et centralt tiltag i det nye lønkontrolkoncept er et øget fokus på kontroller før lønkørslen (inddatakontrol). Finansministeriet oplyser, at inddatakontrollen bl.a. er styrket ved implementeringen af Lønportalen og ved indførelse af løntjek.

17. Rigsrevisionen kan konstatere, at enkelte virksomheder i 2016 stadig indsendte blanketter uden om Lønportalen uden dispensation fra Statens Administration. Denne mulighed blev dog lukket i november 2016, så kun én virksomhed med dispensation kan indsende blanketter uden om Lønportalen. Statens Administration har oplyst, at dispensationen er begrundet i tekniske udfordringer vedrørende virksomhedens særegne organisering, og at der i den forbindelse er etableret kompenserende kontroller. Rigsrevisionen kan videre konstatere, at Statens Administration anvender løntjek på en lang række områder, men endnu ikke ved alle varige og midlertidige lønændringer. Rigsrevisionen vurderer, at bedre udnyttelse af dette værktøj kan mindske risikoen for fejl. Statens Administration har oplyst, at de i 2017 vil gennemføre et analysearbejde med henblik på at indføre løntjek på samtlige processer, hvor kontrollen kan medvirke til at mindske antallet af fejl i lønadministrationen. Statens Administration vil også sikre, at alle processer tilrettes løbende, hvor der sker ændringer.

18. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Finansministeriet har udviklet og understøttet implementeringen af et lønkontrolkoncept, idet de fleste virksomheder har udarbejdet lønkontrolplaner, der har fokus på risiko og væsentlighed. Finansministeriet har også styrket inddatakontrollen. Rigsrevisionen vurderer, at lønkontrolkonceptet vil medvirke til mere effektive arbejdsgange og skabe grundlag for en positiv virkning på kvaliteten i statens lønadministration. Rigsrevisionen vurderer på den baggrund, at denne del af sagen kan afsluttes.

#### **Moderniseringsstyrelsens og Statens Administrations analyse af, hvordan HR-Løn kan bidrage til en optimering af resurseanvendelsen samlet set**

19. Det fremgik af beretningen, at Finansministeriet havde udviklet HR-Løn, som Rigsrevisionen vurderede bidrog til mere effektive arbejdsgange i lønadministrationen ved at nedbringe antallet af overførte oplysninger og dermed mindske risikoen for fejl. Rigsrevisionen anbefalede, at Finansministeriet vurderede opgavesplittet i den samlede statslige lønadministration, herunder hvordan HR-Løn bedst kan understøtte effektivisering af lønadministrationen i staten.

20. Finansministeriet har oplyst, at den fremtidige anvendelse af HR-Løn og opgavesplittet mellem kunderne og Statens Administration skal vurderes i forbindelse med implementeringen af en ny HR-Løsning. Finansministeriet vil i 2017 indkøbe HR-Løsningen, og den forventes fuldt implementeret i marts 2020.

21. Rigsrevisionen vil afvente Finansministeriets vurdering af opgavesplittet mellem kunderne og Statens Administration, og hvordan HR-Løn bedst kan understøtte effektivisering af lønadministrationen i staten og dermed bidrage til en optimering af resurseanvendelsen samlet set. Rigsrevisionen finder, at Finansministeriet bør foretage denne vurdering i forbindelse med indkøb af HR-Løsningen i 2017, da der allerede er gået lang tid siden implementeringen af HR-Løn. Rigsrevisionen vil fortsat følge udviklingen.

Statens Administration modtager kundernes lønordrer via digitale blanketter. **Lønportalen** er en videreudvikling af blanketløsningen, der sikrer, at en blanket godkendes af en anden person end den, der har udfyldt den, før den kan sendes til Statens Administration.

**Løntjek** er en funktion i HR-Løn, der viser, hvilket resultat en indtastet ændring har på medarbejderens næste lønseddel.

**HR-Løn** er en brugergrænseflade til indrapporteringen af lønoplysninger i Statens Løn-system.

Statens **HR-Løsning** skal digitalisere processer, der i dag har begrænset systemunderstøttelse, og hvor virksomheder i dag har forskellige, egenudviklede løsninger, der er præget af manuelle arbejdsgange. Projektet er delt i et tidsregistreringssystem og et HR-system, hvor HR-systemet omfatter organisationsstyring og personaleadministration.

### **Statens Administrations initiativer for at mindske risikoen for fejl i lønadministrationen i staten**

22. Statsrevisorerne fandt det utilfredsstillende, at samlingen af lønadministrationen i staten ikke havde forbedret kvaliteten målt på antallet af fejl i sagsbehandling og lønudbetalinger. Samtidig havde der været en stigning i antallet af fejl med væsentlig lønmæssig betydning for lønudbetalingerne.

23. Rigsrevisionen anbefalede i beretningen, at Finansministeriet øgede sit fokus på forbedringen af kvaliteten af lønadministrationen. Videre fremgik det af notat til Statsrevisorerne af 11. august 2015, at Rigsrevisionen fortsat ville følge Moderniseringsstyrelsens arbejde med at mindske risikoen for fejl i lønadministrationen for at belyse, om initiativerne har den ønskede effekt. Initiativerne omfatter et kvalitetsprojekt og et kompetenceprogram.

#### *Kvalitetsprojekt*

24. Finansministeriet har oplyst, at et planlagt kvalitetsarbejde med ISO-certificering er sat i bero i forbindelse med Statens Administrations udflytning til Hjørring. I arbejdsprogrammet for Statens Administration for 2017 ligger en genoptagelse af arbejdet med implementeringen af dette kvalitetsprojekt.

Finansministeriet har videre oplyst, at ministeriet i samarbejde med Deloitte har opstillet et koncept for kvalitetskontrol, der er baseret på at finde de væsentligste servicemål eller key performance indicators (KPI'er) for kvalitet inden for løn og regnskab, og det er hensigten, at disse nye KPI'er skal supplere allerede introducerede koncepter med henblik på at højne kvaliteten.

25. Rigsrevisionen vurderer, at Finansministeriet har igangsat vigtige initiativer i forhold til at forbedre kvaliteten og mindske risikoen for fejl. Rigsrevisionen kan konstatere, at KPI'erne for lønområdet er relevante, idet de både dækker rettidighed og fejlniveau i lønadministrationen, og at kvaliteten af disse fortsat udvikles.

Rigsrevisionen har undersøgt Statens Administrations KPI-opgørelse af kvalitet og fejlniveau i lønadministrationen og kan konstatere, at den på nuværende tidspunkt ikke er systemunderstøttet og er baseret på et usikkert grundlag, hvorfor Rigsrevisionen vurderer, at opgørelsen har begrænset validitet og bør styrkes.

Statens Administration oplyser, at de er opmærksomme på, at KPI-opgørelsen for lønadministrationen skal udvikles og forbedres med henblik på at tilvejebringe bedre og mere valide målinger. Statens Administration vil i 2017 fokusere på denne opgave, som vil tage afsæt i det kvalitetsprojekt, som Statens Administration har gennemført med Deloitte. Statens Administration oplyser videre, at KPI-opgørelsen skal kunne systemunderstøttes i forhold til både resurseanvendelse og validitet. Derfor indledes et samarbejde med Moderniseringsstyrelsen i 2017 med henblik på udviklingen heraf.

#### *Kompetenceprogram*

26. Finansministeriet oplyser, at Statens Administrations hidtidige kompetenceudviklingsprogram også er sat i bero som følge af udflytningen. Finansministeriet har dog iværksat flere initiativer i forhold til at opbygge og udvikle relevante kompetencer hos lønmedarbejderne for at sikre stabil drift og den rette kvalitet i opgaveløsningen. Oplæring af samtlige nye medarbejdere i kerneopgaven forventes afsluttet medio 2017. Samtidig introduceres Lønakademiet, der er et nyt initiativ, med det formål at løfte kompetenceniveauet yderligere for medarbejdere ansat på løn- og refusionsområdet. Lønakademiet forventes påbegyndt medio 2017. Videre er der iværksat andre initiativer, der skal sikre høj kvalitet i lønadministrationen. Dette omfatter bl.a. reviderede procesbeskrivelser og dokumentation af særkendetegn ved den enkelte kunde i såkaldte drejebøger.

27. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Finansministeriet har iværksat og gennemført initiativer for at mindske risikoen for fejl i lønadministrationen ved at opstille et nyt koncept for kvalitetskontrol, og at ministeriet derudover har haft fokus på at opbygge og udvikle relevante kompetencer hos lønmedarbejderne. Rigsrevisionen finder dog, at Statens Administrations KPI-opgørelser af kvalitet og fejlniveau i lønadministrationen er mangelfulde og bør styrkes, så det er muligt ud fra opgørelserne at vurdere, om kvaliteten i lønadministrationen er steget, og fejlniveauet er faldet. Rigsrevisionen vil fortsat følge Finansministeriets arbejde med at sikre valide opgørelser af kvalitet og fejlniveau i lønadministrationen.

Morten Levysohn  
sætterigsrevisor