



Effektiv administration og fælles løsninger i regionerne **Økonomi og HR**

Afrapportering, 3. oktober 2018

Ledelsesresumé og samlet konklusion

Analysens formål og afgrænsning

Der er gennemført en kortlægning og analyse af regionernes økonomi- og HR-opgaver med henblik på både at identificere muligheder for at effektivisere opgaveløsningen og opstille perspektiver for fælles løsninger, der bevæger sig ud over de nuværende organisatoriske rammer såvel internt i regionerne som på tværs af regionerne.

Kortlægningen og analysen omfatter de samlede økonomi- og HR-opgaver, men der er primært fokus på de transaktionelle opgaver, jf. nedenfor.

Økonomiopgaver	HR-opgaver
<ul style="list-style-type: none">• Budgettering, styring og rapportering• Regnskab og finansadministration• Debitorbogholderi• Kreditorbogholderi• Risiko og compliance• Strategi og mål• Inddrivelse af betaling for udenlandske kreditorer	<ul style="list-style-type: none">• Personaleadministration• Lønadministration• Understøttelse af vagtplanlægning• Kompetenceudvikling og uddannelse• HR-strategi og -udvikling

Udgiftsbasis

Samlet set anvender regionerne ca. 385 mio. kr. på økonomiopgaverne, hvoraf ca. 120 mio. kr. går til de transaktionelle delopgaver. Tilsvarende anvender regionerne ca. 640 mio. kr. på HR-opgaverne, hvoraf løn- og personaleadministration og understøttelse af vagtplanlægning udgør ca. 290 mio. kr. Analysen af de to opgaveområder dækker således en samlet udgiftsbasis på lidt over 1 mia. kr.

Trenden går mod digitalisering og konsolidering

Både i den offentlige og den private sektor går trenden mod en yderligere digitalisering og en samling af økonomi- og HR-opgaverne på forskellig vis.

Regnskab og bogholderi, lønadministration samt væsentlige del af personaleadministration kan som hovedregel udføres organisatorisk og lokations-

mæssigt adskilt fra forretningen, da de i vid udstrækning består af standardiserede opgaver. Det betyder ligeledes, at en betydelig del af opgaverne kan løftes uden menneskelig indblanding, hvis data fødes digitalt og overholder fælles standarder for form og indhold. Det understøtter en udvikling mod en vidtgående digitalisering af input og processer.

Tendensen mod at konsolidere opgaverne er drevet af såvel effektivisering gennem standardisering, specialisering og systemunderstøttelse af basisprocesser som af mulighederne for at optimere forretning og opgaveløsning ved hjælp af analyse og digitale redskaber. Standardisering og konsolidering sikrer endvidere en høj volumen, hvilket i praksis giver et bedre grundlag for at realisere de fulde potentialer ved automatisering.

I særligt den private sektor er der i nogle større koncerner gennemført en tværgående samling af en bredere vifte af administrative opgaver som HR, økonomi og IT. De nye løsningsmodeller beteges ofte Global Business Solutions (GBS) og er en videreudvikling af de tidligere shared services centre (SSC). Sigtet med denne yderligere konsolidering er bl.a. en tættere samordning af governance- og servicemodeller.

Regionernes udgangspunkt

Regionerne har siden strukturreformen i 2007 arbejdet med at udvikle støttefunktionerne, herunder økonomi- og HR-funktionerne. Det betyder, at regionerne i dag generelt er på niveau med de mest produktive økonomi- og HR-funktioner i større private virksomheder, og således ud fra en generel betragtning har en effektiv forvaltning.

Regionerne har siden strukturreformen overordnet set forfulgt to forskellige tilgange til organiseringen af funktionerne. Region Hovedstaden, Region Sjælland og Region Nordjylland har konsolideret store dele af opgaveløsningen i centrale funktioner, mens Region Midtjylland og Region Syddanmark har fastholdt en mere decentral organisering. De forskellige tilgange afspejler forskellige strategiske valg. De konsoliderede regioner betoner ønsket om at professionalisere og rationalisere funktionerne, mens de decentraliserede regioner begrundes deres tilgang med nærhed til ledelse og den daglige drift samt en entydig decentral placering af det samlede ansvar.

Ledelsesresumé og samlet konklusion

Sammenfatning af benchmark-resultater

Benchmarkingen viser en betydelig variation i produktiviteten mellem regionerne, både samlet set og i større grad for de opgaver, som er i fokus. Det er derfor også Deloitte's vurdering, at der eksisterer et potentiale for at øge produktivitet og effektivitet gennem overførsel af god praksis mellem regionerne.

Under hensyntagen til generelle usikkerheder ved benchmarking, herunder forskelle i afgrænsninger og eventuelle forskelle i kvalitetsniveau i opgaveløsning og serviceniveau ud mod klinikkerne, så er det Deloitte's samlede vurdering, at et produktivitetspotentiale på henholdsvis 10-20 pct. og 10-15 pct. er realistisk for de omfattede økonomi- og HR-opgaver. Vurderingen understøttes af en række supplerende opgørelser, bla. af følsomhed ift. afgrænsninger mellem delopgaver og af forskelle i produktivitet, hvor der fremstår væsentlige forskelle.

Benchmarkingen viser ikke nogen klar sammenhæng mellem de opgjorte produktivetsniveauer og den valgte organiseringsform, hvor det dog også skal bemærkes, at Region Hovedstaden først har gennemført centralisering på økonomiområdet i efteråret 2017. Overførsel af god praksis mellem regionerne er således ikke betinget af replikering af en bestemt organisatorisk model.

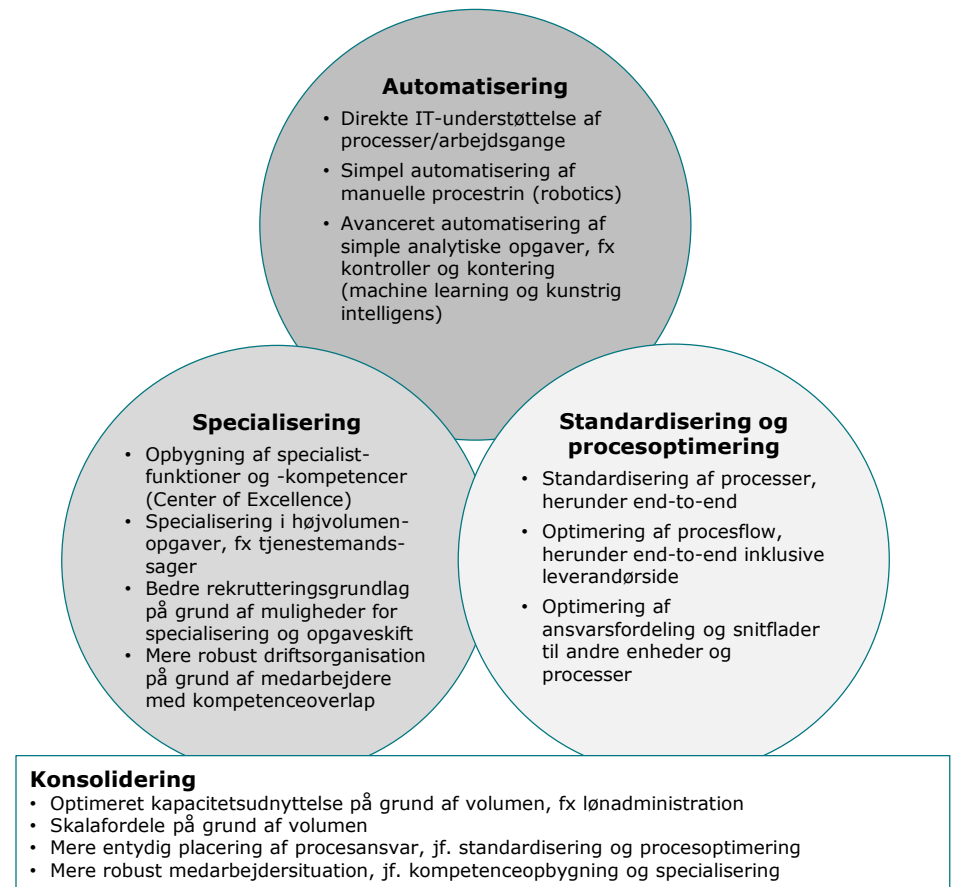
Løftestænger til at effektivisere økonomi- og HR-funktionerne

Overordnet set kan der peges på fire løftestænger til effektivisering af økonomi- og HR-funktionerne, jf. figuren til højre.

Løftestængerne er delvist sammenhængende. Således vil realisering af potentialer ved automatisering typisk forudsætte en vis grad af volumen i opgavemængden, som opnås gennem standardisering og konsolidering. En konsolidering af opgaverne giver samtidig mulighed for øget specialisering som grundlag for øget produktivitet eller kvalitet i opgaveløsningen.

Konsolidering vil således ikke i sig selv medføre øget produktivitet, men indgå ofte som et element i businesscasen, som grundlag for tilstrækkelig volumen til at bære relevante investeringer i teknologi.

Konsolidering indgår derfor også som et element i en lang række af cases hvor private og offentlige organisationer har arbejdet med at udvikle og effektivisere løsningen af administrative og især transaktionelle opgaver.



Ledelsesresumé og samlet konklusion

Vurdering af samlet effektiviseringspotentiale

Det samlede effektiviseringspotentiale er baseret på en benchmarkanalyse og Deloitte's vurdering af regionernes mulighed for at tilpasse til bedste praksis samt en vurdering af i hvilken grad yderligere automatisering kan effektivisere opgaveløsningen. Potentialet er sammenholdt med den opgjort omkostningsbase til de udvalgte opgaver i form af nettolønomkostninger.

På baggrund af ovenstående vurderes det, at kan regionerne over tid kan effektivisere regnskabs- og bogholderiopgaverne med ca. 20-30 pct. og løn- og personaleadministration med ca. 15-25 pct. Deloitte's samlede potentialeskøn er udtryk for, at der i dag er meget store forskelle i den opgjorte produktivitet samtidig med, at der i alle regioner og også blandt bedste praksis regioner fortsat er potentialer ved automatisering. I vurderingen er der taget højde for at produktivitetsforskelle og potentialer reduceres når de udvalgte delopgaver på henholdsvis økonomi- og HR-området enten betragtes samlet eller i sammenhæng med ikke udvalgte opgaver på området.

Det er Deloitte's vurdering, at underkantsskønnet kan realiseres inden for 1-2 år, da tilpasning til bedste praksis i dag ikke vurderes at forudsætte væsentlige investeringer eller større omorganiseringer af opgavevaretagelsen. Der må dog påregnes investeringer til implementering af automatiserede løsninger samt projektudgifter i den periode, hvor potentialet skal realiseres.

Muligheder for fælles løsninger

Der kan på længere sigt arbejdes hen imod tværregionale løsninger som grundlag for øget volumen i opgaveløsningen og realiseringen af et yderligere automatiseringspotentiale.

På økonomiområdet er mulighederne herfor dog begrænsede af, at regionerne anvender fire forskellige ERP-systemer, og at det på det korte sigt vil være udgiftskrævende at harmonisere dette afgørende grundlag for en fælles løsning. Overgang til anvendelse af samme løsninger i takt med kommende systemudskiftninger vil dog kunne bane vej for et fællesskab mellem alle eller udvalgte regioner. På HR-området er mulighederne mere åbne, da fire af regionerne anvender den samme systemleverandør.

For begge områder vil det endvidere være helt afgørende, at regionerne – eller udvalgte regioner – kan finde sammen om en fælles forretningsmodel, hvor ansvars- og opgavefordeling mellem niveauer og fælles enheder er den samme på tværs. Denne analyse har tydeligt afdækket, at denne enighed om forretningsmodellen ikke er til stede.

Det er på dette grundlag Deloitte's anbefaling, at der på det korte sigt fokuseres på realisering af effektiviseringspotentialer inden for de enkelte regioner.

	Benchmarkanalyse			Deloitte's vurdering af realiserbart potentiale		
	Omkostningsbase udvalgte analyseområder	Opgjorte potentialer for udvalgte områder	Samlet opgjort benchmark potentiale	Skønnet realiserbart potentiale ved tilpasning til bedste praksis	Skønnet samlet potentiale- skøn inklusive øget automatisering	Samlet potentialeskøn
Udvalgte økonomiopgaver	119,6 mio. kr.	33 - 50%	40,1%	10 - 20 %	20 - 30 %	24 – 36 mio. kr.
Udvalgte HR opgaver	290,1 mio. kr.	27 - 37%	29,7%	10 - 15 %	15 - 25 %	43 – 73 mio. kr.

Økonomi

Effektiv administration og fælles
løsninger

Indledning

Erfaringer fra både offentlig og privat sektor med at digitalisere og konsolidere regnskab og bogholderi peger på muligheder for at effektivisere og tænke i fælles løsninger i regionerne.

Baggrund

Der er gennemført en kortlægning og analyse af regionernes økonomi-opgaver med henblik på både at identificere muligheder for at effektivisere opgaveløsningen og opstille perspektiver for fælles løsninger, der bevæger sig ud over de nuværende organisatoriske rammer, såvel internt i regioner som på tværs af regionerne. Kortlægningen og analysen omfatter den samlede økonomiopgave, men der er primært fokus på de transaktionelle opgaver, dvs. kreditor- og debitor-bogholderi samt regnskab og finansadministration, jf. boksen nedenfor.

Samlet set anvender regionerne ca. 385 mio. kr. på økonomiopgaverne, hvoraf ca. 180 mio. kr. går til de transaktionelle delopgaver.

Økonomiopgaverne

Den foreliggende kortlægning og analyse er baseret på en opdeling af økonomiopgaven i følgende delopgaver:

- Budgettering, styring og rapportering
- Regnskab og finansadministration
- Debitorbogholderi
- Kreditorbogholderi
- Risiko og compliance
- Strategi og mål
- Inddrivelse af betaling for udenlandske patienter
- Fokusområde for analysen

Trenden går mod digitalisering og konsolidering

Både i den offentlige og den private sektor går trenden mod en yderligere digitalisering og en samling af økonomiopgaverne på forskellig vis.

Regnskab og bogholderi består i vid udstrækning af standardopgaver og kan som hovedregel udføres organisatorisk og lokationsmæssigt adskilt fra forretningen. Det betyder, at en betydelig del af opgaverne kan løftes uden menneskelig indblanding, hvis data fødes digitalt og overholder fælles standarder for form og indhold. Det understøtter en udvikling mod en vidtgående digitalisering af input og processer.

Tendensen mod at konsolidere økonomiopgaverne er drevet af såvel effektivisering gennem standardisering, specialisering og systemunderstøttelse af basisprocesser som af mulighederne for at optimere forretning og opgaveløsning ved hjælp af analyse og digitale redskaber. Standardisering og konsolidering sikrer en høj volumen, hvilket i praksis giver et bedre grundlag for at realisere de fulde potentialer ved automatisering.

Derudover undergår kerneforretningen – ikke mindst i sundhedsvæsenet – en digitalisering af opgaver og arbejdsgange, og virksomhederne oparbejder stadig større datamængder om aktiviteter, ressourcer og ressourceforbrug. De omfattende økonomi- og forretningsdata i kombination med nye digitale redskaber som fx robotics, machine learning og kunstig intelligens skaber et grundlag for at optimere og videreudvikle den samlede forretning ved dybtgående analyser af aktiviteter, ressourceforbrug og resultater. Økonomifunktionen kan med de rette forudsætninger – og prioritering af ressourcer – indtage en central rolle i forhold til at levere den nødvendige analysekapacitet og indsigt i økonomi og ressourceforbrug til at frigøre potentialet i de nye data i samspil med resten af organisationen.

Læsevejledning

Regionerne er allerede langt i udviklingen mod digitalisering og konsolidering. Denne fremstilling beskriver regionernes nuværende opgaveløsning og belyser yderligere muligheder for udvikling. Fremstillingen omfatter i alt fem afsnit:

1. *Opgavebeskrivelse* giver et samlet overblik over økonomiopgaven i regionerne og det tilhørende ressourceforbrug.
2. *Organisering* gennemgår de enkelte regionernes organisering.
3. *Benchmark* sammenligner regionernes ressourceforbrug på tværs.
4. *Perspektiver for effektivisering og fælles løsninger* redegør for potentialet for at effektivisere regionernes aktuelle økonomifunktioner og for at tænke ud over de nuværende organisatoriske rammer.
5. *Caseeksempler* beskriver erfaringer fra såvel regioner som andre private og offentlige virksomheder med at optimere økonomiopgaverne.

Opgavebeskrivelse – Opgavens indhold

Økonomiopgaven dækker budgettering, regnskab og bogholderi, risiko og compliance samt understøttelse af strategi og mål.

Opgavebeskrivelse

Økonomiopgaven i regionerne omfatter basale regnskabs- og budgetopgaver samt beslægtede administrative opgaver.

Inddrivelsen af betaling for udenlandske patienter er i denne analyse adskilt og opgjort særskilt fra det øvrige debitorbogholderi.

Regionernes økonomifunktioner har i forskellig grad ansvar for de anvendte økonomi- og ERP-systemer.

Økonomifunktionerne varetager i nogle tilfælde også opgaver udenfor selve økonomiområdet, herunder indkøb, udbud og opfølgning på større anlægsprojekter.

Analysen vil i det følgende have fokus på de basale økonomiopgaver i form regnskab og finansadministration, debitorbogholderi og kreditorbogholderi. Dette er begrundet i, at regnskab og bogholderiopgaver i vid udstrækning er karakteriseret ved, at de kan løses adskilt fra forretningen, og en betydelig del af opgaverne er transaktionelle med høj volumen. Samtidig er der tale om standardopgaver, som i vid udstrækning kan løftes uden menneskelig indblanding, hvis data fødes digitalt og overholder fælles standarder for form og indhold. Det giver et grundlag for en vidtgående standardisering af opgaverne på tværs af forretningsenheder og for at tænke i fælles løsninger.

Delopgave	Indhold
Budgettering, styring og rapportering	Omfatter alle elementer i budgetprocessen, inklusiv opfølgning på budget og udarbejdelse af prognoser, analyse af resultater og performance samt udarbejdelse af ledelsesrapportering.
Regnskab og finansadministration	Omfatter anlægs- og finansbogholderi, administrering af likvider, gennemførelse af periodeluk og konsolidering af delregnskaber samt ekstern rapportering.
Debitorbogholderi	Omfatter regnskabsmæssige opgaver omkring kunders køb og betalinger, herunder udstedelse af fakturaer.
Kreditorbogholderi	Omfatter regnskabsmæssige opgaver omkring leverandører og leverandørfakturaer, herunder fakturabetaling.
Risiko og compliance	Omfatter at identificere og eventuelt mitigere risici, tilrettelægge kontrolprocesser, understøtte ekstern revisor mv.
Strategi og mål	Omfatter opgaver i forbindelse med at udarbejde strategi, mål og KPI'er mv.
Inddrivelse af betaling for udenlandske patienter	Omfatter udstedelse af faktura samt inddrivelse af tilgodehavender for behandling af udenlandske patienter.

Sammenhæng til andre opgaver og organisatoriske enheder

- Budget- og regnskabsprocesser afspejler alle forretningsmæssige opgaver med økonomiske konsekvenser. Fx er kreditorbogholderiet tæt knyttet til indkøbsprocessen og tilhørende systemer.

Opgavebeskrivelse – Udgiftsbase

Regionerne anvender i alt ca. 385 mio. kr. på økonomiopgaverne, hvor de transaktionelle opgaver, som er analysens fokus, udgør i alt ca. 120 mio. kr.

Samlet udgiftsbase

De samlede udgifter til økonomifunktion er ca. 385 mio. kr. Heraf udgør de transaktionelle opgaver (regnskab og finansadministration samt debitor- og kreditorbogholderi) ca. 120 mio. kr.

Regionernes samlede udgifter til økonomiopgaver er dog større end 385 mio. kr., da der i denne opgørelse ses bort fra ressourcer knyttet til varetagelse af økonomiopgaver på afdelingsniveau i sygehusene, herunder gennem afdelingsøkonomer og lignende.



Aktivitets- og omkostningsdrivere

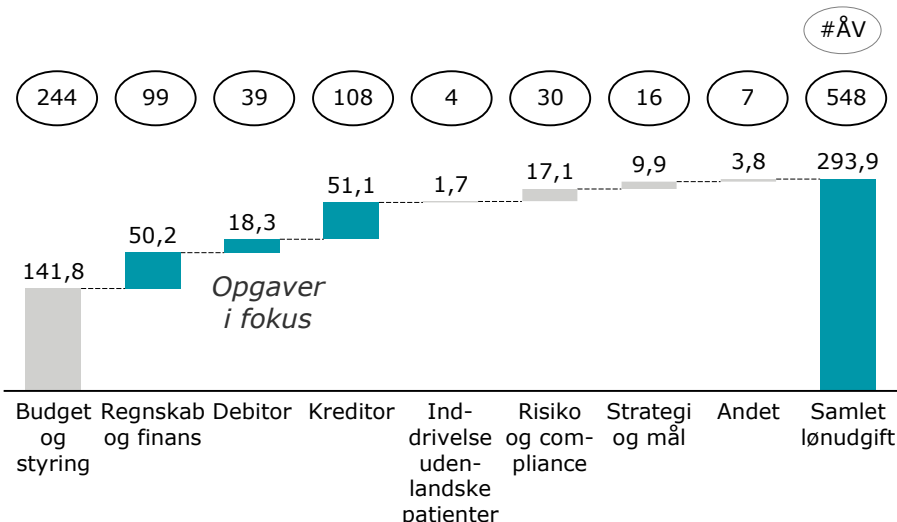
Aktiviteter og omkostninger i økonomifunktionen er grundlæggende drevet af omfanget og antallet af økonomiske dispositioner og transaktioner. Analysen fokuserer på de transaktionelle opgaver, og her er de primære aktivitets- og omkostningsdrivere:

- Det samlede **transaktionsvolumen**, herunder antal fakturaer, interne omposterings mv., øger antallet af aktiviteter i bogholderi mv.
- **Kompleksiteten** i transaktionerne, hvor bl.a. håndtering af et stigende antal udenlandske fakturaer spiller ind.
- Udviklingen i krav til **dokumentation** og særlige opgørelser af regionernes økonomi.
- Graden af sammenhængende **digitalisering** af processer, herunder fra rekvisition/bestilling af varer til betaling, påvirker hvor stor manuel involvering der er i processerne.
- Retningslinjer og tærskler for **kontroller** bestemmer antal og hyppighed af kontroller, samt hvor mange medarbejdere der er involveret i kontrollerne.
- Omfanget af **fejl** i registreringer, som efterfølgende skal korrigeres, driver mængden af omposterings mv.

Lønudgifter per delopgave

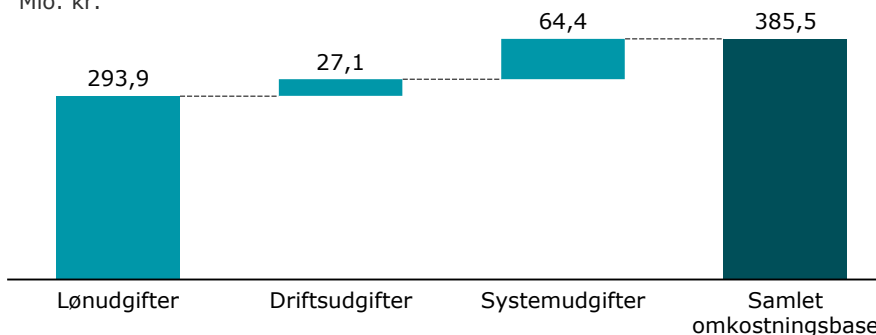
Mio. kr.

Udvalgte analyseområder 
Ikke-udvalgte analyseområder 



Samlet omkostningsbase

Mio. kr.



Opgavebeskrivelse – Økonomiske nøgletal

Regionerne anvender ca. 550 årsværk til økonomiopgaverne og mere end ¾ af de samlede udgifter udgøres af lønomkostninger.

Artsfordeling af udgifter

Regionerne løser selv økonomiopgaverne, og de tilhørende udgifter består primært af løn. Regionerne har i alt ca. 550 årsværk beskæftiget med økonomiopgaver, hvor de tilhørende lønudgifter udgør knap 300 mio. kr., jf. nedenstående tabel.

Der er dog betydelig forskel på, hvor meget regionerne anvender på ERP- og tilknyttede systemer. Det er særligt Region Hovedstaden, der skiller sig

ud med en udgift på godt 40 mio. kr. årligt til deres SAP-baserede system, som dog også dækker en række logistikprocesser, herunder indkøb. De øvrige regioners systemudgifter udgør 10 mio. kr. eller derunder.

Systemudgifterne dækker fx over licensbetalinger og vedligehold af ERP-system inklusive integrationer med øvrige systemer.

Region	Årsværk Antal	Lønudgifter Mio. kr.	Driftsudgifter Mio. kr.	Systemudgifter Mio. kr.	Samlet omkostningsbase Mio. kr.
Nordjylland	40	20	3	2	25
Midtjylland	105	58	6	5	69
Syddanmark	106	57	6	9 ¹	72
Sjælland	73	37	3	5	45
Hovedstaden	225	123	10	43	175
I alt	548	294	27	64	386

1. Omkostningsbaseret opgørelse

Opgavebeskrivelse – Øvrige centrale nøgletal

Regionernes økonomifunktioner varetager et bruttobudget på ca. 124 mia. kr. (inkl. salg til andre regioner)

Økonomisk volumen

Som grundlag for gennemførelse af den efterfølgende benchmarking anvendes regionernes samlede budget ekskl. socialområdet, som ikke er medtaget i opgørelserne af ressourceforbrug til økonomiopgaverne.

Efter drøftelse med regionerne er det besluttet at anvende et bruttobudget, som også inkluderer de enkelte regioners salg af ydelser til andre regioner, der samtidig indgår i de købende regioners budget som udgift. Bruttobudgettet anvendes, da det ses som det bedste udtryk for den samlede aktivitet, som skal styres og administreres. Dette betyder i praksis, at summen af de fem regioners bruttobudgetter er 5,7 mia. kr. højere end regionernes samlede budget set under ét.

Regionernes økonomifunktioner har ud fra dette opgørelsesprincip ansvar for et bruttobudget på ca. 124 mia. kr.

Det har for de transaktionelle opgaver været søgt at sætte ressourceforbruget i forhold til antallet af transaktioner, men det har på baggrund af indhentning af data for transaktionsantal fra regionerne vist sig vanskeligt i praksis at nå frem til en ensartet optælling af disse grundet forskellig praksis for håndtering af forskellige typer af transaktioner. Ressourceforbruget på kreditor og debitor vil derfor i den efterfølgende benchmarking blive sammenholdt med bruttobudgettet i stedet for antallet af transaktioner.

Nøgletal	Nordjylland	Midtjylland	Syddanmark	Sjælland	Hovedstaden	I alt
Bruttobudget, ekskl. socialområdet	12,9 mia. kr.	26,3 mia. kr.	25,9 mia. kr.	18,3 mia. kr.	40,5 mia. kr.	124,0 mia. kr.
- heraf salg til andre regioner	0,7 mia. kr.	1,3 mia. kr.	0,6 mia. kr.	0,4 mia. kr.	2,6 mia. kr.	5,7 mia. kr.

Kilde: Danske Regioner

Note: Bruttobudgettet inkluderer udgifter ved udførelse af sygehusbehandling for andre regioner. Disse udgifter vil ligeledes indgå som udgifter hos andre regioner i form af køb af ydelser.

Organisering – Opsummering

Tre regioner har entydigt valgt at centralisere regnskab og bogholderi, mens to af regionerne fastholder en decentral organisering

Opsummering

De fem regioner har truffet forskellige valg i organiseringen af økonomifunktionerne.

Tre af regionerne, Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Hovedstaden, har på nuværende tidspunkt centraliseret væsentlige dele af økonomifunktionen, herunder særligt regnskabs- og bogholderi-opgaver. Målet har blandt andet været at effektivisere opgaveløsningen.

To regioner har valgt at fastholde en større del af regnskab og bogholderi decentralt på hospitalsenhederne. Begrundelsen er, at decentral placering af økonomifunktionerne blandt andet giver bedre mulighed for at understøtte de lokale hospitalsledelser og det lokale ledelsesrum.

Alle regioner har med visse variationer placeret væsentlige dele af budgetopgaven sammen med budgetansvaret på det decentrale niveau.

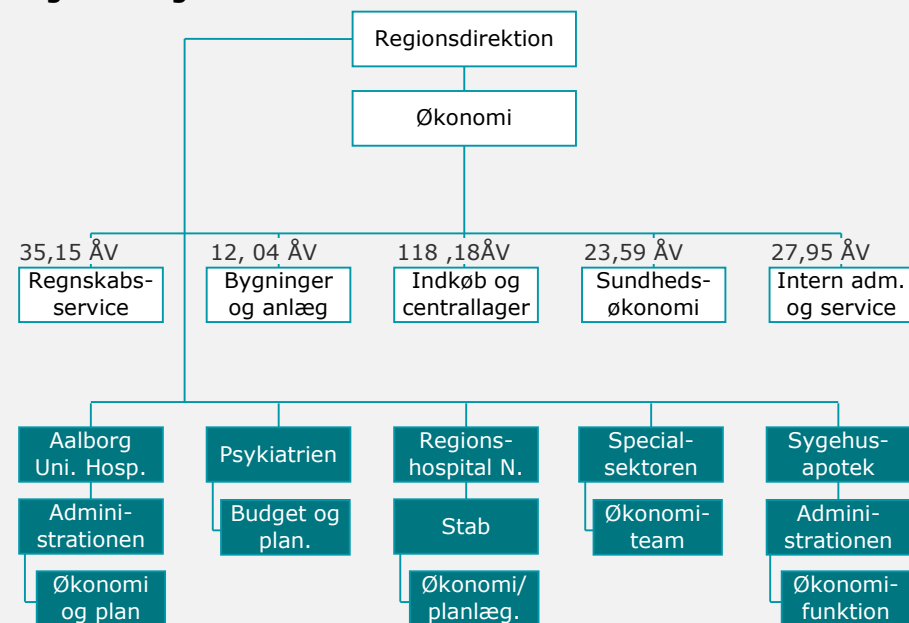
Alle regioner enten overvejer eller har påbegyndt at automatisere manuelle standardarbejdsgange, som ikke kan digitaliseres fuldt ud med eksisterende ERP-løsninger mv. Der er både eksempler på simpel automatisering, hvor robotics-software udfører simple handlinger på samme måde, som et menneske ville gøre, og mere avanceret automatisering, hvor fx Region Nordjylland arbejder på at anvende machine learning-algoritmer til kontroller og automatisk kontering.

Region	Organisering
Region Nordjylland	Regnskab og bogholderi er centraliseret og varetages af Regnskabservice. Budget- og budgetopfølgningsansvar ligger decentralt.
Region Midtjylland	Bogholderi, regnskab og budget varetages decentralt på de enkelte sygehuse understøttet af den centrale økonomifunktion.
Region Syddanmark	Region Syddanmark har centraliseret en del af økonomifunktionen og har derudover økonomifunktioner placeret decentralt på de enkelte enheder i regionen.
Region Sjælland	Hele regnskabs- og bogholderiområdet blev centraliseret i en koncernøkonomifunktion i 2013. Der er decentrale økonomiafdelinger med ansvar for budgetlægning, opfølgning og rapportering på alle større enheder i regionen.
Region Hovedstaden	Region Hovedstaden centraliserede i efteråret 2017 deres regnskabs- og bogholderifunktion, mens budgetansvar og -opfølgning fortsat varetages decentralt.

Organisering – Region Nordjylland

Region Nordjylland centraliserede i forbindelse med strukturreformen i 2007 en stor del af økonomifunktionen.

Organisering



Region Nordjylland har centraliseret deres økonomifunktion, som bl.a. også varetager indkøb og lageradministration. Derudover ligger der decentrale økonomiafdelinger på de enkelte enheder og virksomheder, som varetager budget og budgetopfølgning.

Central organisering og placering
 Central organisering og decentral placering
 Decentral organisering og placering

Historisk udvikling og erfaringer

- I forbindelse med strukturreformen i 2007 etablerede regionen en samlet concernøkonomifunktion, hvor blandt andet regnskabservice blev samlet på tværs af regionen. Inden 2007 var regnskabsfunktionen fordelt på to administrative centre (nord og syd).
- Der blev i 2009 foretaget et serviceeftersyn af samlingen, som ikke gav anledningen til større ændringer. Regionen vurderer selv, at samlingen har fungeret godt, og at validiteten af regnskabsdata er øget bl.a. som følge af færre fejlkonteringer.
- Der er sket løbende effektiviseringer på området, men det samlede effektiviseringspotentiale er ikke opgjort. Dog er regnskabservice siden 2007 reduceret fra 43 til 36 ÅV samtidig med, at enheden har overtaget en række nye opgaver.
- Effektiviseringen er primært et resultat af, at man med den organisatoriske samling af regnskabsfunktionen har tilrettelagt løsningen omkring processer frem for kunder, hvilket har medført en standardisering af arbejds gange og en specialisering af medarbejdere.
- Regionen har implementeret Robot Proces Automation (RPA) i flere processer, for eksempel fakturahåndtering. Udvikling og anvendelse af RPA er blevet en del af kompetenceudviklingen hos medarbejderne.
- Regionen har sammen med Region Midtjylland udbudt et økonomisystem. Det nuværende IT-system er integreret med indkøb og lager og deles med 10 kommuner udover med Region Midtjylland.

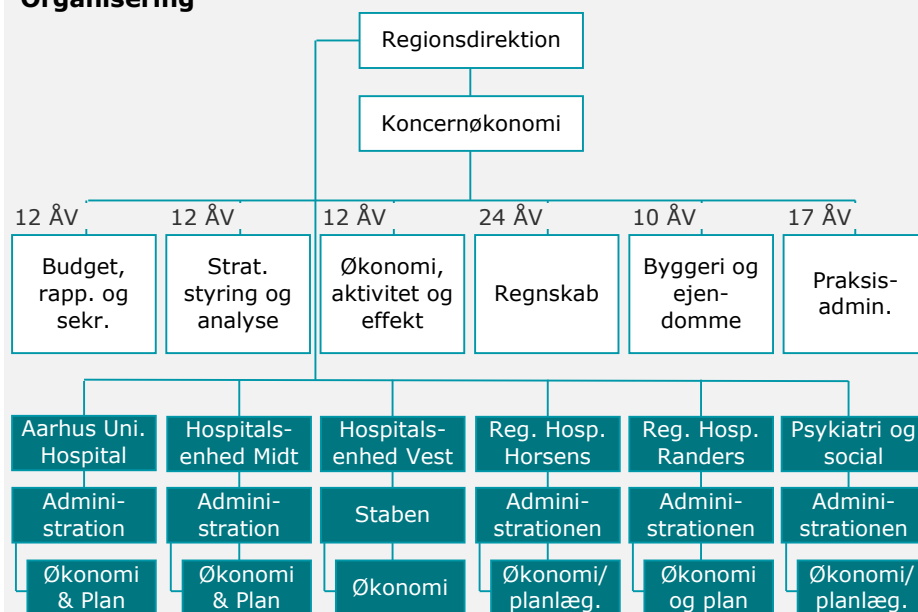
Fremadrettede overvejelser

- Regionen arbejder med at anvende machine learning til automatisk kontering og kontroller, fx ved at sammenholde, hvordan leverandørfaktura er konteret tidligere.
- Udrulningen af RPA og Machine Learning foregår ikke på baggrund af samlede planer og business cases, hvilket regionen vurderer som en fordel, da det giver fleksibilitet i implementering.

Organisering – Region Midtjylland

Region Midtjylland har primært placeret økonomi decentralt på sygehusenhederne.

Organisering



Region Midtjylland har en central økonomifunktion og derudover decentrale økonomifunktioner på de enkelte sygehusenheder. Koncernøkonomi har ansvaret for den økonomiske forvaltning¹ og varetager derudover økonomifunktionen i forhold til hospitalerne². Decentralt på hospitalerne varetages budgetlægning, økonomi-opfølgning samt regnskabsopgaver. Økonomiopgaverne placeret i administrationerne/hospitalstabene vedrører økonomistyring på hospitalsniveau såvel som økonomisparring og -monitorering på afdelings- og afsnitsniveau.

Central organisering og placering
 Central organisering og decentral placering
 Decentral organisering og placering

Historisk udvikling og erfaringer

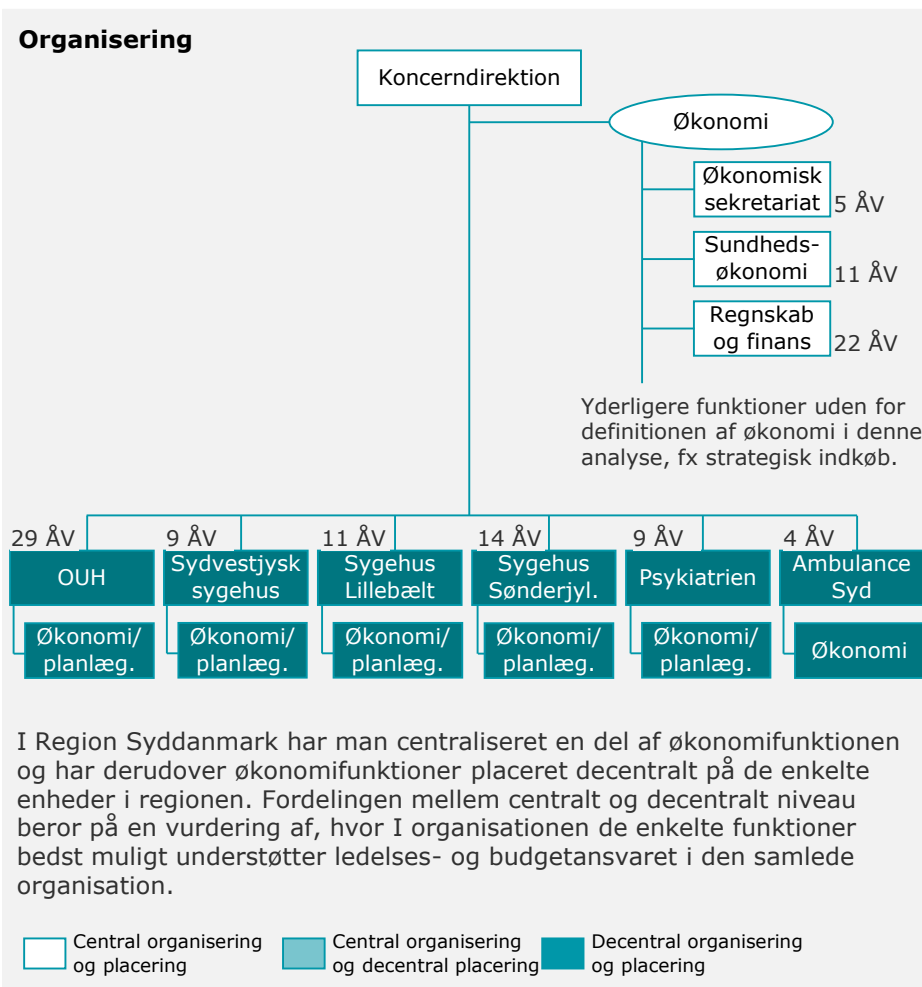
- Regnskabs- og bogholderiopgaver samt budgetlægning og -opfølgning er placeret decentralt på de enkelte sygehuse, mens koncernøkonomi koordinerer budgetlægning og opfølgning på tværs.
- Regionen vurderer, at den nuværende model er omkostningseffektiv, understøttende for de lokale ledelseslag, robust og innovationsunderstøttende.
- Den decentrale organisering går igen på tværs af de administrative opgaver og er udtryk for et ønske om at understøtte de lokale sygehusledere.
- Organiseringen af økonomifunktionen er ikke ens på tværs af de enkelte sygehuse, men typisk er der en centralt koordinerende økonomifunktion, som har ansvar for regnskabs- og budgetopgaver.
- For at sikre videndeling og koordinering på tværs, er der etableret en række fora på tværs af regionen, som bl.a. skal sikre fælles artskonteringer, fælles anvendelse af stillingskategorier mv.
- Indkøb, økonomi og lager er integreret i ét system, og for en stor del af fakturaerne vil der derfor ske en automatisk kontering, når varen er bestilt, modtaget og godkendt.
- På Regionshospitalet Horsens blev 2/3 af indkøbssummen i 2017 indkøbt igennem det fællesregionale indkøbssystem.
- Regionen optimerer løbende på økonomiopgaverne, fx har Regnskab på AUH reduceret ressourceforbruget med ca. 20 pct. siden 2007 samtidig med, at de har overtaget flere opgaver fra klinikkerne.

Fremadrettede overvejelser

- Regionen har fokus på at effektivisere og automatisere betalinger til privathospitaler og tilskud til høreapparater.
- Regionen ser desuden et potentiale i at automatisere afstemning, men har endnu ikke fundet nogle gennemtestede løsninger på markedet.

Organisering – Region Syddanmark

Region Syddanmark har en central økonomifunktion og derudover decentrale økonomifunktioner på de enkelte sygehusenheder.



I Region Syddanmark har man centraliseret en del af økonomifunktionen og har derudover økonomifunktioner placeret decentralt på de enkelte enheder i regionen. Fordelingen mellem centralt og decentralt niveau beror på en vurdering af, hvor i organisationen de enkelte funktioner bedst muligt understøtter ledelses- og budgetansvaret i den samlede organisation.

Historisk udvikling og erfaringer

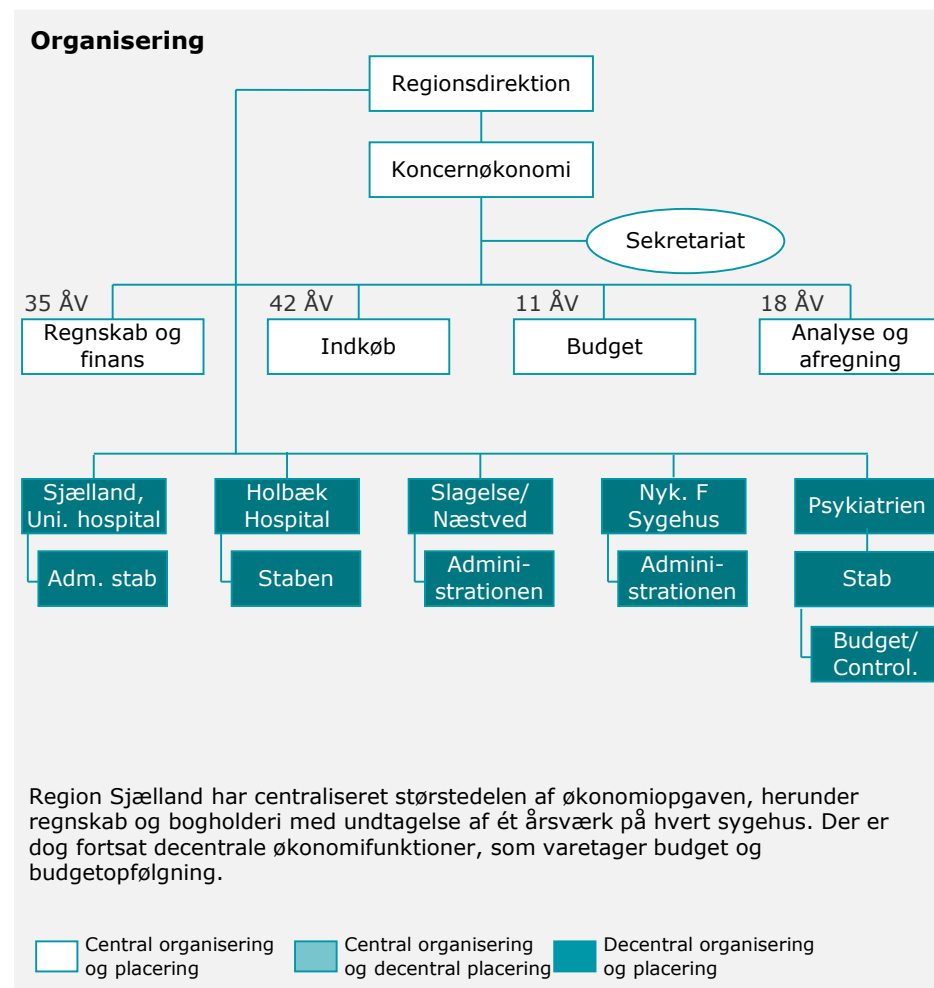
- Fra regionens etablering har der været ét fælles økonomisystem på tværs af organisationen med integrationer vedr. fakturaflow og digital godkendelse og anvisning. Man valgte fra regionens etablering også at harmonisere kontering mv. Mange arbejdsgange er på den måde automatiseret blandt andet med autokontering via centrale systemer.
- Region Syddanmark har i den centrale økonomifunktion en regnskabs- og finansafdeling, som blandt andet varetager økonomisystemet og dets 40 integrationer, og herunder en hotline til support af enhederne.
- Der er økonomienheder decentralt placeret på alle enheder, da regionen ser, at dette giver den bedste understøttelse af driftsledelsen. Decentralt er controlling placeret tæt på den planlægnings- og budgetansvarlige driftsledelse (hvor pengene bruges) for at sikre en løbende og tilstrækkelig økonomistyring.
- Der er regelmæssige ledelsesmøder mellem koncerndirektion og sygehusledelser for at følge op på driften (økonomi, aktivitet, outcome mv.). Der foreligger centralt udarbejdet BI-materiale til møderne. Der er ligeledes regelmæssige møder mellem Økonomi og de decentrale økonomienheder for at sikre informationsflow og løbende koordinering.
- På enkelte sygehusenheder vil der også være afdelinger, der har en betydelig størrelse, hvor der er decentrale økonomimedarbejdere til direkte at understøtte den pågældende afdeling
- Fakturaflowet er i høj grad automatiseret, og regionen har derudover installeret kontorrobotter til for eksempel at håndtere visse bilag, især udenlandske refusionsbilag vedr. tandlægeydelser i Tyskland.
- Regionen har effektiviseret økonomiadministrationen med ca. 8 pct. fra 2010-2016.

Fremadrettede overvejelser

- Der arbejdes (i øget omfang) med kontorrobotter/RPA til at varetage især afstemnings- og dokumentationsopgaver.

Organisering – Region Sjælland

Region Sjælland har centraliseret regnskabsfunktionen og har derudover decentrale enheder, der varetager budget og budgetopfølgning.



Historisk udvikling og erfaringer

- Region Sjælland samlede 1. januar 2013 regnskab og bogholderi for sygehuse og psykiatrien centralt i Koncernøkonomi. På de enkelte sygehuse er der decentrale økonomifunktioner, som står for budgetlægning og budgetopfølgning på de enkelte sygehuse. Parallelt blev indkøbsfunktionen samlet centralt.
- Der er i regnskab 2017 35 ÅV i den centrale regnskabsfunktion. Omlægningen i 2013 frigjorde 6,5 ÅV gennem effektivisering. Samtidig bibeholdt det enkelte sygehus hver et regnskabsårsværk, der bl.a. skulle kunne trække rapporter mv. I dag vurderer regionen dog ikke, at årsværket udelukkende anvendes til regnskabsopgaver.
- Regionen vurderer endvidere, at kompetenceniveauet er løftet som følge af centraliseringen, hvilket bl.a. medfører færre fejl og mere valide økonomidata.
- Opgavedelingen og ressourcetrækket mellem koncernøkonomi og sygehuse er ikke konkretiseret i en SLA (Service Level Agreement), men er baseret på en samarbejdsaftale. Ifølge koncernøkonomi betyder det i praksis, at ressourcetrækket på koncernøkonomi har været stigende.
- I regionen er indkøb, økonomi, lager, logistik og budget integreret i ét system, hvilket betyder, at når indkøb sker igennem indkøbssystemet, konteres det automatisk.

Fremadrettede overvejelser

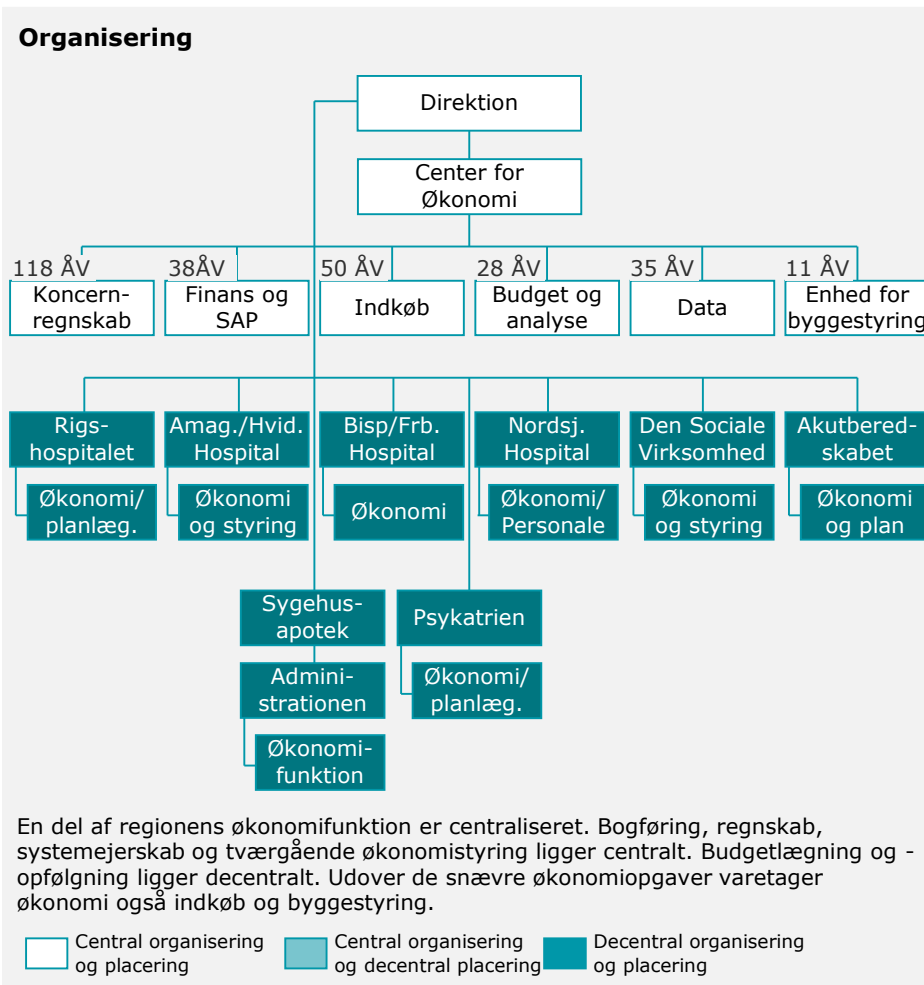
- I den centrale regnskabsfunktion er man i gang med en foranalyse på anvendelse af robotteknologi (RPA). Planen er, at man i løbet af sommeren 2018 har de første RPA-løsninger i drift.

Egne analyser

- Centraliseringen af regnskab og bogholderi skete i forbindelse med en analyse af organiseringen i regionen i 2012. Indkøb centraliseredes i samme periode, og begge centraliseringer gav en besparelse på ca. 3,25 mio. kr. fordelt på 6,5 årsværk.

Organisering – Region Hovedstaden

Region Hovedstaden har centraliseret regnskab og bogholderi, men har stadig decentrale økonomienheder på de fleste sygehuse og virksomheder.



Historisk udvikling og erfaringer

- Region Hovedstaden har 1. oktober 2017 etableret et fælles koncernregnskab, som varetager bogføring og regnskab, herunder kreditor-, debitor og anlægsbogholderi.
- Motivationen for sammenlægning af koncernregnskab var at reducere omkostningerne. Sammenlægningen skal bidrage til en samlet budgetreduktion på 8 mio. kr. årligt.
- I forbindelse med etableringen af den fælles regnskabsfunktion er der udarbejdet SLA, der beskriver samspillet mellem koncernregnskab og økonomifunktionerne på sygehusene, der står for den løbende budgetopfølgning.
- Et opmærksomhedspunkt i sammenlægningen af regnskabsfunktionen er medarbejdertrivsel. Det skyldes bl.a., at flere medarbejdere har identificeret sig selv som en del af hospitalet, hvor de sad tidligere, og at omstillingen derfor er svær.
- Regionen fik i 2013 et SAP-system, som omfatter økonomi, indkøb og lager. Desuden er der tilkøbt et budgetmodul. Der er således etableret en integreret it-understøttelse for økonomifunktionen.

Fremadrettede overvejelser

- Den interne opgavetilrettelæggelse i Koncernregnskab er fortsat organiseret omkring sygehusene, men på sigt vil man forsøge at tilrettelægge arbejdet mere omkring de primære processer og udnytte en højere grad af specialisering og standardisering inden for eksempel debitor og kreditor. Der er imidlertid en bekymring om, at det mere ensformige arbejde vil påvirke medarbejdertrivsel, hvorfor man vil have fokus på fastholdelse af medarbejdere.

Egne analyser

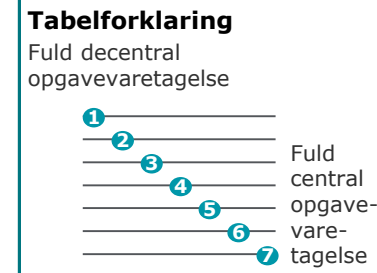
- Regionen gennemførte i forbindelse med centraliseringen af regnskabs- og bogholderifunktionerne en reduktion af omkostningerne med 8 mio. kr. årligt.

Arbejdsdeling – Kreditorprocessen

En nærmere afdækning af opgavevaretagelsens placering for kreditorprocessen understreger de klare forskelle i den valgte organisering på tværs af regioner og intern variation i de to decentralt organiserede regioner

Arbejdsdeling i kreditorprocessen

For at belyse, om den anvendte afgrænsning af ressourceopgørelsen, hvor afdelingsniveauet ikke er omfattet, indebærer forskelle mellem regioner, er det i samarbejde med styregruppen besluttet at foretage en nærmere afdækning af varetagelsen af de enkelte trin i kreditorprocessen på sygehusområdet i hver region, jf. nedenfor. For Region Midtjylland og Region Syddanmark er der afgivet en besvarelse for hver sygehusorganisation, hvilket indebærer, at der for en række processtrin er angivet flere markeringer. De overordnede forskelle i den valgte organisering træder tydeligt frem, idet Region Nordjylland, Region Sjælland og Region Hovedstaden varetager mange af trinene centralt, mens tyngden i de to øvrige regioner er mere på sygehusniveauet, ligesom variationen i placeringen er væsentlig. Region Midtjylland og Region Syddanmark kan således, bedømt ud fra denne centrale proces, have et relativt større ressourceforbrug, der er udeladt af denne analyse, i forhold til de andre regioner pga. en mere decentral organisering. Da afdækningen alene er kvalitativ er det dog ikke muligt at opgøre den faktiske ressourcemæssige konsekvens heraf.



	Nordjylland	Midtjylland ¹⁾	Syddanmark ¹⁾	Sjælland	Hovedstaden ²⁾
Bestilling af vare (evt. indkøbssystem)	3	1-2	1-2	3	1
Modtagelse af vare/tjenesteydelser	5	1-2 4	1-2	3	1
Varemodtagelse registreres i system	5	1-2	1-2	3	1
Godkendelse af faktura, herunder kontering*	7	1-2 4	1-2	5	1
2. godkendelse af faktura (anvisning)	7	1-2 4	1-2 4	5	1
Betaling af faktura	7	1	2 6-7	7	7
Indhentning af kontoudtog for kreditor	Opgave findes ikke	1	4 7	7	7
Afstemning af kreditorsaldi	7	4 7	4 7	7	7
Afstemning af kreditormodul til finans	7	1	4 7	7	7
Gennemgang af åbne fakturaer / fakturapulje	7	2 4 6-7	2 4	7	7
Rykke decentrale enheder for fakturagodkendelse	7	4 6-7	2 4	6	6
Håndtering af evt. rykkeskrivelser	7	3 4 6-7	4	7	7

Automatisering – Kreditorprocessen

Regionernes egen angivelse af automatiseringsgrad for de enkelte procestrin er varierende på tværs af regionerne og internt i de decentralt organiserede regioner

Automatisering i kreditorprocessen

Regioner har for hver enkelt procestrin i kreditoropgaven angivet automatiseringsgraden. Der er nogen variation mellem regionerne i forhold til, i hvor høj grad de har automatiseret kreditorprocessen. Der er samtidig en intern variation i Region Midtjylland og Region Syddanmark i automatiseringsgraden, som kan være sammenhængende med, at de to regioner har en decentral organiseret tilgang til automatisering. Der er således forskelle i den angivne grad af automatisering fra sygehusorganisation til sygehusorganisation i disse to regioner.

Samlet set peger nedenstående kortlægning af automatiseringsgraden således på, at der fortsat er potentiale for at øge automatiseringen af de forskelle procestrin på tværs af regionerne.

Tabelforklaring

Ingen automatisering	
Delvis automatisering	
Fuld automatisering	

	Nordjylland	Midtjylland	Syddanmark	Sjælland	Hovedstaden
▼ Bestilling af vare (evt. indkøbssystem)					
▼ Modtagelse af vare/tjenesteydelser					
▼ Varemodtagelse registreres i system					
▼ Godkendelse af faktura, herunder kontering					
▼ 2. godkendelse af faktura (anvisning)					
▼ Betaling af faktura					
▼ Indhentning af kontoudtog for kreditor					
▼ Afstemning af kreditorsaldi					
▼ Afstemning af kreditormodul til finans					
▼ Gennemgang af åbne fakturaer / fakturapulje					
▼ Rykke decentrale enheder for fakturagodkendelse					
Håndtering af evt. rykkeskrivelser					

Kilde: Dataindsamling af arbejdsdeling og automatisering i kreditorprocessen hos de fem danske regioner.

Note: Automatiseringskortlægningen i kreditorprocessen gælder for fakturaer der løber igennem Region Midtjyllands indkøbssystem

Benchmarking – Introduktion og sammenfatning

Der er foretaget benchmarking af regionernes samlede ressourceforbrug på økonomifunktionen samt på tre underliggende delopgaver

Analyseltilgang

Som en del af analysen er der gennemført en intern og ekstern benchmarking af regionernes økonomifunktioner. I den interne benchmarking sammenlignes ressourceforbruget mellem regionernes økonomifunktioner. I den eksterne benchmarking sammenlignes regionernes ressourceforbrug på økonomifunktionerne med private virksomheder i Deloitte's benchmarking-database.

Som tidligere anført omfatter opgørelsen af ressourceforbruget dedikerede økonomifunktioner på centralt niveau og på institutions-/sygehusniveau, mens ressourceforbrug på f.eks. sygehusafdelinger/-centre ikke er medtaget.

Benchmark-analysen består af følgende:

- Samlet ressourceforbrug på økonomifunktionen
- Produktivitet på fokusområderne:
 - regnskab og finansadministration
 - debitorbogholderi
 - kreditorbogholderi

Sammenfatning af benchmark-resultater

Benchmarkingen viser en meget betydelig variation i produktiviteten mellem regionerne, når man ser på økonomiopgaverne samlet set (44 % mellem gns. og billigste praksis, hvilket svarer til et potentiale på 31 %). Det samme gælder for regnskab og finansadministration (forskul på 98 % / potentiale på 50 %) samt kreditorbogholderi (forskul på 50 % / potentiale på 33 %). Dette billede understøtter, at der fortsat eksisterer et potentiale for at udvikle produktivitet og effektivitet gennem overførsel af god praksis mellem regionerne. Samlet set er der på tværs af de omfattede opgaver opgjort et potentiale på svarende til i alt 48,8 mio. kr. Se vedlagte bilag for metode og grundlag for benchmarkanalyse resultater.

Under hensyntagen til generelle usikkerheder ved benchmarking, herunder forskelle afgrænsninger og eventuelle forskelle i kvalitetsniveau i opgaveløsningen og serviceniveau ud mod klinikkerne, så er det Deloitte's samlede vurdering, at et produktivitetspotentiale på 10-20 % er realistisk for de opgaver, som der er særligt fokus på.

Benchmarkingen viser ikke nogen klar sammenhæng mellem de opgjorte produktivitetspotentiale og den valgte organiseringsform, hvor det dog også skal bemærkes, at Region Hovedstaden først har gennemført centralisering i efteråret 2017. Overførsel af god praksis mellem regionerne er således ikke betinget af replikering af en bestemt organisatorisk model.

Grundlag og forudsætninger for benchmarkingen

Datagrundlaget for benchmarkingen udgøres af:

- 1) En opgørelse af ressourceforbrug per opgave
- 2) Aktivitetsvolumen i form af bruttobudget

Afgrænsningen af opgaverne og retningslinjer for fordelingen af ressourceforbruget på opgaveniveau er foretaget i samarbejde med regionerne gennem dataworkshops og valideringsmøder.

Regionerne har på den baggrund leveret data til Deloitte. Regionernes data har i alt gennemløbet to valideringsrunder.

Det bemærkes i forlængelse heraf, at valideringen af data over to omgange har højnet ensartetheden i opgørelsesmetoden på tværs af regionerne, men der kan fortsat være forskelle i de faktiske afgrænsninger af opgørelserne mellem de enkelte regioner, som bl.a. kan henføres til forskelle i arbejds- og opgavedeling mellem forskellige dele af organisationen. Der er derfor udvist nogen varsomhed i fortolkningen af resultaterne.

Som bilag til rapporten fremgår det samlede beregningsgrundlag for opgørelse af henholdsvis produktivitet og potentialer, jf. side 68-70.

Benchmarking – Samlet ressourceforbrug på opgaveområder

Fokusområderne udgør mellem 39 og 51 procent af regionernes samlede ressourceforbrug til økonomiopgaver

Regionernes relative ressourceforbrug på opgaveområder

Regionernes relative ressourceforbrug på underliggende økonomiopgaver er afspejlet i nedenstående figur.

Det fremgår, at budgettering og styring generelt udgør klart den største delopgave i fire af regionerne, mens opgaven fylder lidt mindre i Region Syd-danmark, hvor debitoropgaven til gengæld fylder relativt meget i forhold til i de øvrige regioner. Variationen i opgaverne relative vægtning vil i nogen grad kunne være begrundet i forskelle i den interne arbejdsdeling mellem funktioner, som ikke er blevet opfanget gennem den specifikation af opgavernes afgrænsning, som har ligget til grund for dataindsamlingen.

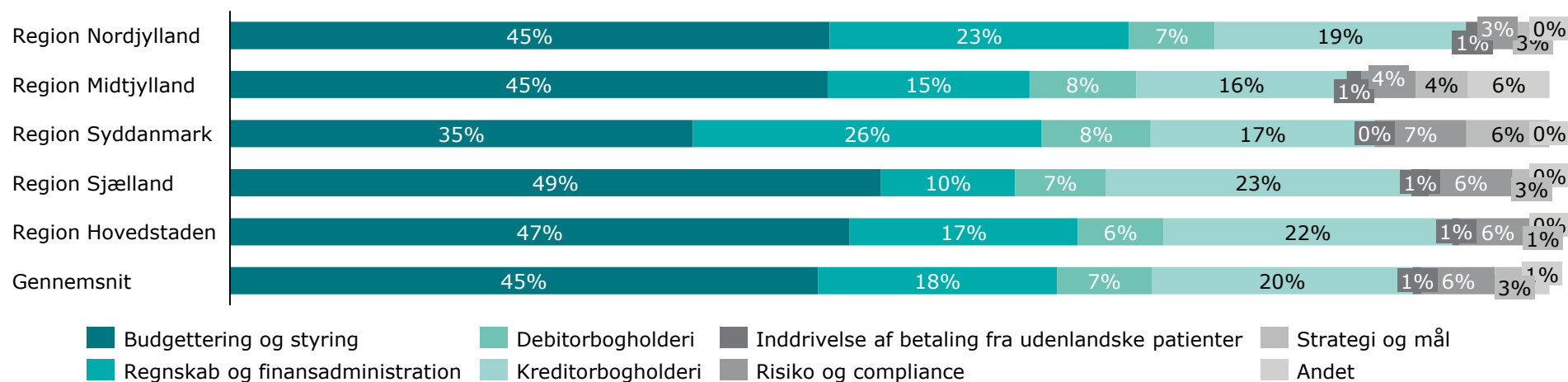
I forhold til de valgte fokusområder - debitorbogholderi, kreditorbogholderi samt regnskab og finansadministration - så udgør de fra 39 pct. i Region Midtjylland til 51 pct. i Region Syddanmark.

Opmærksomhedspunkter

For en række af regionerne har det ikke været muligt fuldt ud at fordele omkostningerne på økonomiområdet til de omfattede opgaver. Der er dog tale om mindre andele, og det vil derfor kun i mindre grad indvirke på resultatet af benchmarkingen på de underliggende opgaveområder.

Samlet ressourceforbrug på økonomiopgaver

Procent



Benchmarking – Samlet for regionernes økonomiopgaver

Der er betydelig variation mellem regionerne i forhold til deres samlede ressourceforbrug på økonomifunktionen

Resultat af intern benchmarking

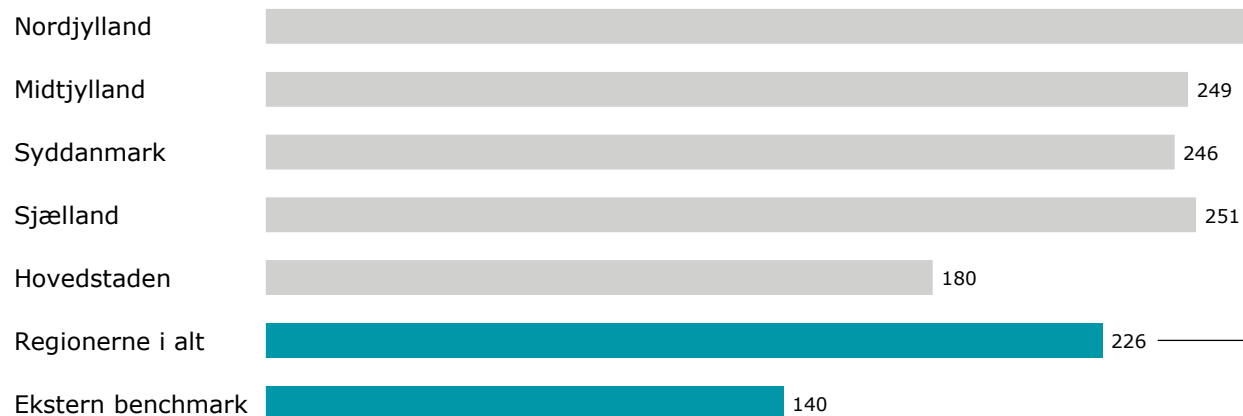
Der er en betydelig variation i bruttobudget per årsværk mellem Region Nordjylland, der håndterer det største bruttobudget per årsværk, og Region Hovedstaden, der håndterer det laveste bruttobudget per årsværk.

Region Midtjylland, Region Syddanmark og Region Sjælland ligger derimod på stort set samme niveau midt mellem de to andre regioner. Region Hovedstaden er således ca. 27 % mindre produktiv end de tre regioner i midten, når det opgøres på denne måde.

Resultatet kan sammenholdes med at Region Nordjylland fremstår som den mest centraliserede region, og at regionens nuværende organisering har været gældende siden 2007. Tilsvarende indikerer resultatet, at Region Hovedstaden endnu ikke har realiseret de potentielle synergigevinster ved sammenlægningen af økonomiopgaverne i 2017.

Bruttobudget per økonomiårsværk

Mio. kr.



Samlede lønudgifter:
294 mio. kr.

44 pct. over
gennemsnittet
≈ potentiale på 31 pct.*

Følsomhedsanalyse
Øges årsværkstallet for Region Nordjylland med 1 ÅV, reduceres forskellen fra 44 til 41 pct. og potentialet fra 31 til 29 pct.

Eksternt benchmark

En umiddelbar benchmarking op i mod større private virksomheder i bred forstand viser, at regionerne generelt er på niveau med de mest produktive økonomifunktioner, angivet ved 25 pct. percentilen, når der foretages en sammenligning af årsværksforbrug op mod den samlede omsætning (budget). Dette viser, at regionerne ud fra en generel betragtning har en effektiv forvaltning på økonomiområdet.

Der skal dog også tages hensyn til, at der er tale om sammenligning af meget forskelligartede typer af virksomheder, hvor regionerne i forhold til typiske store private virksomheder bl.a. vil adskille sig ved, at løn vægter meget tungt, at alle enheder er samlet i en afgrænset geografi i Danmark, at salgssiden kræver en begrænset indsats og at langt hovedparten af fakturaerne modtages i struktureret elektronisk format. Sammenligning med det eksterne benchmark kan således kun betragtes som indikativ.

Kilde: Regionerne, Deloitte's benchmarking database

* Opgørelsen omfatter forskellen i produktivitet mellem bedste praksis og gennemsnit i regionerne samt potentialet ved at alle regioner tilpasser deres faktiske årsværksforbrug til bedste praksis. Opgørelsen af produktivitet og potentialer er gengivet i bilag A.

Benchmarking af ressourcer til regnskab og finansadministration

Analysen viser store regionale forskelle i produktivitet, som dog til en vis grad udjævnes når ressourceanvendelse til budgettering og styring også inddrages i benchmarkingen

Regnskab og finansadministration

Der er en betydelig variation mellem regionerne målt på bruttobudget per årsværk i regnskabs- og finansadministration. Region Sjælland har således næsten et dobbelt så stort et budget per årsværk som gennemsnittet, mens Region Syddanmark og Region Hovedstaden er noget under gennemsnittet.

Der er ikke nogen klar sammenhæng mellem den valgte organisering på økonomiområdet og bruttobudget per årsværk. Region Midtjylland og Region Syddanmark, som er decentralt organiseret, ligger på et relativt forskelligt niveau. Billedet er det samme for de øvrige tre regioner, som har en mere centraliseret økonomifunktion.

De opgjorte forskelle kan muligvis i nogen grad forklares af forskellige valg i forhold til kontrolniveau og -intensitet. Om dette er en væsentligt medvirkende forklaring er dog ikke nærmere afdækket i denne analyse.

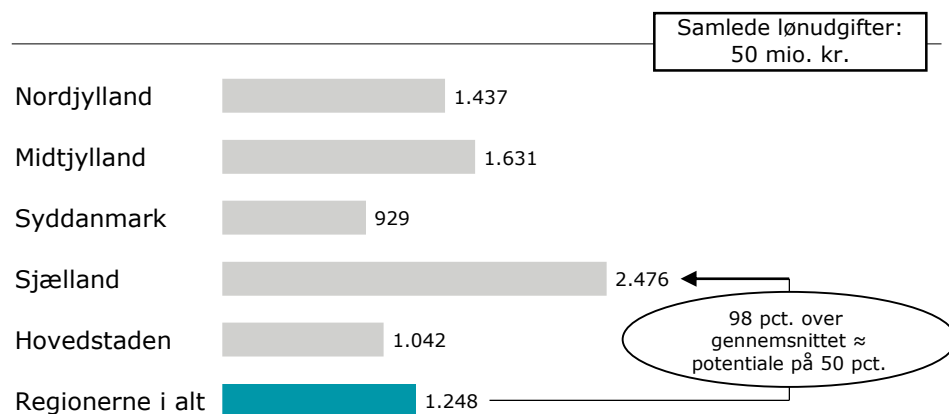
Regnskab- og finansadministration og budgettering og styring

Da der kan være noget usikkerhed om afgrænsningen mellem henholdsvis regnskab- og finansadministration og budgettering og styring, bl.a. pga. en flydende grænse mellem perioderegnskaber og budgetopfølgning, er der foretaget en tilsvarende sammenligning for de to opgaver under ét.

Denne sammenligning viser, at variationen mellem regionerne Midtjylland, Syddanmark og Sjælland reduceres markant, mens Region Nordjylland er ligger sig i toppen med det største bruttobudget per medarbejder, mens Region Hovedstaden har det laveste bruttobudget per medarbejder.

Bruttobudget per årsværk i regnskab- og finansadministration

Mio. kr.

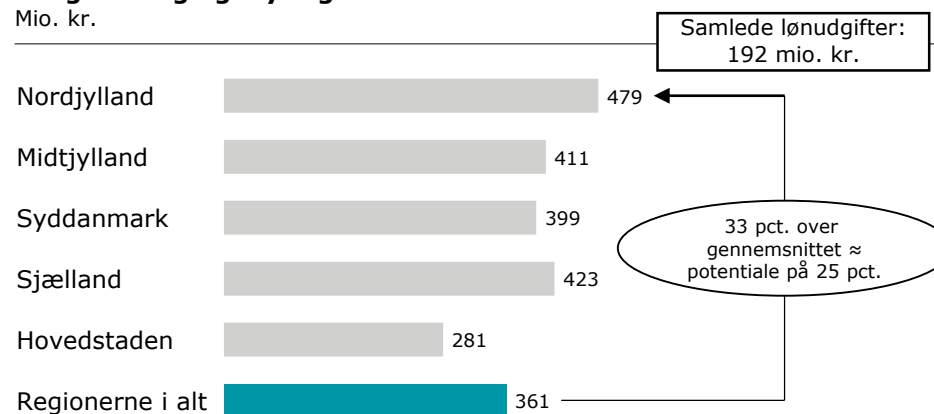


Kilde: Regionerne

© 2018 Deloitte

Bruttobudget per årsværk i regnskab- og finansadministration og budgettering og styring

Mio. kr.



Kilde: Regionerne

Benchmarking af ressourceforbrug til kreditor- og debitoropgaven

På begge opgaveområder er der betydelige variationer mellem regionerne, hvor region Nordjylland generelt fremstår som den med den højeste produktivitet.

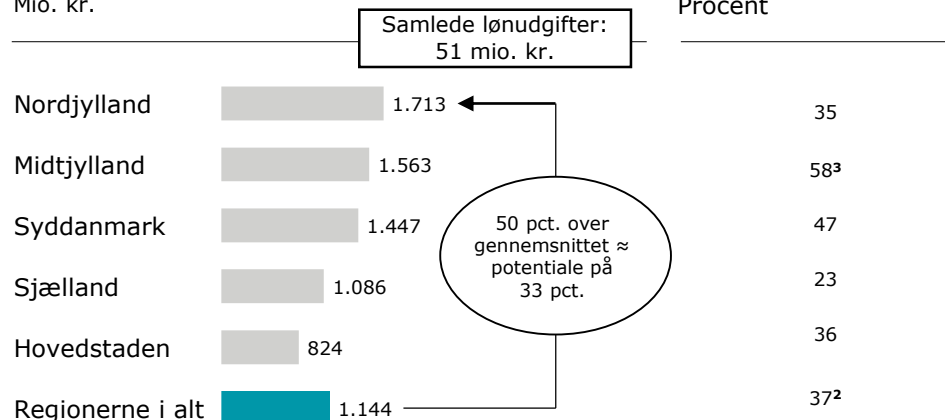
Kreditorbogholderi

Kreditorprocessen omfatter et relativt stor antal transaktioner og det samlede ressourceforbrug på opgaven er opgjort til 108 årsværk. Det fremgår, at ressourceanvendelsen på kreditoropgaven varierer betydeligt mellem regionerne, hvor Region Nordjylland således har en produktivitet der er ca. dobbelt så høj som den, der er opgjort for Region Hovedstaden.

Andelen af fakturaer, som bliver betalt og bogført uden menneskelig involvering, udgør en indikator for kvaliteten af den samlede systemunderstøttelse og procesmodenhed. Regionerne har angivet, at mellem 24 og 58 pct. af kreditorfakturaerne bogføres og betales uden menneskelig involvering. Forskellene i digitaliseringsgrad, som dog er behæftet med betydelig usikkerhed, kan ikke forklare variationen i produktivitet, og der vil således være et betydeligt potentiale for alt andet lige at udvikle produktivitet og effektivitet gennem overførsel af god praksis mellem regionerne.

Bruttobudget per funktionelt årsværk

Mio. kr.



Digitaliseringsgrad¹

Procent

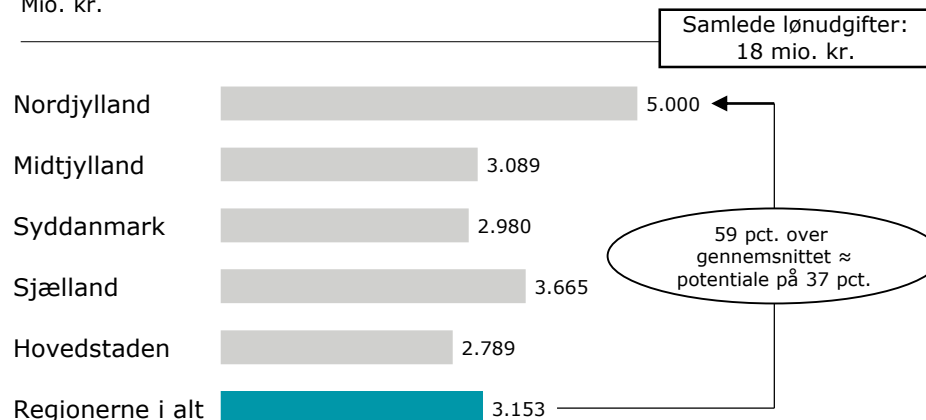
Debitorbogholderi

Debitorbogholderi er samlet set en mindre opgave, som der samlet set anvendes 39 årsværk til på tværs af regionerne svarende til ca. 7 % af de opgjorte årsværk på økonomiområdet.

Region Nordjylland og i mindre grad Region Sjælland skiller sig ud fra de øvrige regioner med en højere produktivitet. Dette kan være sammenhængende med, at disse regioner i mindre grad er sælgere af sygehusydelse sammenlignet med de tre andre regioner.

Bruttobudget per årsværk i debitorbogholderi

Mio. kr.



Kilde: Regionerne

Noter: 1) Andel af fakturaer, som bogføres automatisk uden involvering af medarbejdere

2) Regionerne i alt er beregnet som et vægtet gennemsnit i forhold til antallet af kreditorfakturaer i de enkelte regioner

3) Baseret på de kreditorfakturaer, der gennemløber regionens indkøbssystem. Regionen har oplyst, at kreditorfakturaer, der håndteres uden for indkøbssystemet, formentlig har en højere digitaliseringsgrad.

Perspektiver – Opgavens udvikling 1/2

Der er en tendens mod stigende digitalisering og automatisering af især de basale økonomiopgaver.

Udviklingstendenser

Centrale temaer

På baggrund af de gennemførte interviews, cases og Deloitte's erfaring har vi identificeret fem væsentlige tendenser, som aktuelt præger udviklingen af økonomiopgaven:

- Digitalisering af kerneforretningen
- Ny teknologi i økonomifunktionerne
- Kompetence- og rekrutteringsudfordringer
- Konsolidering af økonomiopgaver
- Udbredelse af Global Business Services

Udviklingstendenserne er beskrevet mere udførligt nedenfor.

Digitalisering af kerneforretningen

På tværs af sektorer, men ikke mindst i sundhedssektoren, er digitalisering af kerneforretningen en central udviklingstendens, som stiller højere krav til støttefunktionerne.

Det drejer sig fx om, at teknologi og systemer bliver en stadig mere integreret del af den kliniske praksis, at ydelserne i stigende grad er digitale eller virtuelle, og at det i stigende grad er muligt kontinuerligt at monitorere patienter, medarbejdere og arbejdsgange.

Samlet giver det en voldsom vækst i forretnings- og økonomidata, som åbner for nye perspektiver for at analysere og optimere kerneforretningen. Økonomifunktionen kan indtage en central rolle i forhold til at realisere det tilhørende potentiale.

Ny teknologi i økonomifunktionerne

Parallelt med digitaliseringen af kerneforretningen pågår en stigende digitalisering og systemunderstøttelse af økonomiopgaverne og de tilstødende processer, fx indkøb, lagerstyring og personaleanvendelse. Digitalisering giver generelt større sikkerhed i processerne, reducerer antal fejl og reducerer den samlede arbejdsmængde gennem færre manuelle opgaver, forenklede kontroller mv.

Både offentlige og private virksomheder anvender i højere grad simpel automatisering (RPA) til at understøtte dele af de transaktionelle opgaver, som ikke er dækket af de anvendte basissystemer. Det kan fx være til indscanning af papirfakturaer eller kontrolopslag i registre.

Der er en begyndende udvikling mod at introducere kunstig intelligens og machine learning i fx kontroller og kontering. Kunstig intelligens eller algoritmer kan erstatte manuelle kontroller og foretage kontering, hvor oplysningerne ikke er tilstrækkelige til, at basissystemet kan kontere korrekt.

Kompetence- og rekrutteringsudfordringer

Økonomiområdet er i en vis udstrækning udfordret i forhold til at rekruttere de rette kompetencer. Det drejer sig på den ene side om, at stadig færre har de rette kompetencer til at foretage basisregnskabsopgaver som fx bogholderi. På den anden side er der en stigende efterspørgsel og mangel på medarbejdere, som formår at kombinere økonomisk og finansiel indsigt med digitale og analytiske kompetencer.

Regionerne har givet udtryk for, at de endnu ikke oplever problemer med at rekruttere, men Region Nordjylland ser dog centralisering af regnskab og bogholderi som en måde at forebygge rekrutteringsudfordringer, da man bliver mindre sårbare overfor tabet af specifikke medarbejdere.

Perspektiver – Opgavens udvikling 2/2

Der er en klar tendens både i den private og offentlige sektor mod at konsolidere især de basale økonomiopgaver med henblik på at standardisere, automatisere og optimere.

Udviklingstendenser

Konsolidering af økonomiopgaver

Der har over en længere årrække været en generel tendens på tværs af den offentlige og private sektor til at konsolidere og samle især de basale økonomiopgaver på tværs af organisationer.

Det kan fx foregå ved at centralisere eller etablere shared services centre med fokus på de transaktionelle opgaver, og tre regioner har allerede været i gang med at samle væsentlige dele af økonomiopgaverne.

Der er flere årsager til tendensen mod at konsolidere økonomiopgaverne, hvor nogle af de væsentligste er:

- At konsolidering kan understøtte standardisering og optimering af processer på tværs af enheder.
- At konsolidering øger volumen som sammen med øget standardisering kan understøtte investering i bedre it-understøttelse, automatisering og avancerede redskaber.
- At konsolidering kan understøtte et fokusskifte hos forretningsenhederne fra støtte- til kerneopgaver.
- At konsolidering skaber et grundlag for at udvikle kompetencer og redskaber i økonomifunktionen til at flytte fokus fra de basale økonomiprocesser til at understøtte forretningsudvikling og strategiske opgaver.
- At konsolidering kan gøre det nemmere at rekruttere og opbygge analytiske og digitale kompetencer til at udnytte potentialet ved nye digitale redskaber og væksten i økonomi- og forretningsdata.
- At konsolidering giver en mere robust opgaveløsning.

Konsolideringen er med andre ord både motiveret af økonomiske og kvalitative gevinster samt ønsket om, at økonomifunktionen i højere grad skal understøtte udviklingen af kerneforretningen.

Udbredelse af Global Business Services

En række virksomheder og offentlige myndigheder bevæger sig ud over den traditionelle mono-funktionelle shared service model for at udvikle støttefunktionerne yderligere. De grundlæggende tanker bag Global Business Services er at tænke støttefunktionerne samlet (IT, HR, økonomi mv.) inden for samme governance- og servicemodel og servicere alle forretningsenheder inden for samme model, selvom der kan være betydelige forskelle i de underliggende forretningsmodeller.

Perspektiver – løftestænger til effektivisering og fælles løsninger

Der kan overordnet set peges på fire sammenhængende løftestænger til at udvikle og effektivisere økonomifunktionerne.

Fokus på regnskab og bogholderi

Denne analyse skal opstille perspektiver for at effektivisere regionernes økonomifunktioner enten inden for den eksisterende organisering eller ved at tænke i fælles løsninger, som bevæger sig ud over den nuværende organisering.

Fokus er på delopgaverne regnskab og finansadministration, debitorbogholderi og kreditorbogholderi. Det skyldes som tidligere anført, at regnskab og bogholderi er opgaver, som ikke behøver at blive løst tæt på forretningen, og at der i vid udstrækning er tale om standardopgaver, som kan løftes uden menneskelig indblanding, hvis data fødes digitalt og overholder fælles standarder for form og indhold. Det giver et grundlag for at standardisere og løse opgaverne på tværs af forretningsenheder.

Regnskab og finansadministration indeholder dog også en række opgaver, som ikke er transaktionsbaserede, fx vedligehold af kontoplan, tilrettelæggelse af regnskabsprocesser og finansieringsopgaver. Der er dog typisk tale om opgaver, som bedst håndteres på koncernniveau – blandt andet for at kunne standardisere og realisere gevinster ved at optimere processer.

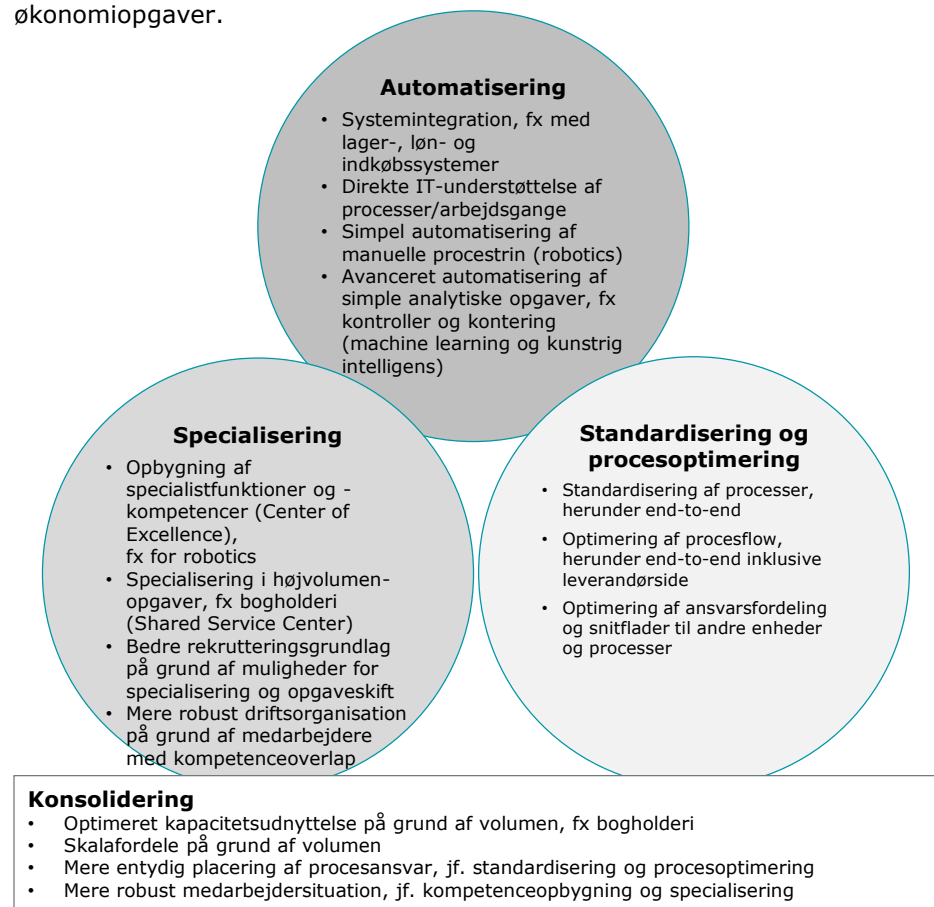
Løftestænger til at effektivisere økonomifunktionen

Overordnet set kan der peges på fire løftestænger til effektivisering af økonomifunktionerne, jf. figuren til højre.

Løftestængerne er delvist sammenhængende. Således vil realisering af potentialer ved automatisering typisk forudsætte en vis grad af volumen i opgavemængden, som opnås gennem standardisering og konsolidering. En konsolidering af opgaverne giver samtidig mulighed for øget specialisering som grundlag for øget produktivitet eller kvalitet i opgaveløsningen.

Konsolidering vil således ikke i sig selv medføre øget produktivitet, men indgå ofte som et element i businesscasen, som grundlag for tilstrækkelig volumen til at bære relevante investeringer i teknologi.

Konsolidering indgår derfor også som et element i en lang række af cases, hvor private og offentlige organisationer har arbejdet med at udvikle og effektivisere løsningen af administrative og især transaktionelle økonomiopgaver.



Perspektiver – Regionernes udgangspunkt for effektivisering

Regionerne har siden dannelsen i 2007 udviklet og effektiviseret økonomifunktionerne og er i den indledende fase af at udnytte nye teknologier til at automatisere bogholderiopgaver mv.

Regionernes udgangspunkt

Regionerne har siden strukturreformen i 2007 arbejdet med at udvikle støt-tefunktionerne, herunder økonomifunktionerne. Det betyder, at regionerne i dag har forholdsvis veludviklede og effektive økonomifunktioner, hvor produktiviteten er sammenlignelig med velfungerende økonomifunktioner i store private virksomheder. Særligt kravet om elektronisk fakturering i den offentlige sektor i Danmark har været med til at muliggøre den realiserede produktivitet.

Regionerne har siden strukturreformen overordnet set forfulgt to forskellige tilgange til organiseringen af økonomifunktionerne. Region Hovedstaden, Region Sjælland og Region Nordjylland har konsolideret regnskab og bogholderi i centrale funktioner. Omvendt anvender Region Midtjylland og Region Syddanmark en distribueret tilgang, hvor den samlede økonomifunktion inklusive bogholderi og regnskab primært er placeret decentralt på sygehusenhederne. Hos alle regioner ligger ansvaret for budgetter og de tilhørende økonomiopgaver (budgetlægning, opfølgning mv.) decentralt på de enkelte sygehusenheder.

De forskellige tilgange afspejler forskellige strategiske valg. De konsoliderede regioner betoner ønsket om at professionalisere og rationalisere funktionerne, mens de decentraliserede regioner begrunder deres tilgang med nærhed til ledelse og den daglige drift samt en entydig decentral placering af det samlede budget- og økonomiansvar.

Den gennemførte benchmarking viser en betydelig variation i produktiviteten. Det indikerer, at der fortsat eksisterer et potentiale for udvikling og effektivisering indenfor rammerne af de nuværende driftsmæssige vilkår og rammer og uden at inddiskontere den fortsatte fremadrettede digitalisering.

Bevægelse mod øget automatisering

Samtlige regioner enten overvejer eller har påbegyndt at automatisere manuelle standardarbejdsgange. Der er både eksempler på simpel automatisering, hvor robotics-software udfører simple handlinger på samme måde, som et menneske ville gøre, og mere avanceret automatisering, hvor fx Region Nordjylland arbejder på at anvende machine learning-algoritmer til kontroller og automatisk kontering.

Mens digitalisering tidligere har været drevet af organisatorisk konsolidering og implementering af nye kernesystemer, er automatiseringstrenden i modne organisationer i dag båret af automatisering af delprocesser. Der er væsentlige besparelser at hente i øget automatisering indenfor det eksisterende set up, men realisering af potentialet vil givet kræve horisontal processtandardisering og konsolidering for at kunne levere en stærk business case. Jo større base man er i stand til at drive automatiseringen for, jo større potentiale for automatisering.

Afdækningen af den aktuelle status for automatisering af kreditorprocessen i denne analyse viser, at der er et væsentligt potentiale for øget automatisering i alle regioner, som i sig selv vil kunne drive væsentlige produktivitetsgevinster i takt med at automatiseringen gennemføres. Blandt andet kræver mere end halvdelen af kreditorfakturaerne fortsat menneskelig involvering at betale og bogføre på trods af kravet om elektronisk fakturering.

Afdækningen viser også, at øget standardisering af processer (og arbejdsdeling) i den enkelte region kan medvirke til at drive automatiseringspotentialet yderligere, fordi det vil muliggøre større hjemtagelse af gevinsten i det enkelte automatiseringsforløb.

Samlet set er det vurderingen, at regionerne er i de indledende faser af at realisere potentialet ved at drive simpel og avanceret automatisering. Sammen med øget standardisering og konsolidering, vil det i sig selv kunne drive væsentlige produktivitetsforbedringer i de kommende år.

Perspektiver – Potentialet for effektivisering i regionerne

Regionerne har siden dannelsen i 2007 udviklet og effektiviseret økonomifunktionerne, og der er overordnet set fire løftestænger til at udvikle funktionerne yderligere.

Vurdering af effektiviseringspotentiale

Nedenstående tabel sammenfatter resultatet af benchmarkanalysen og Deloitte's samlede vurdering af et realiserbart potentiale i regionerne på de omfattede økonomiopgaver.

Det vurderes, at regionerne kan effektivisere regnskabs- og bogholderiopgaverne med ca. 20-30 pct. Potentiale-vurderingen er baseret på følgende forhold i analysen:

- Benchmarkinganalysen peger på store forskelle i produktivitet mellem regionerne svarende til et samlet potentiale på ca. 40% såfremt regionerne tilpasser ressourceforbruget til regionen med højeste produktivitet for hver af de tre udvalgte økonomiopgaver.
- De store forskelle mellem regionerne kan ses i sammenhæng med en proceskortlægning der viser, at der er høj varians i arbejdsdelingen uanset organisering af opgaverne - også indenfor den enkelte region.
- Benchmarkanalysen og den gennemførte valideringsproces har indikeret, at det for regionerne har været vanskeligt entydigt at afgrænse regnskab- og finansadministration (udvalgt opgave) fra budgettering og styring (ikke udvalgt opgave). Såfremt opgaverne betragtes samlet under et reduceres potentialet til ca. 25 pct., hvilket også er niveauet såfremt de tre udvalgte økonomiopgaver betragtes samlet under et.

- Det er på denne baggrund Deloitte's vurdering, at regionerne ved at tilpasse til bedste praksis i dag kan realisere et potentiale på 10-20%. I potentialevurderingen er der således taget højde for eventuelle opgørelsesmæssige usikkerheder og grundlaget for realistisk at tilpasse fuldt ud til bedste praksis givet at regionerne er forskellige i størrelse, organisering, valgt serviceniveau mv.
- Regnskab og bogholderi består primært af transaktionelle standardopgaver med høj volumen. Studier og konkrete erfaringer viser, at automatisering kan indvirke på op til 70 procent af opgaverne på dette område. Regionerne er i den indledende fase af at realisere potentialet ved automatisering og har således ikke i særlig høj grad hjemtaget effekter af automatisering endnu.
- Det er på denne baggrund Deloitte's vurdering at, regionerne yderligere kan effektivisere opgavevaretagelsen med op til 10% som følge af fortsat automatisering i finansfunktionerne, hvilket således øger den samlede potentialevurdering til i alt 20-30% svarende til 24-36 mio. kr.

Det er Deloitte's vurdering, at underkantskønnet på ca. 20 pct. kan realiseres inden for 1-2 år, da tilpasning til bedste praksis i dag ikke vurderes at forudsætte væsentlige investeringer eller større omorganiseringer af opgavevaretagelsen.

	Benchmarkanalyse			Deloitte's vurdering af realiserbart potentiale		
	Omkostningsbase udvalgte analyseområder	Opgjorte potentialer for udvalgte områder	Samlet opgjort benchmark potentiale	Skønnet realiserbart potentiale ved tilpasning til bedste praksis	Skønnet samlet potentiale- skøn inklusive øget automatisering	Samlet potentialeskøn
Udvalgte økonomiopgaver	119,6 mio. kr.	33 - 50 %	40,1%	10 - 20 %	20 - 30 %	24 – 36 mio. kr.

Note: Automatiseringspotentialet i finansfunktionen opgøres i nyere studier af Deloitte, Roland Berger og KPMG til 20-25 procent ved RPA alene. Den gennemsnitlige realiserede besparelse i de undersøgte casestudier udgør godt 20 procent inklusiv effekter fra standardisering og konsolidering. Andre kendte cases på kombineret konsolidering og automatisering af finansfunktioner i store nordiske bank og infrastrukturvirksomheder peger på et potentiale på op til 30%. Kilder: Monitor Deloitte Analysis; Deloitte RPA survey 2018; Roland Berger 2018, Robotics automation in finance; KPMG "Capitalizing on robots 2018".



Perspektiver – Fælles indkøb af systemer som afsæt for fælles løsninger

Fælles indkøb af ERP-systemer mv. kan sikre en bedre forhandlingsituation samt etablere et grundlag for tættere samarbejde om økonomiopgaver.

Potentialer ved fælles løsninger

To regioner anvender fortrinsvis en distribueret opgaveløsning af regnskab og bogholderi. Tre regioner har allerede samlet opgaverne, men for to af dem er det sket inden for de senere år.

På længere sigt kan der være et yderligere potentiale ved at etablere Global Business Services (GBS) for de samlede støttefunktioner og/eller på tværs af regioner. Potentialet ved en GBS-strategi skal vurderes nærmere, fordi volumen i regionernes regnskab og bogholderi allerede er høj, og fordi en GBS-strategi forventeligt vil kræve store investeringer, da regionerne i dag anvender fire forskellige ERP-systemer.

Formålet med en GBS-strategi vil derfor primært handle om at flytte fokus fra de basale regnskabsopgaver til forretningsudvikling og analyse samt at understøtte en procesharmonisering mellem regionerne, som vil kunne give gevinster i kerneforretningen og ved genbrug af systemintegrationer mv. I det følgende peges der på perspektivet i fælles indkøb af ERP-systemer som grundlag for en fremtidig fælles opgaveløsning

Perspektiver	Regionerne anvender i dag fire forskellige ERP-systemer, og der kan være perspektiver i fælles indkøb af ERP- og tilknyttede systemer.
Relevant omkostningsbase	Aktuelt anvender regionerne ca. 60 mio. kr. på ERP- og tilknyttede systemer.
Gevinster og fordele	Fælles indkøb kan blandt andet bidrage til: <ul style="list-style-type: none"> • At sikre bedre pris og aftalevilkår • At reducere omkostninger til udbud • At reducere den enkelte regions omkostninger til implementering og leverandørstyring • At etablere et grundlag for fælles integration af systemet med øvrige systemer og arbejdsgange • At etablere et grundlag for et tættere samarbejde og fælles løsning af opgaverne på tværs af regionerne
Opmærksomhedspunkter, forudsætninger og ulemper	Fælles ERP-systemer vil kræve ændring af administrative arbejdsgange og integrationer til øvrige systemer mv. Forskellene i øvrig systemlandskab og arbejdsgange vil reducere de samlede gevinster, da der vil være behov for at etablere integrationer mv., som er unikke for den enkelte region.
Tidshorisont	Tidshorisonten er ca. 4-6 år, da de nuværende kontrakter skal udløbe, og der derudover vil være behov for en samlet tværgående analyse af marked og behov.
Analysebehov	Forud for en eventuel beslutning om fælles indkøb af systemer vil der blandt andet være behov for en analyse af: <ul style="list-style-type: none"> • Marked – hvilke systemer er tilgængelige, og hvilken funktionalitet tilbyder de? • Behov – hvad er regionernes behov? • Procesperspektiv – hvordan understøttes relevante processer (indkøb, løn, regnskab mv.) bedst muligt? • Integrationer – hvor vil der være behov for at tilpasse integrationer til øvrige systemer? • Arbejdsgange – hvilke arbejdsgange vil blive påvirket?

Caseeksempler: Erfaringer med effektivisering af økonomifunktioner

Udviklingen af økonomifunktionerne er typisk motiveret af både økonomiske og kvalitative gevinster.

Erfaringer med at effektivisering og realisering af potentialer i økonomifunktioner

Stort set alle større virksomheder og myndigheder har udviklet og effektiviseret deres økonomifunktioner. Tabellen til højre viser en række eksempler på udviklings tiltag i økonomifunktioner.

Som regel benyttes flere løftestænger samtidigt i de enkelte udviklingsprojekter, med konsolidering været et dominerende element i mange af de beskrevne udviklingsforløb, idet konsolidering ofte benyttes som bagvedliggende årsag til at drive standardisering og automatisering.

Der er i de undersøgte cases realiseret besparelser i størrelsesordenen 5-50% af det enkelte projekts baseline.

Initiativerne er typisk ikke alene motiveret af økonomiske, men også kvalitative gevinster. De kvalitative gevinster omfatter fx større sammenhæng og ensartethed, øget mulighed for kompetenceopbygning, øget gennemsigtighed i portefølje, styrkede, analytiske kabiliteter og bedre datagrundlag og -validering, herunder mere valide regnskabsdata.

De realiserede cases er typisk 3-5 år gamle, og de har typisk ikke været drevet af RPA-løsninger men primært gennem standardisering og bedre systemunderstøttede processer – typisk i mere konsoliderede funktioner.

Det skal derfor også bemærkes, at produktivitetsgvinsterne ikke nødvendigvis kan overføres til regionernes nuværende situation.

I oversigten fremgår en række relevante caseeksempler, som er yderligere uddybet på de kommende sider

Caseeksempel	Standardisering og procesoptimering	Systemunderstøttelse og automatisering	Kompetenceopbygning og specialisering	Konsolidering	Økonomiske gevinster	Kvalitative gevinster	Område/opgaver
<i>Region Nordjylland</i> Etablering af koncernøkonomi	•		•	•	≈ 16 pct.	✓	Regnskab og bogholderi
<i>Region Hovedstaden</i> Udvide ansvarsområde for koncernregnskab	•	•	•	•	≈ 8 mio. kr.	✓	Regnskab og bogholderi
<i>National Shared Service Office (NSSO)</i> Etablere et samlede shared service center	•	•	•	•	≈ 150 mio. kr.	✓	HR, løn, regnskab, bogholderi og pensioner
<i>HBS</i> Etablere Global Business Services	•	•		•	≈ 20 mio. kr.	✓	HR, regnskab, bogholderi, indkøb, ejendomme, ERP
<i>Palkeet</i> Etablering af shared service center	•	•		•	≈ 22 pct.	✓	HR og Økonomi
<i>New Hampshire, UK</i> Etablere shared service center	•		•	•	≈ 25 pct.	✓	HR, finans og indkøb
<i>Danske Bank</i> Etablere shared service center	•	•	•	•	≈ +20 pct.	✓	Administrative funktioner på tværs af banken
<i>Deloitte's internationale RPA-survey 2017</i> Survey af effekterne af RPA løsninger	•	•			≈ 20 pct.	✓	Administrative opgaver hos 400 virksomheder

Caseeksempler

Flere regioner har allerede konsolideret deres økonomifunktionen og har på den baggrund øget både effektivitet og kvalitet.

Caseeksempel 1

Konsolidering af regnskabservice



Koncernøkonomi, Region Nordjylland

Caseeksempel 2

Konsolidering af regnskab og bogholderi



Center for Økonomi, Region Hovedstaden

Beskrivelse



- Region Nordjylland samlede i 2007 regnskabservice for hele regionen i Koncernøkonomi. Regnskabservice varetager bl.a. opgaver som kreditor- og debitorbogholderi og likviditetsstyring.
- Sammenlægningen har muliggjort, at opgaveløsningen i højere grad kan tilrettelægges efter processer frem for kundeorientering mod de enkelte sygehuse, hvilket har muliggjort en standardisering og specialisering.

- Pr. 1. oktober 2017 samlede Region Hovedstaden alle regnskabs- og bogholderiopgaver i Koncernregnskab under Center for Økonomi.
- Forinden var der regnskabs- og bogholderifunktioner på alle regionens sygehuse og virksomheder.
- Formålet var at skabe et stærkere fagligt miljø, hvor hele regionen understøttes, gennem fælles løsninger og øget digitalisering af arbejdsprocesser.

Effekt



- Økonomifunktionen har siden 2007 reduceret ressourceforbruget fra 43 til 36 årsværk, hvilket svarer til en reduktion på ca. 16 pct. Effektiviseringen skal ses i sammenhæng med, at funktionen også løbende har overtaget flere opgaver.
- Regionen vurderer selv, at validiteten af regnskabsdata er øget markant, hvilket samlet set har givet regionen et bedre styringsgrundlag.

- Den samlede årlige besparelse var forinden defineret til at være 8 mio. kr.
- Derudover var der sat kvalitative mål, om at man skulle kunne håndtere opgaver hurtigere, have højere faglig sparring og sikre rettidig dialog samt et langsigtet mål om at kunne opnå en kvalitetsforbedring ved at implementere de bedste løsninger fra de tidligere afdelinger.

Forudsætninger



- Region Nordjylland har investeret i at være synlig på hospitalerne i overgangsfasen, hvilket har sikret en god kommunikation.
- Regnskabservice har desuden fokus på, at hospitalerne skal serviceres med udgangspunkt i de lokale behov, og derfor tilbyder regnskabservice forskellige pakker til enhederne.

- For at sikre et klart overblik over, hvad funktionen skulle varetage samt hvilke opgaver, der blev i de decentrale enheder, blev der lavet en kortlægning af opgaveporteføljen og -volumen samt af de eksisterende ressourcer og kompetencer og derudover en klar oversigt over budgetudskillelsen .
- Der blev lavet en klar beskrivelse af snitfladerne og samarbejdsrelationer til sygehusene for at sikre de bedste samarbejdsvilkår.

Caseeksempler

Irland har som led i en reform af den offentlige sektor lanceret et program for fælles løsninger inden for alle dele af den offentlige sektor.

Caseeksempel 3

Konsolidering af HR, regnskab, indkøb

National Shared Service Office (NSSO), Irland



Beskrivelse



- Irland lancerede i 2011 *the Public Service Reform Programme*, som bl.a. omfattede etableringen af *National Shared Service Office (NSSO)*.
- Programmet omfatter etablering af shared service centre inden for alle dele af den offentlige sektor, dvs. stat og regioner (local governments) samt sundheds- og uddannelsessektoren
- Opgaverne omfattet af shared service centre er bl.a. HR, løn, regnskab og pensionshåndtering

- På sundhedsområdet etablerede man i 2013 Health Business Services (HBS), som er et shared service center for den samlede sundhedssektor i Irland.
- På tværs af sundhedssektoren står HBS for HR og regnskabsservice, indkøb (herunder supply chain logistik), ejendomme og ERP.
- HBS er organiseret med en central ledelse og ledelsesstruktur, som går på tværs af funktionerne

Effekt



- Deloitte gennemførte i 2015 en evaluering af status for arbejdet med shared service centre anført af NSSO.
- Evalueringen viste store gevinster på tværs af områderne, herunder estimeret 20 mio. euro pr år på løn og HR
- Samtidig viste evalueringen en række kvalitative gevinster med bedre mere gennemsigtige processer, bedre service og frigjort ledelseskraft

- På tværs af sektorer er sundhedssektoren et af de områder, hvor implementeringen af fælles løsninger er gået bedst.
- Evalueringen i 2015 viste, at der allerede på det tidspunkt var blevet realiseret gevinster svarende til 2,5 mio. euro.
- Samtidig havde HBS sikret bedre processer, mere valide data og bedre overblik og styring

Forudsætninger



- Evalueringen viste samtidig, at realiseringen af potentialer ved fælles løsninger er sværere end man typisk ser i private firmaer. Forklaringen er bl.a. et mere komplekst landskab af interessenter samt mindre appetit på eksterne leverandører.
- Inden udrulningen lavede man en grundig indsamling af eksisterende viden fra den private sektor i Irland, som har tiltrukket en række Shared Service Centre.

- HBS udviklede SLA'er for arbejdsdelingen mellem HBS og de enkelte hospitaler. Som en del heraf udviklede HBS en række performance indikatorer.
- HBS har brugt en del ressourcer i opstartsfasen på at sikre en god relation til kunderne, og har etableret et team, som sørger for kommunikation med hospitalerne
- Det var centralt for implementeringen, at HBS fik tilstrækkeligt mandat samt topledelsesfokus.

Caseeksempler

Finland har etableret shared service funktioner som dækker centraladministrationen og statslige selskaber på centrale områder.

Caseeksempel 4



Konsolidering af HR og finans

The Finnish Government Shared Service for Finance and HR (Palkeet)

Beskrivelse



- Finland har i regi af det finske finansministerium etableret fem shared service centre som på sigt skal servicere alle ministerier og statslige selskaber.
- På HR og finansområdet etablerede man i 2010 Palkeet. Forud for etableringen havde man udviklet og indkøbt et fælles SAP system, som understøtter HR og finansfunktionerne i Palkeet. Palkeet er fuldt brugerfinansieret.
- Det er obligatorisk for de statslige enheder at anvende Palkeet – efter en indfasningsfase, hvor stadig flere enheder bliver omfattet.
- Der er desuden sket en harmonisering af de services som de statslige enheder modtager på HR og finansområdet samt en harmonisering af processer på tværs af enheder

Effekt



- Den finske regering har formuleret tre tværgående mål med etableringen af de fælles løsninger: at sikre en høj kvalitet og service til de statslige institutioner, at sikre effektivitet og besparelser gennem stordrift og samling af ekspertise samt at frigøre ressourcer i de statslige institutioner til deres kerneopgaver.
- Palkeet fremhæver selv, at man primært har sikret øget effektivitet, bedre viden og udvikling af opgaverne, bedre mulighed for monitorering, bench-marking og up-to date information. Endelig har Palkeet nye it-system erstattet over 100 ældre systemer.
- En opgørelse fra det finske Finansministerium viste en årsværksreduktion på 22 pct. allerede i 2011 som følge af konsolideringen i Palkeet.

Forudsætninger



- Forud for etableringen af Palkeet har der været en politisk proces, hvor man i første omgang oprettede shared service centre i fire ministerier inden man i 2007 traf beslutning om at samle alle ministerier i en fælles enhed.
- Palkeet brugte desuden perioden 2008-2010 på at udvikle og indkøbe en SAP system løsning til at understøtte processer og arbejdsgange.
- Der er sket en harmonisering af både serviceniveau og arbejdsgange på tværs af ministerier på de pågældende områder.

Caseeksempler

I en række offentlige organisationer har man allerede etableret shared services centre til løsning af opgaver indenfor løn- og personaleadministration.

Caseeksempel 5

Etablering af shared service center

Danske Bank

Danske Bank

Beskrivelse



- Danske Bank etablerede i 2012 et shared service center, der administrerer services for alle dele af Danske Bank Group
- Det nye SSC har fokus på at løfte kvaliteten og effektiviteten på en række administrative servicefunktioner, herunder HR og regnskab
- Der lægges vægt på at tilrettelægge fleksible processer, som tager højde for de forskellige enheders behov

Effekt



- I overtagelsen af opgaver fra den øvrige del af forretningen garanterede det nyetablerede shared service center et minimum på 20 procent i besparelse.
- Derudover arbejder centret løbende med LEAN, som skal reducere centrets omkostninger med 5 procent årligt.
- Endelig arbejder centret løbende med at sikre et stærkt fokus på den øvrige forretning som kunder.

Forudsætninger



- Overdragelsen har haft fokus på forretningsgange og snitfladebeskrivelser.
- Endvidere har der været fokus på at talentudvikle og sikre bl.a. de rigtige kompetencer ift. løbende at procesoptimere.

Caseeksempel 6

Samarbejde mellem offentlige myndigheder

Hampshire Services

Hampshire County Council

- Hampshire County Council investerede havde i 2013 et budgetoverskud, som de ville investere og opnå varige gevinster.
- Derfor etablerede de et fællesoffentlig samarbejder på tværs af en række offentlige myndigheder, herunder politi og brandvæsen.
- Samarbejdet dækker funktioner inden for HR, finans og indkøb

- Målet var at samarbejde om en række af de opgaver, som de offentlige myndigheder hver især skulle løse og derigennem opnå bedre kvalitet og en mere effektiv opgaveløsning.
- I første omgang blev der opnået 20 pct. effektivisering.
- Efter at have inkluderet yderligere en organisation i den fælles løsning blev effektivisering øget til 25 pct.

- En forudsætning for samarbejdet har været afklaring af serviceniveau og arbejds gange.
- Det har endvidere været afgørende at styringsprincipperne bunder i offentlige interesser og ikke kommercielle



Caseeksempler

En lang række større virksomheder har arbejdet med automatisering af administrative processer med henblik på at sikre højere effektivitet og kvalitet samt compliance.

Caseeksempel 7

Automatisering af administrative processer

Deloitte's internationale RPA survey 2017

Beskrivelse



- Deloitte har fået input fra over 400 virksomheder og organisationer om deres anvendelse af RPA løsninger til at udføre administrative processer og opgaver
- Mere end halvdelen er allerede gået i gang med at arbejde med RPA i deres organisation og i 2020 forventer knap $\frac{3}{4}$ dele af organisationerne at have igangsat RPA projekter.
- Implementeringshorisonten er på baggrund af tilbagemeldingerne under et år og der er eksempler på, at de mest modne organisationer har haft en implementeringshorisont på 3-6 mdr.

Effekt



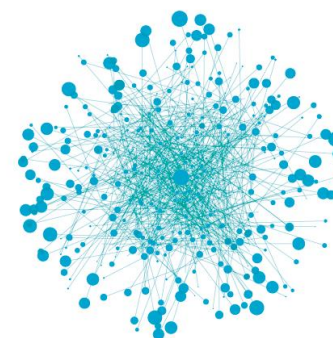
- Langt størstedelen af organisationerne melder om positive effekter i form af forbedret kvalitet (90 pct.), forøget produktivitet (86 pct.), forbedret compliance (92 pct.) samt besparelser (56 pct.).
- Der er således forskellige på om produktivitetsforbedringer er udmøntet i budgetreduktioner eller i geninvestering.
- Samlet set vurderer virksomhederne, at RPA-løsningerne danner grundlag for en årsværksreduktion på 20 pct., når de er fuldt implementeret. Hertil kommer dog implementerings- og driftsomkostninger ved RPA-løsninger. Driftsomkostninger er dog begrænsede.

Forudsætninger



- Skaleringen af RPA-løsningen har vist sig mere vanskelig end forventet
- Det er således kun en mindre del som har kunnet opnå den øgede skalerings-effekt inden for en kort årrække
- Dog forventer knap 80 pct. at øge investeringer i RPA løsninger over de næste tre år

Deloitte.



The robots are ready. Are you?
Untapped advantage in your
digital workforce
#worktodo

Consulting ●

HR

Effektiv administration og fælles
løsninger

Indledning

HR-området gennemgår i disse år en væsentlig udvikling som følge af de nye teknologiske muligheder. Samtidig peger erfaringer fra både den offentlige og private sektor på, at fælles løsninger kan bidrage til at indhøste potentielle gevinster som følger af de nye muligheder.

Baggrund

Der er gennemført en kortlægning og analyse af regionernes HR-opgaver med henblik på både at identificere muligheder for at effektivisere opgaveløsningen og opstille perspektiver for fælles løsninger, der bevæger sig ud over de nuværende organisatoriske rammer indenfor og på tværs af regioner.

Samlet set anvender regionerne ca. 640 mio. kr. på HR-opgaverne, hvoraf løn- og personaleadministration og understøttelse af vagtplanlægning udgør ca. 350 mio. kr. (heraf 290 mio. kr. til lønudgifter).

Kortlægningen og analysen omfatter den samlede HR-opgave, men der er særligt fokuseret på løn- og personaleadministration samt understøttelse af vagtplanlægning, jævnfør boksen nedenfor.

HR-opgaverne

Den foreliggende kortlægning og analyse er baseret på en opdeling af HR-opgaverne i følgende delopgaver:

- Personaleadministration
- Lønadministration
- Understøttelse af vagtplanlægning
- Kompetenceudvikling og uddannelse
- HR-strategi og -udvikling

Nye teknologier og organisatorisk konsolidering

HR-opgaverne består af en række forskelligartede opgaver, der spænder fra lønadministration til HR-strategi og -udvikling, som det fremgår af boksen ovenfor.

Lønadministration og væsentlige dele af personaleadministration består af opgaver, som i høj grad er standardiserbare processer, som kan effektiviseres gennem udstrakt digitalisering. I de senere år er tendensen gået i retning af at samle de disse opgaver i fælles administrative enheder i både private og offentlige organisationer. Formålet hermed har både været at

opnå stordriftsfordele ved at standardisere og specialisere opgaveløsningen og at gøre opgaveløsningen mindre sårbar ift. medarbejderomsætning. Endelig har en samling af opgaverne skabt bedre grundlag for at arbejde med at automatisere processer gennem fx RPA-løsninger.

I særligt den private sektor er der i nogle større koncerner gennemført en tværgående samling af en bredere vifte af administrative opgaver som HR, økonomi og IT. De nye løsningsmodeller betegnes ofte Global Business Solutions (GBS) og er en videreudvikling af de tidligere shared services centre (SSC). Sigtet med denne yderligere konsolidering er bl.a. en tættere samordning af governance- og servicemodeller.

Endelig undergår sundhedsvæsenet en transformation, hvor nye teknologier er en stadig større del af løsningen af kerneopgaven. Det betyder, at arbejdsstyrken og kravene til medarbejdernes kompetencer ændres, hvilket gør planlægningsopgaven mere kompleks.

Læsevejledning

Regionerne er allerede langt i udviklingen mod øget digitalisering og konsolidering på HR-området. Denne fremstilling beskriver regionernes nuværende opgaveløsning og belyser muligheder for videre effektivisering, bl.a. gennem automatisering. Fremstillingen omfatter i alt fire afsnit:

1. *Opgavebeskrivelse* giver et samlet overblik over HR-opgaven i regionerne og det tilhørende ressourceforbrug.
2. *Organisering* gennemgår de enkelte regionernes organisering.
3. *Perspektiver for effektivisering og fælles løsninger* redegør for potentialet for at effektivisere regionernes aktuelle HR-funktioner og opstiller perspektiver for at styrke HR-funktionerne gennem fælles løsninger.
4. *Caseeksempler* beskriver erfaringer fra såvel regioner som andre private og offentlige virksomheder med at optimere HR-opgaverne.

Opgavebeskrivelse – Opgavens indhold

HR-opgaven spænder fra administrative løn- og personalerelaterede opgaver til mere strategisk orienterede og forretningsnære opgaver som kompetenceudvikling, HR-strategi og -politik.

Opgavebeskrivelse

HR-funktionerne i regionerne er centrale for at understøtte ledelserne på hospitalerne i forhold til rekrutteringsprocesser, kompetenceudvikling, personalesager, HR-strategi mv. Det er typisk opgaver, som løses i tæt dialog med ledelsen på de enkelte hospitaler.

HR-opgaven er i udgangspunkt den samme i regionerne som i andre offentlige myndigheder og private virksomheder. Derfor vil en række af de erfaringer, som er gjort her, også kunne gøre sig gældende på det regionale område.

Der er dog nogle særlige kendetegn ved regionerne. Det gælder bl.a., at der er mange overenskomster på området, og at HR-området understøtter vagtplanlægningen på de enkelte afdelinger, som udgør en væsentlig del af den styringsmæssige ramme for regionernes lønforbrug.

I analysen er der særligt fokus på løn- og personaleadministrationen. Kendetegnende ved disse områder er, at de i udgangspunktet udgøres af relativt standardiserbare processer. Dog er opgaveporteføljen mere kompleks for personaleadministrationen, der både indeholder standardiserbare processer, som håndtering af stamdata, barsel, ferie, understøttelse af rekrutteringsprocessen mv., og opgaver som er mindre standardiserbare, som fx vanskelige personalesager og dele af opgaven omkring arbejdsmiljø.

Delopgave	Indhold
Personaleadministration	Administration af alle personalerelaterede processer fra ansættelse til fratrædelse – herunder rekruttering, lønforhandling, håndtering af medarbejderstamdata, barsel, sygdom, ferie, fravær, fortolkning af overenskomst, personalesager og -jura, arbejdsmiljø, seniorordning, socialt kapitel, arbejdsskader, øvrig HR-support mm.
Lønadministration	Administration af løn, overenskomster, arbejdstidsregler, tjenestemandsoordninger- og pension, refusioner samt rejse- og udlægsafregning
Vagtplanlægning	Servicering og vejledning af afdelingerne i forbindelse med vagtplanlægning (omfatter ikke afdelingernes varetagelse af den faktiske vagtplanlægning)
Kompetenceudvikling og uddannelse	Kompetenceudvikling, kurser og udviklingsforløb, leder- og medarbejderudvikling, MUS-koncepter, lederevaluering, performance management, forandringsledelse, mm.
HR-strategi og udvikling	HR-relaterede strategier og politikker, HR-relateret ydelsesudvikling ledelsesinformation, rapportering og formidling.

Sammenhæng til andre opgaver og organisatoriske enheder

- Håndteringen af lønadministration hænger tæt sammen med registreringer af fremmøde og fravær i vagtplanlægningssystem, som håndteres ude på afdelingerne.
- De udviklings- og styringsrettede opgaver er tæt koblet til de overordnede ledelsesmæssige opgaver

Opgavebeskrivelse – Udgiftsbaser

Regionerne anvender i alt knap 640 mio. kr. på HR-opgaverne.

Samlet udgiftsbaser

Den samlede udgiftsbaser er på knap 640 mio. kr. Heraf udgør den omfattede omkostningsbase (alene lønomkostninger) i analysen i alt 290,1 mio. kr. Personleadministration udgør 36 procent, lønadministration 13 procent og understøttelse af vagtplanlægning 5 procent af de samlede HR lønudgifter, mens de resterende 45 procent fordeler sig på de øvrige HR-opgaver.

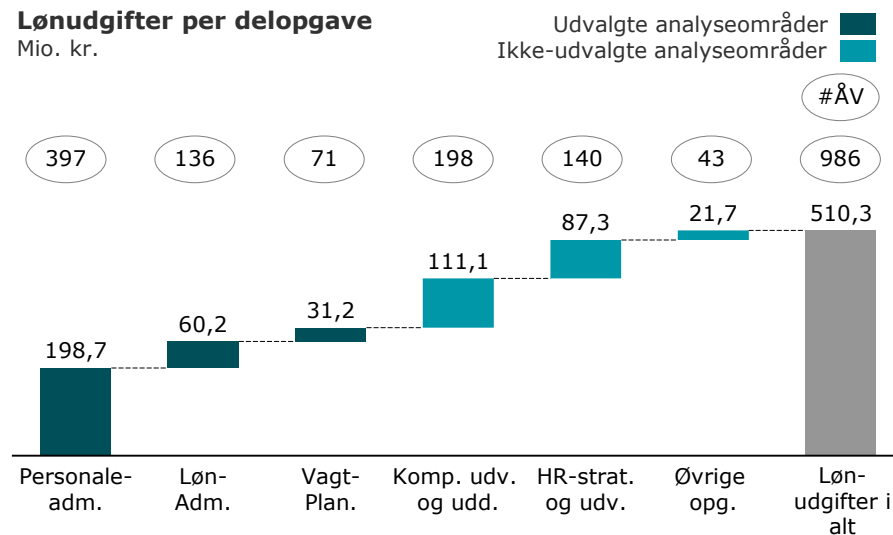
Aktivitets- og omkostningsdrivere

En række forskellige parametre driver volumen i aktiviteterne og omkostningerne på HR-området. Da analysen fokuserer på løn- og personaleadministration fokuseres der hovedsageligt på de parametre, som påvirker disse transaktionelle opgaveområder:

- Det samlede antal medarbejdere, der skal serviceres i både personalerelaterede sager og den almindelige lønadministration
- Omfanget af medarbejderomsætningen, herunder antal rekrutteringsforløb, ansættelser, omrokinger og opsigelser, som har en direkte indvirkning på antallet af sager, som skal håndteres
- Antallet af overenskomster og lokalaftaler om arbejdstid, herunder forskelligheden/ensartetheden af disse, som indvirker på mulighederne for standardisering af arbejdsgange m.v.
- Serviceniveau i forhold til hospitalsledelser og afdelingsledelser, som kunne være fx svartider på udvidede dataforespørgsler.
- Generel ledelsesmæssig rådgivning, som af regionerne er angivet til at udgøre en væsentlig opgave i HR funktionerne

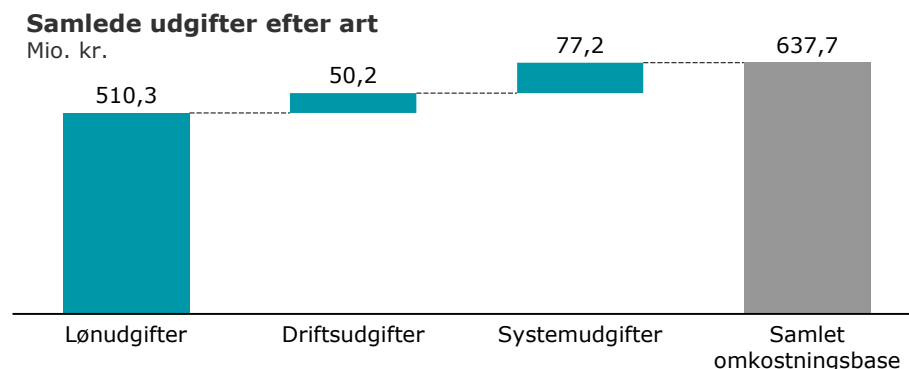
Lønudgifter per delopgave

Mio. kr.



Samlede udgifter efter art

Mio. kr.



Opgavebeskrivelse – Økonomiske nøgletal

Den samlede udgiftsbasis ligger omkring 640 mio. kr., hvoraf lønudgifter udgør knap 80 procent

Artsfordeling af udgifter

Udgifterne til HR-opgaverne består hovedsagligt af løn. Regionerne har i alt knap 1.000 årsværk beskæftiget med HR-opgaver, hvor de tilhørende lønudgifter udgør ca. 510 mio. kr., jævnfør nedenstående tabel.

Regionerne anvender i alt ca. 80 mio. kr. på HR-systemer. En væsentlig gennemgående post er udgifter til løn- og vagtplanlægningssystemer, hvor fire af regionerne anvender Silkeborg Løn.

Region	Årsværk Antal	Lønudgifter Kroner	Driftsudgifter Kroner	Systemudgifter Kroner	Samlet omkostningsbase Mio. kr.
Nordjylland	102,6	40	3	12	56
Midtjylland	214,8	111	5	29	146
Syddanmark	218,4	118	12	24	154
Sjælland	129,3	61	5	10	76
Hovedstaden	321,0	179	25	2	206
I alt	986,1	510	50	77	638

Organisering – Opsummering

To regioner har en fortrinsvis decentral organisering af HR-funktionerne, mens tre har centraliseret en væsentlig del af opgaverne.

Opsummering

Der er på tværs af de fem regioner truffet en række forskellige valg i forhold til organiseringen af HR-funktionerne.

Tre af regionerne har på nuværende tidspunkt centraliseret løn- og personaleadministrationen i koncernfælles HR-enheder, bl.a. med sigte på at realisere effektiviseringer.

Region Nordjylland og Region Hovedstaden har hele HR-funktionen samlet centralt, mens Region Sjælland har samlet en række udvalgte opgaver – herunder løn- og personaleadministrationen.

To regioner har valgt at fastholde de HR-administrative opgaver decentralt på hospitalsenhederne. Muligheden for at understøtte de lokale hospitalsledelser samt skabe et lokalt ledelsesrum er væsentlige begrundelser herfor.

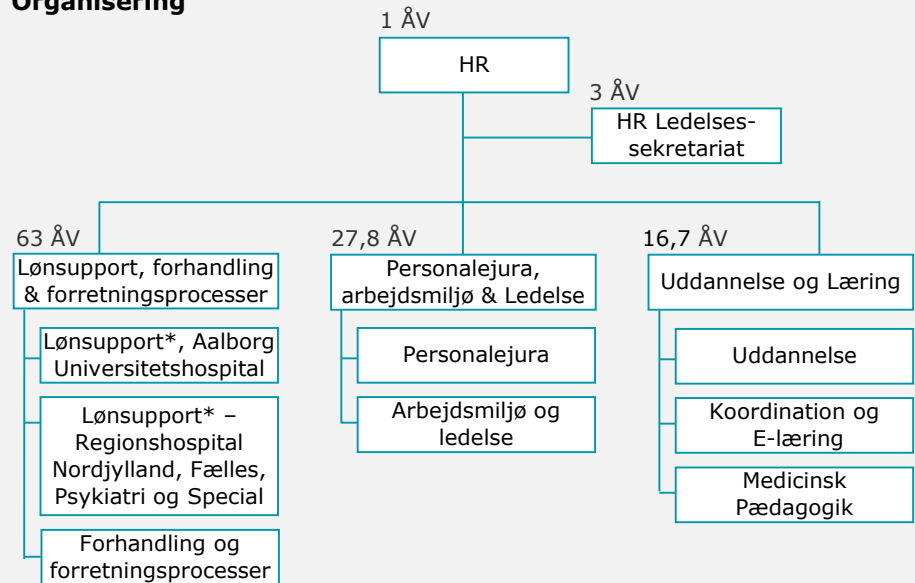
I Region Syddanmark er de decentrale enheder både udførende og ansvarshavende, mens man i Region Midtjylland arbejder med en central koordinering og en decentral udførelse.

Region	Organisering
Region Nordjylland	Løn og personaleadministrationen er centraliseret i regionen sammen med de resterende HR-opgaver. Udviklingsorienterede og strategisk vigtige HR-opgaver er dog fortsat placeret decentralt.
Region Midtjylland	Regionen har central koordinering, men decentral udførelse af både løn og personaleadministrationen samt de resterende HR-opgaver. På centralt niveau er HR-funktionen således retnings-sættende og rådgivende.
Region Syddanmark	Alle HR-opgaver er decentralt placeret ude på regionens fem enheder og de decentrale enheder er således både udførende og ansvarshavende. Den centrale HR-enhed er hovedsagelig en understøttende enhed.
Region Sjælland	HR-strategiske opgaver og kompetenceudvikling løses fælles. Løn og personaleadministrationen blev sammen med enkelte øvrige HR-opgaver centraliseret i en koncernfunktion i 2013. De øvrige HR-opgaver løses decentralt ude i regionens fem enheder, hvorved Koncern HR primært fungerer som en rådgivende enhed.
Region Hovedstaden	Lønadministrationen har siden 2012 været centralt placeret i regionen sammen med en række øvrige HR-opgaver. Udviklingsorienterede og strategisk vigtige HR-opgaver er centralt koordineret og besluttet, mens udførelse i betydeligt omfang sker decentralt, evt. med central støtte

Organisering – Region Nordjylland

Region Nordjyllands HR-funktion er fuld centraliseret.

Organisering



HR-området er samlet i en central funktion i regionen, hvor alle HR opgaver varetages for alle virksomhedsområder i regionen. På Regionshospitalet i Nordjylland og Aalborg Universitetshospital er enkelte årsværk placeret til at understøtte de decentrale strategiske processer. Disse årsværk er dog ikke placeret i egentlige HR-afdelinger på hospitalerne, men i administrative decentrale afdelinger og refererer således ikke ind til det fælles centrale HR.

**Hver af de to lønssupport teams har etableret en enhed, der varetager refusioner samt en enhed der varetager bogholderi vedr. løn.*

Historisk udvikling og erfaringer

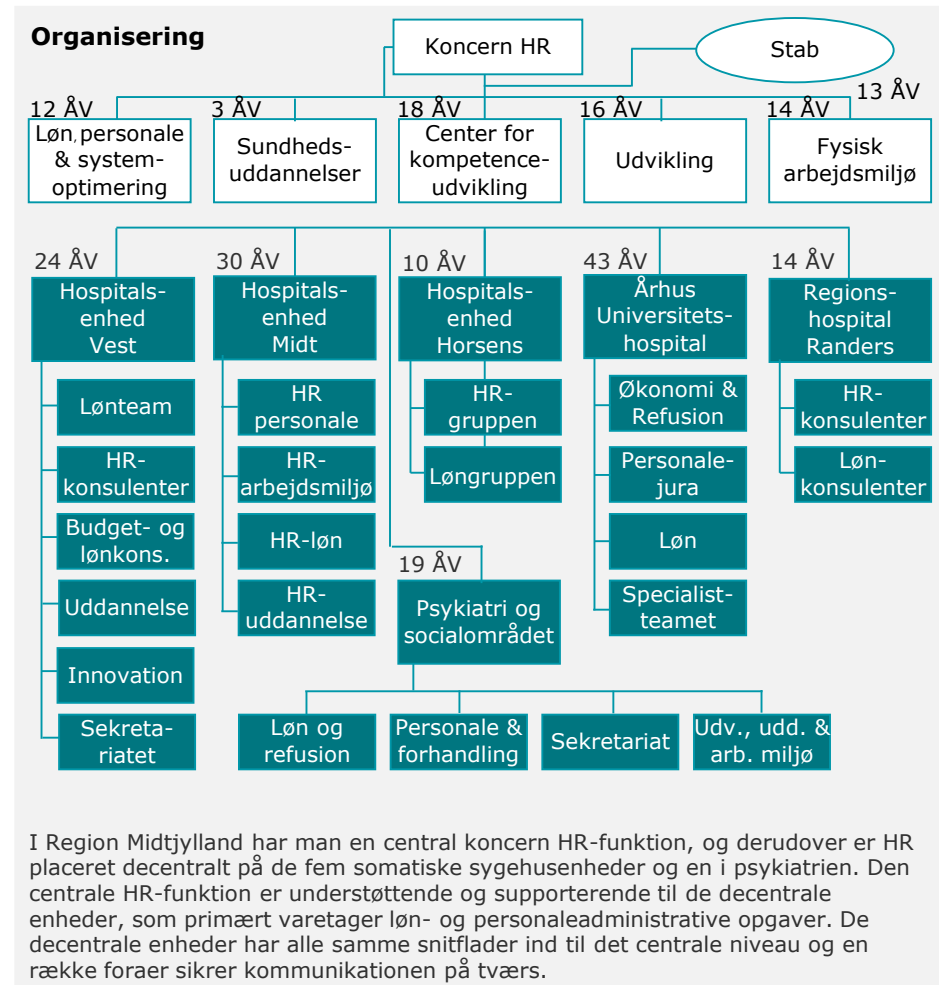
- HR har i Region Nordjylland været centraliseret siden regionens etablering. Håndtering af personalesager sker også fra centralt hold, og HR oplever, at når de lejlighedsvist laver lokale besøg, fungerer det fint at løse sådanne sager ved hjælp af mail og telefon.
- Der blev i 2009 foretaget et serviceeftersyn af samlingen, som ikke gav anledningen til større ændringer. Regionen vurderer selv, at samlingen har fungeret godt.
- Centraliseringen har derudover givet både stordriftsfordele og en øget specialisering. Dette har blandt andet givet sig udslag i løbende effektiviseringer og nedgang i antal årsværk i HR. Blandt andet er der sket en nedgang i antal lederstillinger fra 10 årsværk til 7.
- HR har gennem de seneste år implementeret en række digitaliserings-tiltag, som har frigjort ressourcer til indtag af nye opgaver – samt reduktion i personale.
- Der sker der en vis koordinering af fælles HR-strategiske indsatser i Arbejdsmiljøforum, Kompetenceforum, Koordineringsgruppen og i Driftsledelsen. Understøttelse af strategiske processer lokalt på de enkelte sygehuse er placeret decentralt under hensyn til, at disse ansvarsområder er specifikke for de enkelte sygehuse.
- Tidligere havde man i Region Nordjylland fem hospitalsenheder at servicere fra centralt hold – i dag er der to enheder. I begge tilfælde har koncern HR-funktionen fungeret på samme måde, og man oplevede det ikke anderledes at servicere mange enheder på én gang.

Fremadrettede overvejelser

- Da størstedelen af regionens HR-opgaver er samlet i en koncernfunktion, forventer HR at fortsætte med denne fordeling.
- Regionen vil dog fortsætte med at implementere en række yderligere digitale løsninger samt robotisering på HR-området mhp. at muliggøre udvekslingen af oplysninger på tværs i regionen og til eksterne systemer.

Organisering – Region Midtjylland

Region Midtjyllands HR-funktion er centralt koordineret i koncern HR, men udføres decentralt på regionens enheder.



Historisk udvikling og erfaringer

- Region Midtjylland har for fælles administrative opgaver, herunder HR og økonomistyring, valgt en central koordinering og en decentral udførelse af opgaverne. Lønadministration, personaleadministration, personalejuridisk bistand mv. udføres derfor på det enkelte sygehus, som alle har egen HR-funktion. For at mindske sårbarheden på mindre enheder er opgaverne typisk fordelt på flere medarbejdere.
- Den centrale HR-enhed er koordinerende på HR-området. Det betyder bl.a., at man har såkaldte "lønbånd", som de lokale lønforhandlinger i udgangspunktet skal holde sig indenfor.
- For at sikre fælles standarder (fx ansættelsesbreve) og fælles anvendelse af fx stillingskategorier er der etableret en række teknikgrupper på tværs af HR enhederne som mødes regelmæssigt.
- På tværs af regionen anvendes det samme lønsystem, Silkeborg Løn.

Fremadrettede overvejelser

- På systemsiden søger man i regionen løbende at optimere såvel HR systemerne som anvendelsen heraf. På nuværende tidspunkt er et udbud i gang på løn og arbejdstidsplanlægningssystemet, som indeholder en række automatiseringsmuligheder inden for bl.a. arbejdstidsplanlægning.

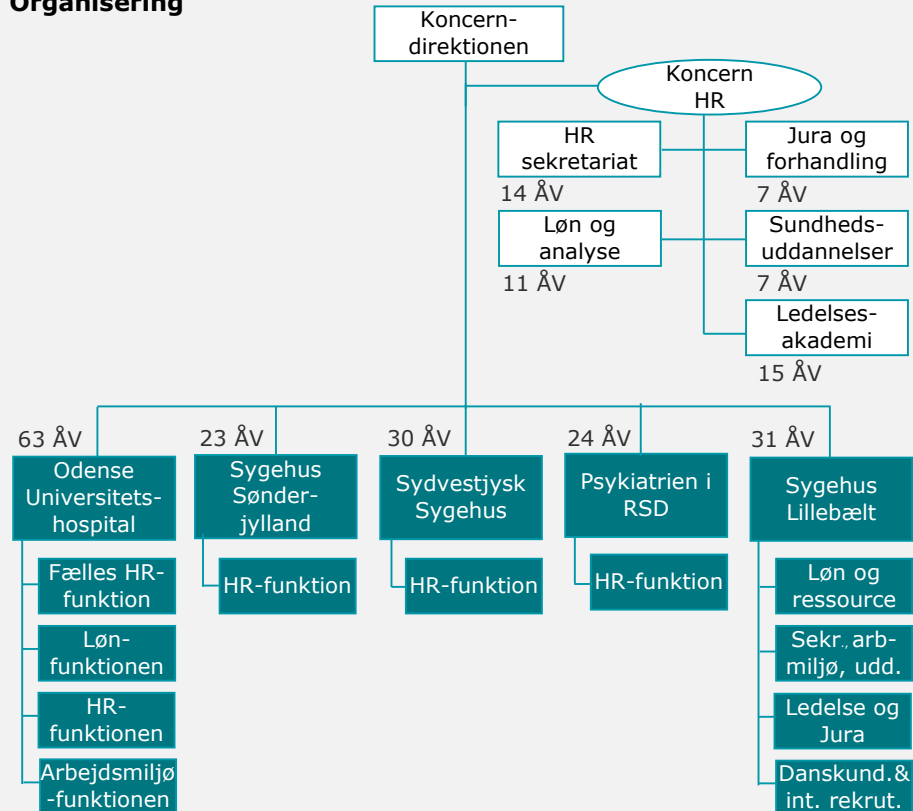
Egne analyser

- Der har løbende – særligt i forbindelse med budgetreduktioner - været drøftet om HR-området skulle organiseres mere centralt. Regionsrådet har dog besluttet at fastholde den decentrale organisering med den begrundelse, at HR udfylder en vigtig strategisk funktion i understøttelse af ledelsen på det enkelte hospital.
- Regionen har også fået gennemført analyser, der viser at der vil være et mindre potentiale ved en mere central organisering. Regionen har dog ikke vurderet at potentialet har en størrelse, som opvejer de strategiske hensyn, der ligger bag organiseringen.

Organisering – Region Syddanmark

Region Syddanmarks HR-funktion er decentralt organiseret med selvstændige HR-afdelinger på de enkelte enheder og en centralt understøttende koncernt HR

Organisering



I Region Syddanmark har man en central Koncern HR-funktion, og derudover er HR placeret decentralt på de fem sygehusenheder. Den centrale Koncern HR-funktion er understøttende og supporterende til de decentrale enheder, som varetager løn- og personaleadministrative opgaver. De decentrale enheder er organiseret forskelligt.

Historisk udvikling og erfaringer

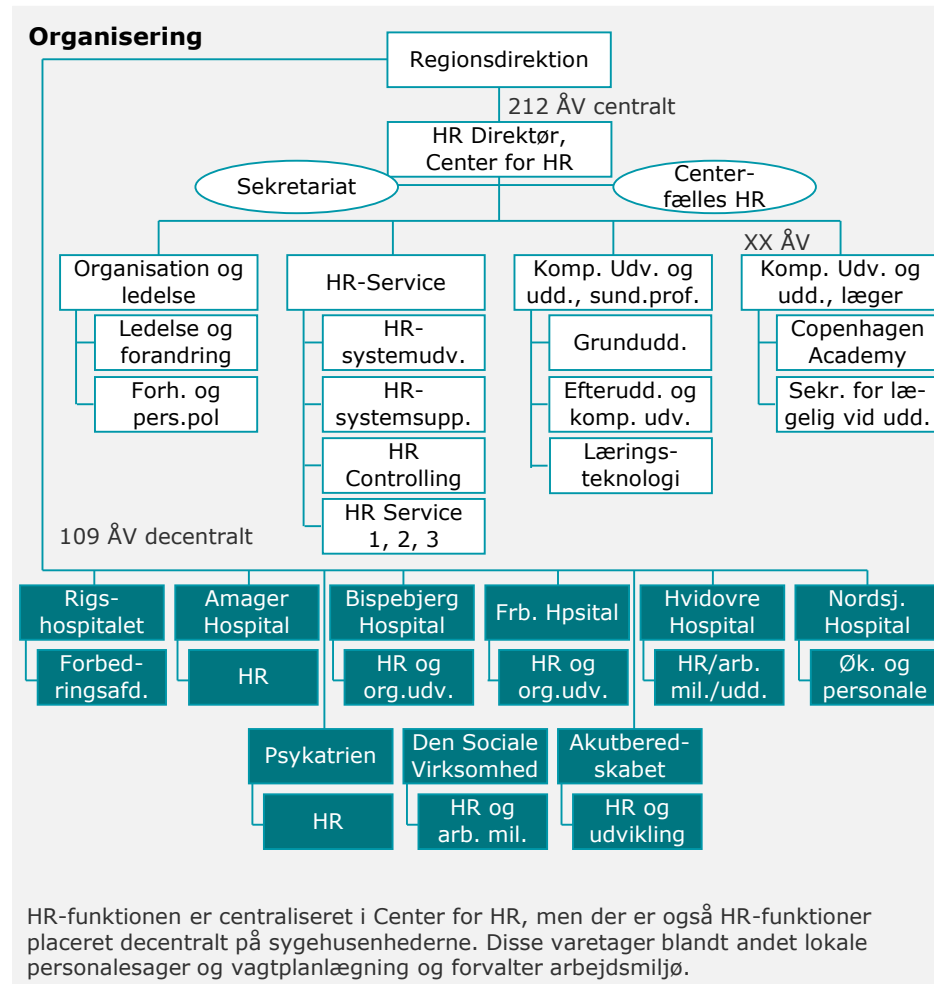
- Den generelle ledelsesfilosofi om at have et godt ledelsesrum på hospitaletenhederne, hvilket er styrende for den decentrale organisering af HR-området.
- Da man i regionen generelt har stort ledelsesmæssigt handlerum på de enkelte sygehusenheder, har man valgt at lægge en stor del af HR-funktionen på de enkelte sygehusenheder, så de kan understøtte, servicere og rådgive lokalt. Da organiseringen af HR-enhederne på hvert sygehus er forskellige er det også forskellige snitflader man har ind til den centrale koncernt HR.
- Den decentrale organisering sikrer en højere grad af nærhed mellem HR-funktionen og de servicede enheder. Regionens erfaring er, at HR-medarbejderne i højere grad har mulighed for at forstå og dermed understøtte ledelsens behov og strategiske målsætninger i den decentrale organisering. I forhold til at yde den bedst mulige rådgivning til medarbejderne opleves den lokale tilstedeværelse på samme måde velfungerende.
- Der etableres løbende fælles aftaler og løsninger på tværs af regionen på de opgaver, hvor det sikrer den bedste understøttelse af de lokale sygehusledelser. Fx er der lavet fælles systemudvikling på tværs af sygehusenhederne. På samme måde er der etableret en fælles vagtordning for medicinstuderende på tværs af regionens sygehuse. Denne ordning er forankret på OUH, da opgavevaretagelsen har den største tilknytning til netop denne sygehusenhed.

Fremadrettede overvejelser

- Der er igangsat et arbejde med automatisering af afstemninger.
- Man vurderer for alle nye opgaver og tiltag, hvordan man bedst muligt løfter opgaven og tager i den relation stilling til, om den skal ligge decentralt, centralt eller være en løsning på tværs. Der samarbejdes således på de områder, hvor det skaber værdi for de enkelte sygehusledelser.

Organisering – Region Hovedstaden

Region Hovedstaden har centraliseret alle opgaver omkring løn og personaleadministration.



Historisk udvikling og erfaringer

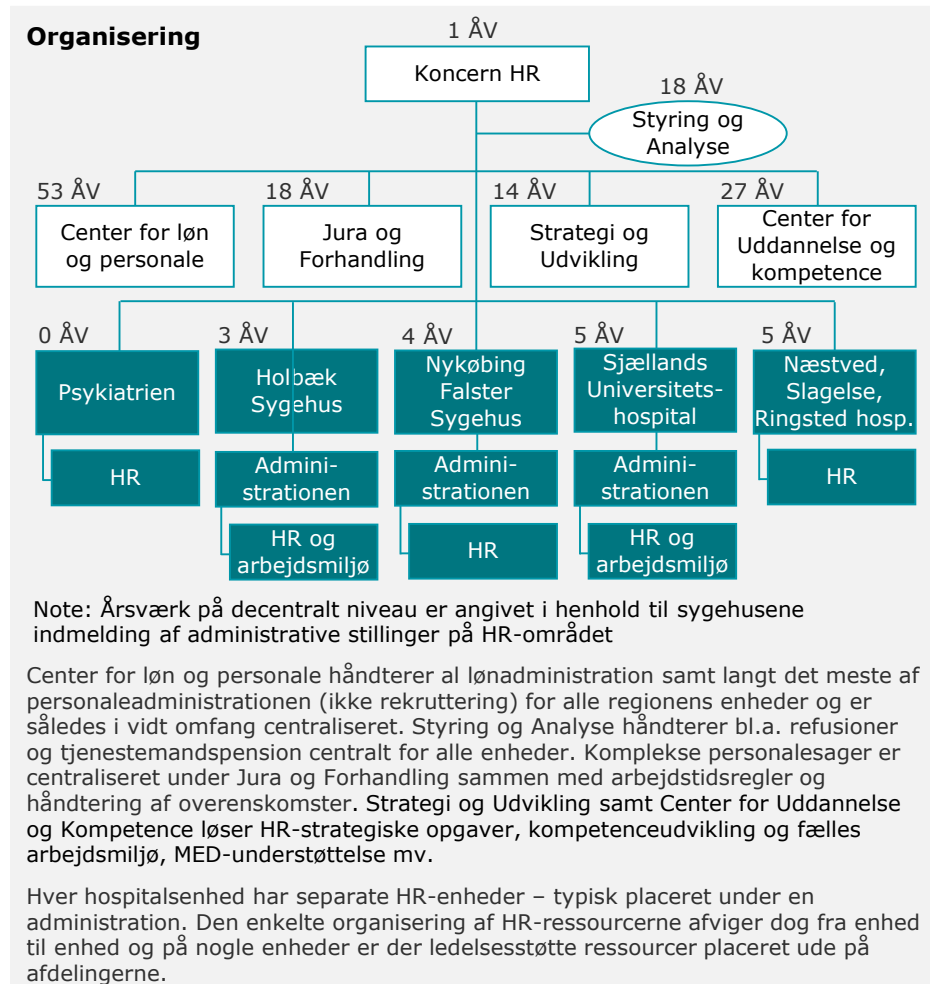
- I 2012 samlede Region Hovedstaden alle opgaver knyttet til løn- og personaleadministration centralt i regionen. Siden samlingen er der sket en reduktion i antallet af ansatte fra 130 til 100. Stordriftsfordelene er løbende hjemtaget i takt med at regionen gik fra overvejende decentral opgavevaretagelse til digitalt understøttet central opgavevaretagelse. Realiseringen af stordriftsfordelene på den direkte administration har betydet mindre forøgelse af ressourceforbrug til systemvaretagelse og -support.
- Den centrale HR funktion gennemfører også støtte og vejledning i forbindelse med komplicerede eller omfattende personalesager, arbejdsmiljø mv.
- Desuden har den centrale HR funktion de seneste år arbejdet på at sikre overblik for lokale ledere over arbejdstidsregler og lokalaftaler. Dette skal lede til en strategisk indsats både i forhold til lønanvendelse samt rekruttering på tværs af regionen.
- De decentrale HR-chefer rådgiver ledelsen om rekruttering, lønforhandling, personaleforhold, arbejdsmiljø mv.
- Der blev i 2012 udarbejdet en SLA (Service Level Agreement), som beskrev arbejdsdelingen mellem centrale og decentrale HR-funktioner. SLA'en er ikke ændret siden, men det centrale HR oplever, at de løser stadig flere opgaver for sygehusene. Ressourcetrækket og opgavesnittet varierer dog mellem hospitalerne.
- Regionen er på nuværende tidspunkt i udbud af systemer til at understøtte planlægningsprocessen. Målet er at øge den teknologiske understøttelse i planlægningsprocessen samt øge automatiseringen og brug af AI.

Fremadrettede overvejelser

- HR i Region Hovedstaden har en forventning om at øge automatiseringen, men da de oplever, at deres volumen er for lille på nuværende tidspunkt, skal dette drives af de udbydere, der er på markedet, for at det kan betale sig

Organisering – Region Sjælland

Region Sjællands HR-funktion er organiseret forskelligt på tværs af HR-opgaverne. Løn- og personaleadministration er fuld centraliseret i Koncern HR, mens en række øvrige opgaver er decentralt organiseret og placeret på de enkelte enheder.



Historisk udvikling og erfaringer

- I 2013 samlede Region Sjælland en række administrative funktioner på økonomi, HR og indkøb. Centraliseringen frigjorde en samlet administrativ besparelse på 9 mio. kr. på områderne HR, Økonomi og Indkøb.
- I forbindelse med reorganiseringen samlede regionen lønadministrationen samt personaleadministrationen centralt i Center for løn og personale. Tilsvarende er juridisk kompetence til mere komplicerede personalesager samlet centralt i Jura og Forhandling.
- Rekrutteringsprocessen og ikke-komplicerede omsorgssamtaler varetages decentralt på de enkelte hospitaler.
- Forhandlinger af arbejdstidsaftaler foretages centralt med henblik på både at sikre en fælles arbejdsgiverlinje og sikre en enkel administration. Det er således fra central hånd at man lægger lokalaftaler ind i lønsystemet.
- Endelig er indkrævning af refusioner (barsel, sygedagpenge, løntilskud mv.), afstemning af lønrelaterede statuskonti sammen med håndtering af tjenestemandspension samlet centralt.
- Til rekruttering anvendes HR skyen. Regionen anvender OPUS Personale/SAP R3 som lønsystem.

Fremadrettede overvejelser

- Regionen har netop i gangsat et projekt med fokus på at afklare, hvilke HR-områder regionen med fordel kunne tænke RPA og Machine Learning ind i, som en effektivisering.
- Regionen har dialog med KoncernService i Københavns Kommune om at udvikle bedre it-understøttelse og projekter om udvikling af ny teknologi.

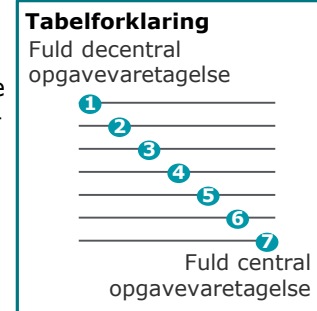
Arbejdsdeling – Ansættelsesprocessen

Alle regioner har en organisering for ansættelsesprocessen, hvor en betydelig del af opgavernes varetages decentralt, enten på afdelingsniveau eller samlet på sygehuse/sygehusenhederne.

Arbejdsdeling i ansættelsesprocessen

For at belyse, om den anvendte afgrænsning af ressourceopgørelsen, hvor afdelingsniveauet ikke er omfattet, indebærer forskelle mellem regioner, er det i samarbejde med styregruppen besluttet at foretage en nærmere afdækning af varetagelsen af de enkelte processtrin i ansættelsesprocessen, som er en central proces indenfor personaleadministration, på sygehusområdet i hver region, jf. nedenfor. For Region Midtjylland, Region Syddanmark og Region Sjælland er der afgivet en besvarelse for hver sygehusorganisation. Variationen i disse besvarelser indebærer, at der for en række processtrin er angivet flere markeringer.

Alle regioner har en organisering for ansættelsesprocessen, hvor en betydelig del af opgavernes varetages decentralt, enten på afdelingsniveau eller samlet på sygehuse/sygehusenhederne. Besvarelserne er således relativt ensartede og giver indtryk af, at forskellene i arbejdsdelingen mellem niveauerne alene vil kunne indebære mindre variationer i det opgjorte ressourceforbrug.



	Nordjylland	Midtjylland ¹⁾	Syddanmark ¹⁾	Sjælland ¹⁾	Hovedstaden
Udarbejdelse af stillingsbeskrivelse	1	1 4	1	1 2	2
Udarbejdelse af stillingsopslag	1	1 2	1 2	2	2
Oprettelse af stillingsopslag i relevante medier	1	2 4	1 2	4	
Besvarelse af henvendelser vedrørende stilling	1	1 2	1	2	2
Modtagelse af ansøgninger	1	1 2 4	1 2	2	
Gennemgang og sortering af ansøgere	1	1 2	1	2	2
Indhentning af manglende bilag	1	1 4	1	2	2
Udvælgelse af ansøgere til samtaler	1	1 2	1	2	2
Planlægning af samtaleforløb	1	1 2	1 2	2	2
Indkaldelse af ansøgere til samtaler	1	1 2	1 2	2	2
Gennemførelse af samtaler	1	1 2	1	2	2
Opsamling af resultater af samtaler	1	1 2	1	2	2
Kommunikation til ansøgere om resultat af samtale	1	1 2	1 2	2	2
Besvarelse af henvendelser fra ansøgere om afslag	1	1 2	1	2	2
Lønforhandling med faglig organisation		1 2 4	1 2 4	6 7	2
Udarbejdelse og udsendelse af ansættelsesbrev		2 4	4	7	
Indberetning af stamdata i lønsystem		2 4	2 4	7	2
Arkivering af ansøgning		2 4	1 2 4	7	
Bestilling af adgangskort / identifikation	1	1 4	1 4	1 2	1
Registrering af oprettelse af brugerprofiler i it-systemer	3	1 2	1 2 4	1 2	1
Generel introduktion for nye medarbejdere	1	1 2 4	2 4	2	2

Automatisering – Ansættelsesprocessen

Kortlægningen af den aktuelle automatiseringsgrad peger på, at der fortsat er potentiale for, at denne kan øges




Automatisering i Ansættelsesprocessen

Regioner har for hver enkelt processtrin i ansættelsesprocessen angivet automatiseringsgraden.

Der er en vis variation mellem regionerne i forhold til i hvor høj grad de har automatiseret ansættelsesprocessen. Der er samtidig en intern variation i Region Midtjylland og Region Syddanmark i automatiseringsgraden, da de to regioner har en decentral organiseret tilgang til automatisering. Der er således forskelle i graden af automatisering fra sygehus til sygehus i disse to regioner.

En række af processerne er digitalt understøttet uden at være automatiseret. Samlet set peger nedenstående kortlægning dog på, at automatiseringen kan øges, og at der dermed er mulighed for at realisere et potentiale.

Tabelforklaring

- Ingen automatisering 
- Delvis automatisering 
- Fuld automatisering 

	Nordjylland	Midtjylland	Syddanmark	Sjælland	Hovedstaden
Udarbejdelse af stillingsbeskrivelse					
Udarbejdelse af stillingsopslag					
Oprettelse af stillingsopslag i relevante medier					
Besvarelse af henvendelser vedrørende stilling					
Modtagelse af ansøgninger					
Gennemgang og sortering af ansøgere					
Indhentning af manglende bilag					
Udvælgelse af ansøgere til samtaler					
Planlægning af samtaleforløb					
Indkaldelse af ansøgere til samtaler					
Gennemførelse af samtaler					
Opsamling af resultater af samtaler					
Kommunikation til ansøgere om resultat af samtale					
Besvarelse af henvendelser fra ansøgere om afslag					
Lønforhandling med faglig organisation					
Udarbejdelse og udsendelse af ansættelsesbrev					
Indberetning af stamdata i lønsystem					
Arkivering af ansøgning					
Bestilling af adgangskort / identifikation					
Registrering af oprettelse af brugerprofiler i it-systemer					
Generel introduktion for nye medarbejdere					

Arbejdsdeling – Fratrædelsesprocessen

Fratrædelsesprocessen er organiseret forskelligt på tværs af regionerne, herunder med forskellig grad af inddragelse af afdelingsniveauet

Arbejdsdeling i fratrædelsesprocessen

Det blev ligeledes besluttet at foretage en nærmere afdækning af varetagelsen af de enkelte processtrin i fratrædelsesprocessen på sygehusområdet i hver region, jf. nedenfor. For Region Midtjylland, Region Syddanmark, Region Sjælland og Region Hovedstaden er der afgivet flere besvarelser, der dækker forskellige sygehusorganisationer. Dette indebærer, at der for en række processtrin er angivet flere markeringer.

Afdækningen viser stor variation mellem regionerne. Region Nordjylland og Region Sjælland har i høj grad centraliseret varetagelsen af de fleste processtrin, mens Region Midtjylland og Region Syddanmark i høj grad har en decentral organisering. Region Hovedstadens besvarelse giver ikke et klart billede af arbejdsdelingen.

Da Region Syddanmark og Region Midtjylland varetager væsentlige dele af processen på afdelingsniveau for nogle af sygehusene, kan det betyde, at en relativt større del af ressourceforbruget ikke indgår i opgørelsen set i forhold til Region Nordjylland og Region Sjælland (som er opgjort som den mest produktive indenfor personaleadministration).

Tabelforklaring

Fuld decentral opgavevaretagelse



Fuld central opgavevaretagelse

	Nordjylland	Midtjylland ¹⁾	Syddanmark ¹⁾	Sjælland ¹⁾	Hovedstaden ¹⁾
▼ Modtagelse af medarbejders skriftlige opsigelse	1	1-2	1-2	2	1
▼ Udarbejdelse og fremsendelse af fratrædelsesbrev til medarbejder	7	1-4	4	7	-
▼ Opgørelse af saldi i forbindelse med fratrædelse (ferie mm.)	7	2-4	4	7	7
▼ Lukning af medarbejder på lister og i HR-system	7	1-2-4	1-2-4	7	7
▼ Lukning af medarbejder i lønsystem	7	1-2-4	1-2-4	7	1-7
▼ Fremsendelse af besked til administrator af adgangskort, pc'er, telefon mm. om fratrædelse	7	1-4	1	1-2	1
▼ Fremsendelse af besked til diverse systemadministratorer om lukning af adgange og rettigheder	7	1-4	1-2	5	-
▼ Afholdelse af fratrædelsessamtale med ansat	1	1	1	1	1-2
▼ Udsendelse af evt. spørgeskema vedr. fratrædelse	Opgaver findes ikke	1-4	1	1	-
▼ Opsamling på spørgeskema vedr. fratrædelse	Opgaver findes ikke	1-4	1	1	-
▼ Kontrol af indberettede data efter sidste lønkørsel	7	1-4	4	5-7	7

Automatisering – Fratrædelsesprocessen




Kortlægningen af den aktuelle automatiseringsgrad peger på, at der fortsat er potentiale for, at denne kan øges
























































Arbejdsdeling i Ansættelsesprocessen

Regioner har for hver enkelt processtrin i fratrædelsesprocessen angivet automatiseringsgraden.

Der er en vis variation mellem regionerne i forhold til i hvor høj grad de har automatiseret fratrædelsesproces. Der er samtidig en intern variation i Region Midtjylland og Region Syddanmark i automatiseringsgraden, da de to regioner har en decentral organiseret tilgang til automatisering. Der er således forskelle i graden af automatisering fra sygehus til sygehus i disse to regioner.

Samlet set peger nedenstående kortlægning af automatiseringsgraden på, at automatiseringen kan øges, og at der dermed er mulighed for at realisere et potentiale.

Tabelforklaring	
Ingen automatisering	
Delvis automatisering	
Fuld automatisering	

	Nordjylland	Midtjylland	Syddanmark	Sjælland	Hovedstaden
▼ Modtagelse af medarbejders skriftlige opsigelse					
▼ Udarbejdelse og fremsendelse af fratrædelsesbrev til medarbejder					
▼ Opgørelse af saldi i forbindelse med fratrædelse (ferie mm.)					
▼ Lukning af medarbejder på lister og i HR-system					
▼ Lukning af medarbejder i lønsystem					
▼ Fremsendelse af besked til administrator af adgangskort, pc'er, telefon mm. om fratrædelse					
▼ Fremsendelse af besked til diverse systemadministratorer om lukning af adgange og rettigheder					
▼ Afholdelse af fratrædelsessamtale med ansat					
▼ Udsendelse af evt. spørgeskema vedr. fratrædelse					
▼ Opsamling på spørgeskema vedr. fratrædelse					
▼ Kontrol af indberettede data efter sidste lønkørsel					

Benchmarking – Oversigt

Benchmarkingen viser, at der fortsat eksisterer et potentiale for at udvikle produktivitet og effektivitet gennem overførsel af god praksis mellem regionerne.

Analyseløbet

Vi har foretaget en intern benchmarking af regionernes HR-funktioner.

Som tidligere anført omfatter opgørelsen af ressourceforbruget dedikerede HR-funktioner på centralt niveau og på institutions-/sygehusniveau, mens ressourceforbrug på f.eks. sygehusafdelinger/-centre ikke er medtaget.

Vi foretager fire benchmarks af:

- Antal oplysningssedler*) per HR-årsværk samlet set, som her omfatter opgaveområderne personaleadministration, lønadministration, understøttelse af vagtplanlægning, kompetenceudvikling og uddannelse, HR-strategi og -udvikling samt en række øvrige HR-opgaver som lønforhandling, HR-sekretariatsbetjening og brugersikkerhedsadministration.
- Produktivitet på fokusområderne:
 - Personaleadministration
 - Lønadministration
 - Understøttelse af vagtplanlægning

Som bilag til rapporten fremgår det samlede beregningsgrundlag for opgørelse af henholdsvis produktivitet og potentialer, jf. side 71-73.

Kommentering af rammer og forudsætninger for benchmarkingen

Datagrundlaget for benchmarkingen udgøres af:

- 1) En opgørelse af ressourceforbrug per opgave
- 2) Aktivitetsvolumen i form af antal oplysningssedler (som angiver det samlede antal administrerede cpr.numre) og bruttobudget

Afgrænsningen af opgaverne og retningslinjer for fordelingen af ressourceforbruget på opgaveniveau er foretaget i samarbejde med regionerne gennem dataworkshops og valideringsmøder.

Regionerne har på den baggrund leveret data til Deloitte. Regionernes data har i alt gennemløbet 2 valideringsrunder.

Det bemærkes i forlængelse heraf, at valideringen af data over to omgange har højnet ensartetheden i opgørelsesmetoden på tværs af regionerne, bl.a. i forhold til indregnet af ledere, men der kan fortsat være forskelle i de faktiske afgrænsninger af opgørelserne mellem de enkelte regioner, som bl.a. kan henføres til forskelle i arbejds- og opgavedeling mellem forskellige dele af organisationen. Der er derfor udvist nogen varsomhed i fortolkningen af resultaterne.

Sammenfatning af benchmark resultater

Benchmarkingen viser en mindre variation i produktiviteten mellem regionerne, når man ser på HR-opgaverne samlet set. Variationen er betydelig mere markant, når man ser særskilt på løn- og personaleadministration under ét, mens variationen er meget markant, når man ser de to opgaver hver for sig. Se vedlagte bilag for metode og grundlag for benchmarkanalyse resultater.

Dette billede understøtter, at der fortsat eksisterer et potentiale for at udvikle produktivitet og effektivitet gennem overførsel af god praksis mellem regionerne. Under hensyntagen til generelle usikkerheder ved benchmarking, herunder forskelle afgrænsninger samt eventuelle forskelle i kvalitetsniveau i opgaveløsningen og serviceniveau ud mod klinikkerne, så vurderer Deloitte, at et potentiale på 10-15 % for løn- og personaleadministration er realistisk.

Benchmarkingen viser ikke nogen klar sammenhæng mellem de opgjorte produktivetsniveauer og den valgte organiseringsform. Overførsel af god praksis mellem regionerne handler således ikke bare om at replikere en bestemt organisatorisk model.

*) En oplysningsseddel er den årlige opgørelse over, hvad en person har modtaget i form af løn, pension, dagpenge, renter el.lign., udfærdiget af den instans, der udbetaler pengene, fx en arbejdsgiver, til SKAT. Der udarbejdes én oplysningsseddel pr. cpr.nummer.

Benchmarking – Samlet årsværksforbrug for de omfattede HR-opgaver

Fokusområderne udgør 50-65 procent af regionernes ressourceforbrug på HR-opgaverne. Samlet set er der en væsentlig variation i antallet af oplysningssedler per HR-årsværk

Benchmarking af det samlede årsværksforbrug på HR-opgaver

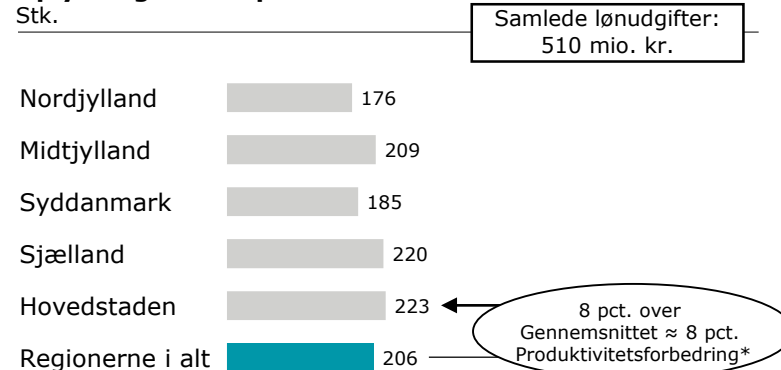
Den relative vægtning af årsværksforbruget på HR-opgaverne varierer en del mellem regionerne. De tre opgaver, som er i fokus, udgør således 51 til 67 % af det samlede opgjorte ressourceforbrug. Særligt Region Midtjylland skiller sig med 51 % ud fra de andre, som ligger i niveauet 60-67 %. Omfanget af årsværksforbrug henført til 'øvrige opgaver' kan have betydning for denne niveauforskel.

En sammenstilling af det samlede opgjorte årsværksforbrug på HR-opgaver med antallet af oplysningssedler viser nogen variation mellem regionerne, hvor Region Hovedstaden og Region Sjælland har det højeste antal oplysningssedler pr. årsværk, mens Region Nordjylland har det laveste med et niveau, som er ca. 20 % under Region Hovedstaden.

Forskellen mellem regioner giver ikke et entydigt indtryk af sammenhæng mellem den valgte organiseringsform og dette overordnede udtryk for produktiviteten på området, idet de mest centralt organiserede er placeret i hver sin ende af spektret. Det er dog værd at notere sig, at den største enhed, som har haft en centraliseret organiseringsmodel gennem en årrække, har opnået den højeste produktivitet opgjort på denne måde.

Når man ser isoleret på de opgaver, som er i særligt fokus i denne analyse, tegner der sig et mere varieret og anderledes billede af produktiviteten i de enkelte regioner.

Oplysningssedler per HR-årsværk

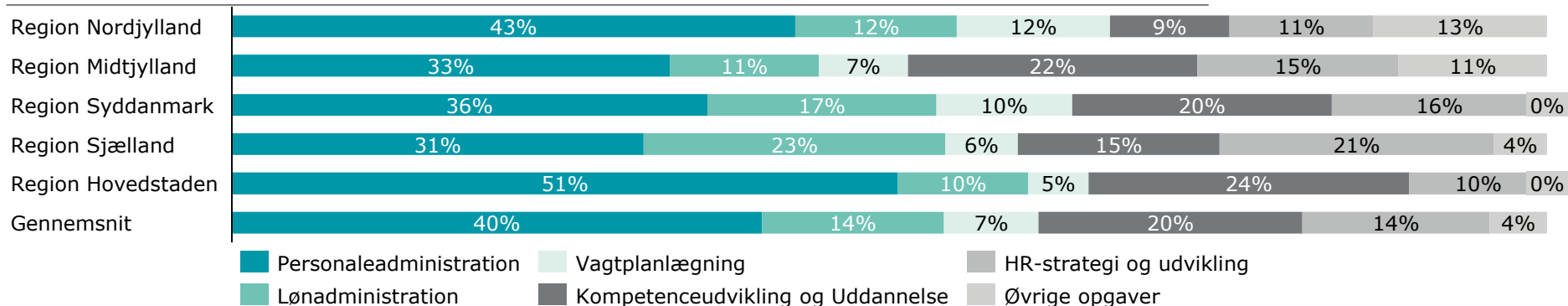


Kilde: Regionerne.

* Opgørelsen omfatter forskellen i produktivitet mellem bedste praksis og gennemsnit i regionerne samt potentialet ved at alle regioner tilpasser deres faktiske årsværksforbrug til bedste praksis. Opgørelsen af produktivitet og potentialer er gengivet i bilag A.

Samlede årsværksforbrug på de omfattede HR-opgaver

Procent



Benchmarking – Fokusområder 1/3

Produktiviteten for personaleadministration og lønadministration varierer markant mellem regionerne

Personaleadministration

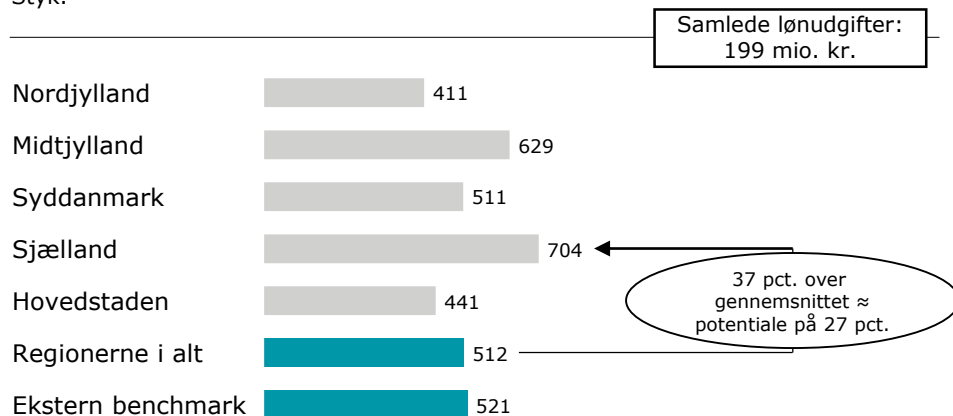
En opgørelse af produktiviteten for personaleadministration ud fra en sammenstilling af antal oplysningssedler og antal anvendte årsværk viser en meget stor variation. Region Sjælland, som har den højeste produktivitet, ligger således ca. 71 % højere end Region Nordjylland, som har den laveste*. Dette kan sammenholdes med, at Region Nordjylland har den mest decentrale varetagelse af ansættelsesprocessen, hvor hovedparten af proces-trinene varetages på afdelingsniveau, hvorved ressourceforbruget ikke indgår i opgørelsen af årsværksforbruget og således alt andet lige vil fremstå undervurderet.

Det kan samtidig indvirke på opgørelsen, at Region Nordjylland og Region Midtjylland i højere grad end de øvrige har placeret årsværk i kategorien øvrige, hvoraf nogle af dem kan vedrøre opgaver, som de øvrige regioner har henført til personaleadministration.

Der er ikke nogen sammenhæng mellem den beregnede produktivitet og organiseringen af opgaveløsningen.

Oplysningssedler per årsværk i personaleadministration

Styk.



Kilde: Regionerne

Følsomhedsanalyse: Reduceres årsværkstallet for Region Nordjylland med 4 ÅV, reduceres forskellen fra 37 til 36 pct. og potentialet fra 27 til 26 pct.

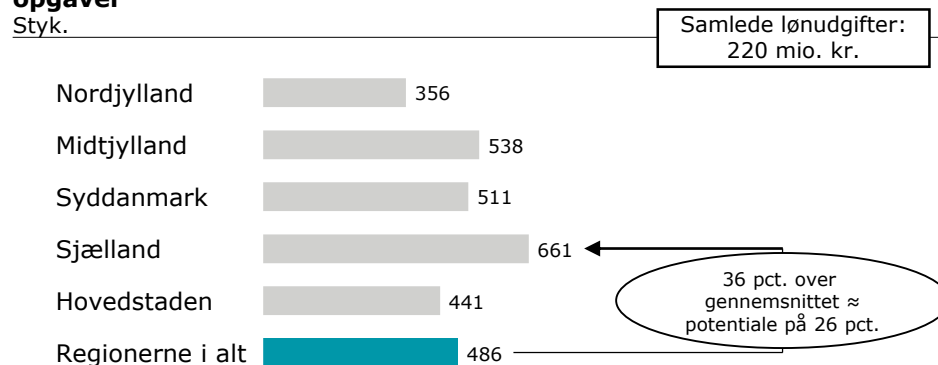
Personaleadministration og øvrige opgaver

Flere af regionerne har i deres ressourceopgørelser angivet et ressourceforbrug på HR-området, som falder udenfor de opstillede opgavekategorier. Dette kan skyldes, at en regions HR-funktion indeholder opgaver, som falder udenfor de opgavekategorier, der er opstillet i ressourceopgørelsen, eller at der har været forskelle mellem regionernes tilgang til fordelingen af ressourcer på opgavekategorier.

Det er primært Region Nordjylland og Region Midtjylland, som har placeret ressourcer i øvrige-kategorien svarende til ca. 10 pct. af deres årsværksforbrug, mens Region Sjælland har placeret ca. 4 procent af deres årsværksforbrug under øvrige. Inkluderes halvdelen af ressourceforbruget i øvrige i stedet under personaleadministration, reducerer det derfor især Region Nordjyllands og Region Midtjyllands produktivitet målt på oplysningssedler per årsværk. Den samlede relative forskel mellem gennemsnittet og mest produktive er dog stort set uforandret.

Oplysningssedler per årsværk i personaleadministration og øvrige opgaver

Styk.



Kilde: Regionerne

Benchmarking – Fokusområder 2/3

Produktiviteten for personaleadministration og lønadministration varierer markant mellem regionerne. Ser man personale- og lønadministration under ét er variationen mere begrænset omfang

Lønadministration

Opgørelsen af produktiviteten for lønadministration viser endnu større variationer end for personaleadministration. Forskellen mellem Region Sjælland og Region Hovedstaden er således ca. faktor 1:2,3. Dette kunne ses som en indikator på, at Region Hovedstaden er lykkedes med at realisere en meget høj produktivitet gennem en konsolidering af opgaven i en organisatorisk ramme, hvor dette er det primære fokus.

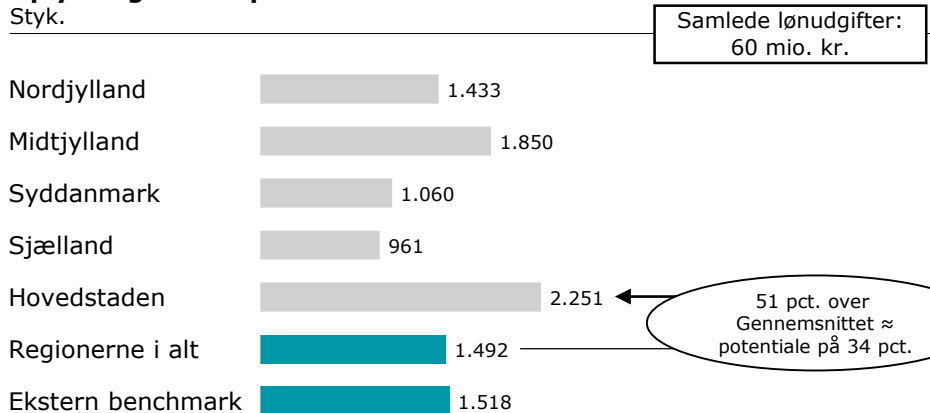
Der er derudover ikke nogen klar sammenhæng mellem den beregnede produktivitet og organiseringen af opgaveløsningen.

Personale- og lønadministration set under ét

Ser man på personale- og lønadministration under et, så bliver de relative forskelle noget mindre. Region Midtjylland ligger ca. 23 % over gennemsnittet, mens Region Nordjylland modsat er ca. 16 % under. De tre øvrige er noget tættere på gennemsnittet.

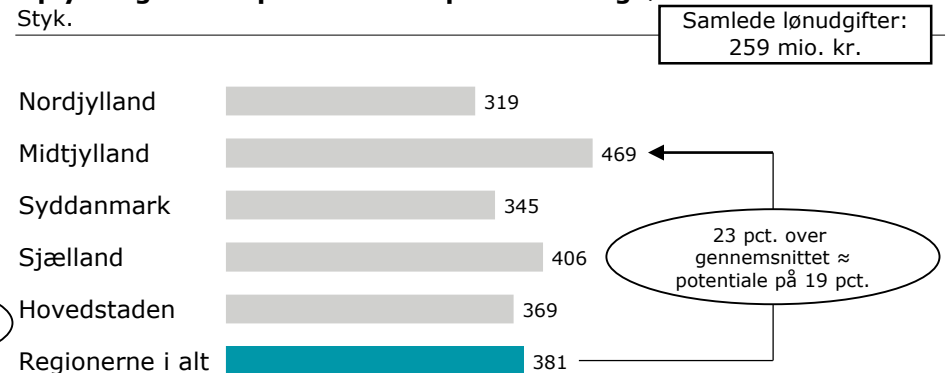
Dette kan afspejle uklarheder i afgrænsningen mellem de to opgaver, men det også afspejle forskellige grader af procesmodenhed, digitalisering/automatisering mv.

Oplysningssedler per årsværk i lønadministration



Kilde: Regionerne

Oplysningssedler per årsværk i personale- og lønadministration



Kilde: Regionerne

Benchmarking – Fokusområder 3/3

Ressourceforbruget til understøttelse af vagtplanlægningen på sygehusafdelingerne varierer betydeligt mellem regionerne

Understøttelse af vagtplanlægning

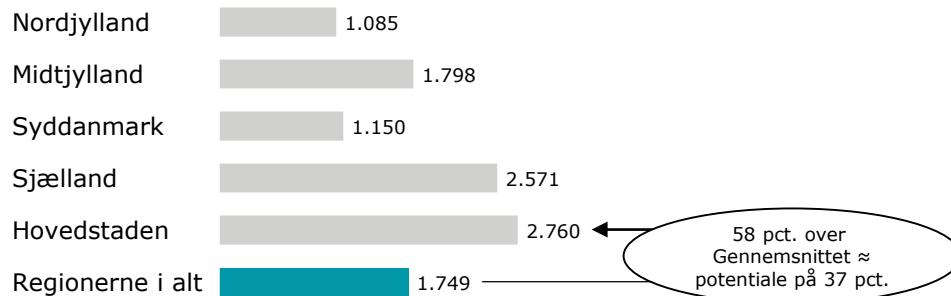
Ressourceforbruget til understøttelse af vagtplanlægningen på sygehusafdelingerne varierer betydeligt, når man sætter årsværksforbruget i forhold til regionernes bruttobudget (excl. socialområdet). Region Nordjylland og Region Syddanmark anvender således relativt flere ressourcer på dette end de øvrige regioner.

Forskellene i ressourceanvendelse på dette område kan ikke vurderes adskilt på samme måde som for løn- og personaleadministration, da disse ressourcer indgår i den samlede varetægelse af vagtplanlægningsopgaven, hvorfor benchmark på denne delopgave vil være forbundet med en vis usikkerhed. Et højt ressourceforbrug på understøttelse af vagtplanlægning skal således afspejle sig i en mere hensigtsmæssig vagtplanlægning og en mere effektiv varetægelse af denne. Det ligger dog uden for rammerne af denne analyse at foretage en sådan bredere vurdering.

Bruttobudget per årsværk til understøttelse af vagtplanlægning

Mio. kr.

Samlede lønudgifter:
31 mio. kr.



Kilde: Regionerne

Opgavebeskrivelse – Opgavens udvikling (1/2)

Udviklingen indenfor de administrative HR-opgavetyper er præget af automatisering og standardisering – ofte understøttet af konsolidering af opgaverne i shared services centre.

Udviklingstendenser

Centrale temaer

På baggrund af de gennemførte interviews, de beskrevne cases og Deloittes erfaring med HR-området fremstår følgende udviklingstendenser som centrale for udviklingen af HR-funktionerne i regionerne:

- Sammenhængende services - GBS
- Nye teknologiske muligheder i HR
- Nye teknologiske muligheder i kerneopgaver
- Kompetencer og rekruttering

Sammenhængende services - GBS

For lønadministration og de standardiserbare dele af personaleadministrationen har der de seneste 10 år været en meget klar tendens til at etablere shared services centre i både den offentlige og private sektor. Som eksempler kan nævnes Statens Administration og KoncernService i Københavns Kommune.

Tilsvarende har tre af de fem regioner siden etableringen af regionerne samlet løn- og dele af personaleadministration centralt. De enkelte hospitaler har dog fortsat en HR-chef og en del HR-årsværk ansat lokalt, som varetager de strategiske støttefunktioner som ledelsesinformation og rapportering.

Udviklingen inden for shared services viser desuden, at en række særligt private virksomheder arbejder med at gå fra shared services til global business services (GBS), hvor de fælles løsninger ikke kun omfatter de rent transaktionelle opgaver, men også mere strategiske støttefunktioner som mere avancerede BI løsninger og dataanalyser, som understøtter udviklingen af forretningen. GBS modeller omfatter typisk også flere af de administrative områder, fx HR, økonomi, IT og nogle steder også mere specialiserede funktioner som fx jura og kommunikation.

I de regioner, som har etableret løsninger på tværs af regionen, er der ikke eksempler på egentlige GBS-løsninger.

Nye teknologiske muligheder i HR opgaver

Det er især automatisering, der driver effektiviseringspotentialer i HR-funktioner. I regionerne er automatiseringsgraden stigende på HR-området. Særligt på lønadministrationen har alle regioner tilkendegivet, at de arbejder med fx RPA-løsninger. Dog er alle meget tidligt i processen i forhold til idriftsættelse og hjemtagning af gevinster ved de valgte løsninger.

Afgrænsningen af HR-området varierer meget fra organisation til organisation, og det er derfor vanskeligt at opgøre et samlet automatiseringspotentiale, men analyser peger på at 30-65 procent af opgaverne/tidsforbruget i HR er repeterbare, regelbaserede og automatiseringsegnede, samt at besparelsen i ressource-tid udgør 40-70 procent i de eksempler, der er implementeret. Samlet set peger undersøgelserne på at flertallet af ledere forventer at kunne hente 10-20 procent gennem RPA-løsninger over de kommende år.

Mens RPA-løsninger kan automatisere de mest standardiserede processer, vil machine learning kunne anvendes fremadrettet til at fx understøtte løncontrolling, hvilket en enkelt region aktuelt planlægger at arbejde med.

Noter: Kilder: Monitor Deloitte Analysis, Deloitte RPA survey 2018; Deloitte Human Capital Trends 2018; Deloitte Human Capital Trends 2017 rapporterer et "konsensus-potentiale" på 10-20 procent; EY.com: Robotic automation for HR and payroll anslår at 65 procent af regelbaserede processer kan automatiseres med et besparelsespotentiale på minimum 50 procent; McKinsey 2018, Human Resources in the age of automation, vurderer at 56 procent af personaleadministrationsprocesser er automatiserbare med massive besparelsespotentialer.

Opgavebeskrivelse – Opgavens udvikling (2/2)

Udviklingen indenfor de administrative HR-opgavetyper er præget af automatisering og standardisering – hyppigt understøttet af konsolidering af opgaverne i shared services centre.

Udviklingstendenser

Teknologiske muligheder i kerneopgaver

Ændringerne i kerneopgaverne stiller nye krav til regionernes HR-funktioner. Samtidig giver nye teknologier og bedre data også nye værktøjer til at lave bedre dimensioneringsmodeller, herunder ved at simulere den fremtidige efterspørgsel og kompetencebehovet. Det skaber mulighed for mere præcis langsigtet planlægning.

Arbejdsstyrken ændres på en række områder, men også at HR-funktionerne vil kunne gøre brug af nye værktøjer. Det stiller større krav til den langsigtede planlægning og HR strategi, der på mange områder bliver mere kompleks:

- På **strategisk niveau** handler det om at identificere hvilke kompetencer, der på sigt er behov for, og dermed knytte HR strategien op på den sundhedsfaglige udvikling.
- På **taktisk niveau** handler det om at finde en sammenhæng mellem hospitalernes eksisterende kompetencer og de kompetencer der vil være behov for på sigt.
- På **operativt niveau** handler det bl.a. om at understøtte en effektiv vagtplanlægning med beregning af økonomiske konsekvenser ved forskellige planlægningsscenarier.

Samlet set vil udviklingen betyde, at dele af HR-funktionen vil ændre karakter og på nogle punkter blive meget central for den strategiske udvikling af sundhedsvæsenet og dermed må HR-funktionen også forventes at blive endnu mere central for den enkelte hospitaledelse.

Den samlede HR-funktion, der i analysen dækker over alt fra HR-strategi og kompetenceudvikling til lønadministration og administration af medarbejdernes stamdata bliver således langt mere differentieret.

Udviklingen kan betyde, at langt flere vælger at lave en opdeling, så de standardiserede opgaver inden for løn og personaleadministration tænkes ind i centraliserede SSC eller GBS-løsninger, mens de strategiske funktioner vil være tæt koblet til ledelsen, som led i et styrket fokus på kompetencebehov, rekrutteringsstrategi og dimensioneringsmodeller.

Kompetencer og rekruttering

Et sidste opmærksomhedspunkt i forhold til særligt lønadministrationen og de mere standardiserede processer er, at en del af den medarbejdergruppe, som traditionelt har varetaget denne opgave nærmer sig pensionsalderen.

Det er en udfordring, som man har oplevet i en lang række offentlige institutioner i de seneste år, og samlingen af opgaver i større enheder har bl.a. været drevet af ønsket om at sikre en større robusthed i opgaveløsningen. Samtidig er det en udfordring som i høj grad er forsøgt imødegået af netop automatiseringen af en række standardiserede processer.

Regionerne har tilkendegivet, at de ikke har oplevet markante udfordringer med at rekruttere medarbejdere. Dog har en del af motivet bag etableringen af en mere centraliseret organisering i nogle af regionerne været at undgå sårbarhed i forhold til medarbejderafgange.

Perspektiver – Udvikling og effektivisering af HR-opgaven

Regionerne har siden dannelsen i 2007 udviklet og effektiviseret HR-funktionerne, og der er overordnet set fire løftestænger til at udvikle funktionerne yderligere.

Arbejdet med effektivisering af HR-opgaven

I effektiviseringsanalysen er der primært fokus på lønadministrationen og personaleadministrationen.

Indenfor lønadministration er opgaverne i høj grad transaktionelle, standardiserbare og ikke underlagt organisatoriske eller geografiske bindinger. Det betyder, at der er et væsentligt automatiseringspotentiale i disse funktioner. Gennem enkle (RPA) løsninger, der kan overtage opgaver eller delprocesser, er det ifølge en række undersøgelser muligt at automatisere op til 50 procent af rutinerne i lønadministration indenfor de næste 5-10 år.

Indenfor personaleadministration er opgaveporteføljen mere varieret. Der indgår således både opgaver som i høj grad er standardiserbare og kan automatiseres, fx opdatering af stamdata, barsel, ferie, understøttelse af rekrutteringsprocessen mv.

I personaleadministrationen indgår også fx personalejura og arbejdsmiljø. Disse opgaver vil ikke umiddelbart indeholde samme stordriftsmuligheder, men en organisatorisk konsolidering vil på disse områder kunne understøtte kompetenceopbygning og specialisering – i visse tilfælde med senere mulighed for begyndende automatisering. For disse opgaver vil der være en meget tættere kobling til den lokale ledelse end ved håndtering af stamdata, og derfor vil der i højere grad være en afvejning mellem fordelene ved en specialisering og nærheden til den lokale ledelse.

I det omfang der arbejdes med organisatorisk konsolidering som led i effektiviseringen af HR-opgaverne kræver det at en række forudsætninger som fælles it-understøttelse, harmonisering af arbejdsgange mv. Endvidere er det afgørende, at organisatorisk konsolidering ikke medfører skyggefunktioner på de decentrale niveauer.

Fire løftestænger til effektivisering af HR-opgaven

Overordnet set er der ligesom i andre støtteprocesser fire løftestænger til at udvikle og effektivisere HR funktionen, som fremgår nedenfor. De fire løftestænger kan ikke ses separat og skal næsten altid eksekveres i sammenhæng. Øget automatisering kræver standardisering af processer og kan ofte lettest realiseres i forbindelse med konsolidering af opgaven, især hvis automatiseringen kræver gennemgribende systemændringer. I takt med øget automatisering ændres specialiseringsgraden og giver dermed nye muligheder for at bruge konsolidering til at skabe egentlige specialistfunktioner. I praksis er det svært at udskille effekten af de enkelte løftestænger og potentialet på de følgende slides dækker derfor over den samlede effekt, mens det er angivet, hvilke effektiviseringsdrivere, som har været i fokus.

Specialisering og kompetenceudvikling

- Opbygning af specialistfunktioner i Center of Excellence
- Specialisering i fx tjenestemandssager
- Bedre rekrutteringsgrundlag på grund af muligheder for specialisering og opgaveskift
- Mere robust driftsorganisation på grund af medarbejdere med kompetenceoverlap

Automatisering

- Direkte IT-understøttelse af processer/arbejdsgange
- Simpel automatisering af manuelle processtrin (robotics)
- Avanceret automatisering af simple analytiske opgaver, fx kontroller og kontering (machine learning og kunstig intelligens)

Standardisering og procesoptimering

- Standardisering af processer, herunder end-to-end
- Optimering af procesflow, herunder end-to-end inklusive leverandørsider
- Optimering af ansvarsfordeling og snitflader til andre enheder og processer

Konsolidering

- Optimeret kapacitetsudnyttelse på grund af volumen, fx lønadministration
- Skalafordele på grund af volumen
- Mere entydig placering af procesansvar, jævnfør standardisering og procesoptimering
- Mere robust medarbejdersituation, jævnfør kompetenceopbygning og specialisering

Noter: Cap Gemini Consulting 2016, Robotic process automation finder mixede resultater i en større survey der blandt andet vurderer sammenhængen mellem automatisering og standardisering af back office processer. Cirka halvdelen af de adspurgte mener, at RPA kan skabe resultater i ustandardiserede processer, mens 86 procent af den samme målgruppe vurderer, at det samlede set er bedst at optimere processer inden igangsætning af automatisering. Studiet finder i øvrigt at personale- og lønadministration er blandt det mest standardiserede back office/støtte processer overhovedet.

Perspektiver – Potentiale for regionernes HR-opgaver

Regionerne har ud fra forskellige tilgange arbejdet løbende med at effektivisere HR opgaven siden dannelsen af de nuværende regioner i 2007.

Regionernes udgangspunkt for effektivisering

Regionerne har i dag forholdsvis veludviklede og effektive HR-funktioner, når man sammenligner med andre offentlige organisationer og private virksomheder. Regionerne arbejder forskelligt. Tre regioner har centrale HR-funktioner, der fx varetager lønadministrationen og store dele af personaleadministrationen. To regioner har en decentral model, hvor løn- og personaleadministration ligger decentralt på de enkelte hospitaler, mens den centrale HR-funktion har en mere koordinerende og specialiseret rolle, som understøtter de decentrale enheder.

Den primære motivation for at samle løn- og personaleadministrationen centralt har været at professionalisere og effektivisere HR-funktionerne, mens de decentralt organiserede regioner betoner behovet for nærhed til ledelse og et entydigt decentral placering af det samlede ledelsesansvar, der skal sikre en sikker drift. De decentralt organiserede regioner har typisk arbejdsgrupper eller lignende til at sikre standardisering på tværs, fx om fælles standarder for ansættelsesbreve og stillingskategorier.

Samtlige regioner enten overvejer eller har igangsat pilotprojekter i forhold til at automatisere manuelle standardarbejdsgange. Det gælder fx RPA-løsninger til simple handlinger inden for lønadministration. Desuden arbejder enkelte regioner med mere avanceret teknologi, fx arbejder en region med machine learning inden for controlling af løn.

Samlet set er regionerne dog fortsat i et tidligt stadie inden for anvendelse af nye teknologier og fuld ud realisering af potentialerne ved automatiseringen forudsætter organisatoriske tilpasninger, ligesom etablering af specialistfunktioner og eventuel samling af aktiviteterne på tværs af regioner kan være hensigtsmæssig på lang sigt.

Perspektiver – Potentiale for regionernes HR-opgaver

Det vurderes at der vil være et potentiale på op til 15-25 pct. gennem løbende automatisering og effektivisering af HR funktionen.

Vurdering af effektiviseringspotentiale

Nedenstående tabel sammenfatter resultatet af benchmarkanalysen og Deloitte's samlede vurdering af et realiserbart potentiale i regionerne på de omfattede HR opgaver.

Det vurderes, at regionerne kan effektivisere HR opgaverne med 15-25 pct. Potentialevurderingen er baseret på følgende forhold:

- Benchmarkinganalysen peger på store forskelle i produktivitet mellem regionerne svarende til et samlet vægtet potentiale på knap 30%, såfremt regionerne kan tilpasse årsværksforbruget til den region med den højeste produktivitet for hver af de tre udvalgte økonomiopgaver.
- Benchmarkanalysen og de efterfølgende valideringsworkshops indikerer, at en del af potentialet skal henføres til, at det har været vanskeligt for regionerne entydigt at afgrænse de forskellige HR opgaver fra hinanden. Således reduceres potentialet til ca. 19 pct. såfremt personale- og lønadministration eksempelvis opgøres samlet.
- Det er på denne baggrund Deloitte's vurdering, at regionerne ved at tilpasse til bedste praksis i dag kan realisere et potentiale på 10-15%. I potentialevurderingen er der således taget højde for eventuelle opgørelsesmæssige usikkerheder og den enkelte regions grundlag for realistisk at tilpasse fuldt ud til bedste praksis givet at regionerne er forskellige i størrelse, organisering, valgt serviceniveau mv.

- Regionerne har påbegyndt automatiseringsarbejde (RPA og Machine Learning). Men på tværs af regionerne, og indenfor de enkelte regionerne, er der væsentlige variationer i hvilke delopgaver og processer der er automatiseret og generelt tegner der sig et billede af at regionerne endnu ikke fuldt ud har skaleret RPA løsninger, og der er således fortsat et væsentligt potentiale ved gennemførelse af simpel automatisering (RPA) i løn- og personaleadministration.
- Mere sofistikerede løsninger i for eksempel vagtplanlægning og brug af nye data i kompetenceudvikling og intelligent personaleadministration vil dog primært drive højere kvalitet og øget effektivitet i regionernes kerneopgaver. Besparelser fra sidstnævnte udviklingstiltag realiseres ikke i HR-området, som i en række tilfælde vil skulle ansatte specialister for at understøtte realiseringen af denne gevinst.
- Området indeholder opgaver (herunder især HR-strategi og ledelse, samt kompetenceudvikling), hvor effektiviseringspotentialet ved automatisering vil være mindre udslagsgivende målt i produktivitet.
- Det er på denne baggrund Deloitte's vurdering at, regionerne yderligere kan effektivisere opgavevaretagelsen med op til 10% som følge af fortsat automatisering, hvilket således øger den samlede potentialevurdering til i alt 15-25% svarende til 43-73 mio. kr.

Det er Deloitte's vurdering, at underkantskønnet på ca. 15 pct. kan realiseres inden for 1-2 år, da tilpasning til bedste praksis i dag ikke vurderes at forudsætte væsentlige investeringer eller større omorganiseringer af opgavevaretagelsen.

	Benchmarkanalyse			Deloitte's vurdering af realiserbart potentiale		
	Omkostningsbase udvalgte analyseområder	Opgjorte potentialer for udvalgte områder	Samlet opgjort benchmark potentiale	Skønnet realiserbart potentiale ved tilpasning til bedste praksis	Skønnet samlet potentiale- skøn inklusive øget automatisering	Samlet potentialeskøn
Udvalgte HR opgaver	290,1 mio. kr.	27 - 37 %	29,7%	10 - 15 %	15 - 25 %	43 – 73 mio. kr.

Perspektiver – Gevinster ved at udvikle og effektivisere

Erfaringerne fra organisatorisk konsolidering af HR funktionen i andre organisationer viser, at der er blevet frigjort markante potentialer på 20-50 pct med de største besparelser i private virksomheder eller ved gennemgribende konsolidering.

Opsummering af erfaringer

Mange virksomheder har arbejdet med at effektivisere HR funktionen for at øge produktivitet og øge effektskabelsen af HR-opgaver med høj impact på kerneorganisationen.

Historisk set er langt de fleste effektiviseringsprojekter gennemført ved at kombinere ny systemundersøttelse med konsolidering i shared service centers for standardiserbare processer i HR-funktionen. I særligt de udenlandske og private cases omfatter den fælles løsning ikke alene HR-funktionen, men også andre administrative funktioner som regnskab og indkøb.

Samlet set viser erfaringerne, at potentialet ved at udvikle HR-funktionen er på ca. 20 pct., mens de allerbedste cases leverer effektivisering på op til 50 pct. Stort set alle cases har oplevet en kvalitativ forbedring. Det skal dog understreges, at

De realiserede cases er typisk 3-5 år gamle og de har ikke været drevet af RPA-løsninger men primært gennem standardisering og bedre systemunderstøttede processer – typisk i mere konsoliderede funktioner.

Det skal derfor også bemærkes, at produktivitetsgvinsterne ikke nødvendigvis kan overføres til regionernes nuværende situation.

Deloitte's RPA-survey og en række andre studier viser imidlertid, at der på HR-området desuden er et væsentligt potentiale for automatisering. En fuld realisering af potentialer med automatiseringen vil erfaringsmæssigt forudsætte gennemførelse af organisatoriske tilpasninger, ligesom etablering af specialistfunktioner og eventuel samling af aktiviteterne på tværs af regioner kan være hensigtsmæssig på langt sigt.

Organisation/Virksomhed	Standardisering og procesoptimering	Systemunderstøttelse og automatisering	Kompetenceopbygning og specialisering	Kapacitetsudnyttelse og skalafordele	Økonomiske gevinster	Kvalitative gevinster	Område/opgaver
<i>Region Hovedstaden</i> Samle lønadminiUdvide ansvarsområde for Center for HR	•	•	•	•	≈ 25 pct.	✓	løn- og personaleadministration
<i>Statens administration</i> Etablering af shared service funktion	•	•	•	•	≈ 50 pct.		HR
<i>HBS (Irlands sundhedsvæsen)</i> Etablere et samlede shared service center	•	•		•	≈ 20 mio. kr.	✓	HR og regnskabsservice, indkøb, ejendomme og ERP
<i>Palkeet (Finland)</i> Etablering af shared service center	•	•		•	> 22 pct.	✓	HR og Økonomi
<i>Lundbeck</i> Etablere globalt shared service center	•			•	≈ 30 pct.		Økonomi, IT, indkøb og HR
<i>Scandlines</i> Etablere shared service center	•	•		•	≈ 20 pct.		HR, IT, Økonomi, indkøb og kundeservice
<i>New Hampshire, UK</i> Etablere shared service center	•		•	•	≈ 25 pct.	✓	HR, finans og indkøb
<i>Danske Bank</i> Etablere shared service center	•	•	•	•	≈ 20 pct. + årlig effektivisering	✓	Administrative funktioner på tværs af banken
<i>Deloitte's internationale RPA survey 2017</i> Survey af effekterne af RPA løsninger	•	•			≈ 20 pct.	✓	Administrative opgaver generelt hos 400 virksomheder

Caseeksempler

I en række offentlige organisationer har man allerede etableret shared services centre til løsning af opgaver indenfor løn- og personaleadministration.

Caseeksempel 1

Etablering af Center for HR



Region Hovedstaden

Caseeksempel 2

Center for løn og regnskab



Statens Administration

Beskrivelse



- Region Hovedstaden samlede alle opgaver knyttet til løn- og personaleadministration centralt i Center for HR i 2012.
- Ifølge Center for HR giver den stærke centrale HR funktion kompetencer til at understøtte de decentrale HR funktioner på en lang række områder
- eksempelvis har Center for HR skabt overblik over arbejdstidsregler og lokalaftaler, som gør det nemmere at flytte medarbejdere og oprette nye medarbejdere

- Økonomiservicecenteret i Statens Administration blev dannet i 2008 som et shared services center.
- Formålet med samarbejdet var at opnå en betydelig effektivisering af statens administration af løn og regnskab på tværs af en række ministerier og styrelser.
- Etableringsperioden løb over to år og omfattede flytning af medarbejdere fra mere end 50 forskellige arbejdspladser.

Effekt



- Samlingen har betydet en reduktion i antallet af ÅV der arbejder med løn- og personaleadministration fra 130 til 100 ÅV. Effektiviseringen har dog været større, men en del af de frigivne ÅV er blevet allokeret til analyseopgaver.
- Derudover har samlingen gjort løn- og personaleadministrationen mindre sårbar for personaleomsætningen.
- Endelig vurderer Center for HR, at kvaliteten i processer og resultater er steget.

- Økonomiservicecenteret i Statens Administration har reduceret deres årsværksforbrug fra ca. 430 ÅV i 2008 til ca. 200 i 2014 svarende til en reduktion på ca. 50 pct.
- Derudover er kvaliteten af lønadministrationen i staten øget målt på baggrund af kundetilfredsheds- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser.
- Effektiviserings- og kvalitetsgevinsterne følger bl.a. af en standardisering af opgaver, eliminering af dobbeltfunktioner samt gennemførelsen af en række digitaliseringsløsninger.

Forudsætninger



- harmonisering af arbejdsgange, kontering og systemer i regionen.
- Etablering af en fælles forståelse af snitflader mv. Regionen har dog ikke haft behov for at opdatere samarbejdsaftalerne fra 2012 selvom flere opgaver er centraliseret.

- Der er essentielt med tålmodighed – både når det vedrører at skabe gode relationer til kunderne, og når det vedrører om at opnå den ønskede kvalitet.

Caseeksempler

Irland har som led i en reform af den offentlige sektor lanceret et program for fælles løsninger inden for alle dele af den offentlige sektor.

Caseeksempel 3

Konsolidering af HR, regnskab, indkøb

National Shared Service Office (NSSO), Irland



Beskrivelse



- Irland lancerede i 2011 *the Public Service Reform Programme*, som bl.a. omfattede etableringen af *National Shared Service Office (NSSO)*.
- Programmet omfatter etablering af shared service centre inden for alle dele af den offentlige sektor, dvs. stat og regioner (local governments) samt sundheds- og uddannelsessektoren
- Opgaverne omfattet af shared service centre er bl.a. HR, løn, regnskab og pensionshåndtering

- På sundhedsområdet etablerede man i 2013 Health Business Services (HBS), som er et shared service center for den samlede sundhedssektor i Irland.
- På tværs af sundhedssektoren står HBS for HR og regnskabsservice, indkøb (herunder supply chain logistik), ejendomme og ERP.
- HBS er organiseret med en central ledelse og ledelsesstruktur, som går på tværs af funktionerne

Effekt



- Deloitte gennemførte i 2015 en evaluering af status for arbejdet med shared service centre anført af NSSO.
- Evalueringen viste store gevinster på tværs af områderne, herunder estimeret 20 mio. euro pr år på løn og HR
- Samtidig viste evalueringen en række kvalitative gevinster med bedre mere gennemsigtige processer, bedre service og frigjort ledelseskraft

- På tværs af sektorer er sundhedssektoren et af de områder, hvor implementeringen af fælles løsninger er gået bedst.
- Evalueringen i 2015 viste, at der allerede på det tidspunkt var blevet realiseret gevinster svarende til 2,5 mio. euro.
- Samtidig havde HBS sikret bedre processer, mere valide data og bedre overblik og styring

Forudsætninger



- Evalueringen viste samtidig, at realiseringen af potentialer ved fælles løsninger er sværere end man typisk ser i private firmaer. Forklaringen er bl.a. et mere komplekst landskab af interessenter samt mindre appetit på eksterne leverandører.
- Inden udrulningen lavede man en grundig indsamling af eksisterende viden fra den private sektor i Irland, som har tiltrukket en række Shared Service Centre.

- HBS udviklede SLA'er for arbejdsdelingen mellem HBS og de enkelte hospitaler. Som en del heraf udviklede HBS en række performance indikatorer.
- HBS har brugt en del ressourcer i opstartsfasen på at sikre en god relation til kunderne, og har etableret et team, som sørger for kommunikation med hospitalerne
- Det var centralt for implementeringen, at HBS fik tilstrækkeligt mandat samt topledelsesfokus.

Caseeksempler

Finland har etableret shared service funktioner som dækker centraladministrationen og statslige selskaber på centrale områder.

Caseeksempel 4

Konsolidering af HR og finans



The Finnish Government Shared Service for Finance and HR (Palkeet)

Beskrivelse



- Finland har i regi af det finske finansministerium etableret fem shared service centre som på sigt skal servicere alle ministerier og statslige selskaber.
- På HR og finansområdet etablerede man i 2010 Palkeet. Forud for etableringen havde man udviklet og indkøbt et fælles SAP system, som understøtter HR og finansfunktionerne i Palkeet. Palkeet er fuldt brugerfinansieret.
- Det er obligatorisk for de statslige enheder at anvende Palkeet – efter en indfasningsfase, hvor stadig flere enheder bliver omfattet.
- Der er desuden sket en harmonisering af de services som de statslige enheder modtager på HR og finansområdet samt en harmonisering af processer på tværs af enheder

Effekt



- Den finske regering har formuleret tre tværgående mål med etableringen af de fælles løsninger: at sikre en høj kvalitet og service til de statslige institutioner, at sikre effektivitet og besparelser gennem stordrift og samling af ekspertise samt at frigøre ressourcer i de statslige institutioner til deres kerneopgaver.
- Palkeet fremhæver selv, at man primært har sikret øget effektivitet, bedre viden og udvikling af opgaverne, bedre mulighed for monitorering, bench-marking og up-to date information. Endelig har Palkeet nye it-system erstattet over 100 ældre systemer.
- En opgørelse fra det finske Finansministerium viste en årsværksreduktion på 22 pct. allerede i 2011 som følge af konsolideringen i Palkeet.

Forudsætninger



- Forud for etableringen af Palkeet har der været en politisk proces, hvor man i første omgang oprettede shared service centre i fire ministerier inden man i 2007 traf beslutning om at samle alle ministerier i en fælles enhed.
- Palkeet brugte desuden perioden 2008-2010 på at udvikle og indkøbe en SAP system løsning til at understøtte processer og arbejdsgange.
- Der er sket en harmonisering af både serviceniveau og arbejdsgange på tværs af ministerier på de pågældende områder.

Caseeksempler

I en række offentlige organisationer har man allerede etableret shared services centre til løsning af opgaver indenfor løn- og personaleadministration.

Caseeksempel 5

Etablering af shared service center

Danske Bank

Danske Bank

Beskrivelse



- Danske Bank etablerede i 2012 et shared service center, der administrerer services for alle dele af Danske Bank Group
- Det nye SSC har fokus på at løfte kvaliteten og effektiviteten på en række administrative servicefunktioner, herunder HR og regnskab
- Der lægges vægt på at tilrettelægge fleksible processer, som tager højde for de forskellige enheders behov

Effekt



- I overtagelsen af opgaver fra den øvrige del af forretningen garanterede det nyetablerede shared service center et minimum på 20 procent i besparelse.
- Derudover arbejder centret løbende med LEAN, som skal reducere centrets omkostninger med 5 procent årligt.
- Endelig arbejder centret løbende med at sikre et stærkt fokus på den øvrige forretning som kunder.

Forudsætninger



- Overdragelsen har haft fokus på forretningsgange og snitfladebeskrivelser.
- Endvidere har der været fokus på at talentudvikle og sikre bl.a. de rigtige kompetencer ift. løbende at procesoptimere.

Caseeksempel 6

Samarbejde mellem offentlige myndigheder

Hampshire Services

Hampshire County Council

- Hampshire County Council investerede havde i 2013 et budgetoverskud, som de ville investere og opnå varige gevinster.
- Derfor etablerede de et fællesoffentlig samarbejder på tværs af en række offentlige myndigheder, herunder politi og brandvæsen.
- Samarbejdet dækker funktioner inden for HR, finans og indkøb

- Målet var at samarbejde om en række af de opgaver, som de offentlige myndigheder hver især skulle løse og derigennem opnå bedre kvalitet og en mere effektiv opgaveløsning.
- I første omgang blev der opnået 20 pct. effektivisering.
- Efter at have inkluderet yderligere en organisation i den fælles løsning blev effektivisering øget til 25 pct.

- En forudsætning for samarbejdet har været afklaring af serviceniveau og arbejds gange.
- Det har endvidere været afgørende at styringsprincipperne bunder i offentlige interesser og ikke kommercielle

Caseeksempler

En lang række større virksomheder har arbejdet med automatisering af administrative processer med henblik på at sikre højere effektivitet og kvalitet samt compliance.

Caseeksempel 7

Automatisering af administrative processer

Deloitte's internationale RPA survey 2017

Beskrivelse



- Deloitte har fået input fra over 400 virksomheder og organisationer om deres anvendelse af RPA løsninger til at udføre administrative processer og opgaver
- Mere end halvdelen er allerede gået i gang med at arbejde med RPA i deres organisation og i 2020 forventer knap $\frac{3}{4}$ dele af organisationerne at have igangsat RPA projekter.
- Implementeringshorisonten er på baggrund af tilbagemeldingerne under et år og der er eksempler på, at de mest modne organisationer har haft en implementeringshorisont på 3-6 mdr.

Effekt



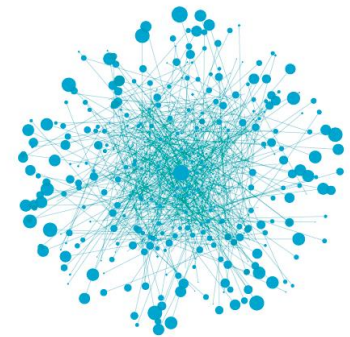
- Langt størstedelen af organisationerne melder om positive effekter i form af forbedret kvalitet (90 pct.), forøget produktivitet (86 pct.), forbedret compliance (92 pct.) samt besparelser (56 pct.).
- Der er således forskellige på om produktivetsforbedringer er udmøntet i budgetreduktioner eller i geninvestering.
- Samlet set vurderer virksomhederne, at RPA-løsningerne danner grundlag for en årsværksreduktion på 20 pct., når de er fuldt implementeret. Hertil kommer dog implementerings- og driftsomkostninger ved RPA-løsninger. Driftsomkostninger er dog begrænsede.

Forudsætninger



- Skaleringen af RPA-løsningen har vist sig mere vanskelig end forventet
- Det er således kun en mindre del som har kunnet opnå den øgede skaleringseffekt inden for en kort årrække
- Dog forventer knap 80 pct. at øge investeringer i RPA løsninger over de næste tre år

Deloitte.



The robots are ready. Are you?
Untapped advantage in your
digital workforce
#worktodo

Consulting ●

Bilag A

Metode

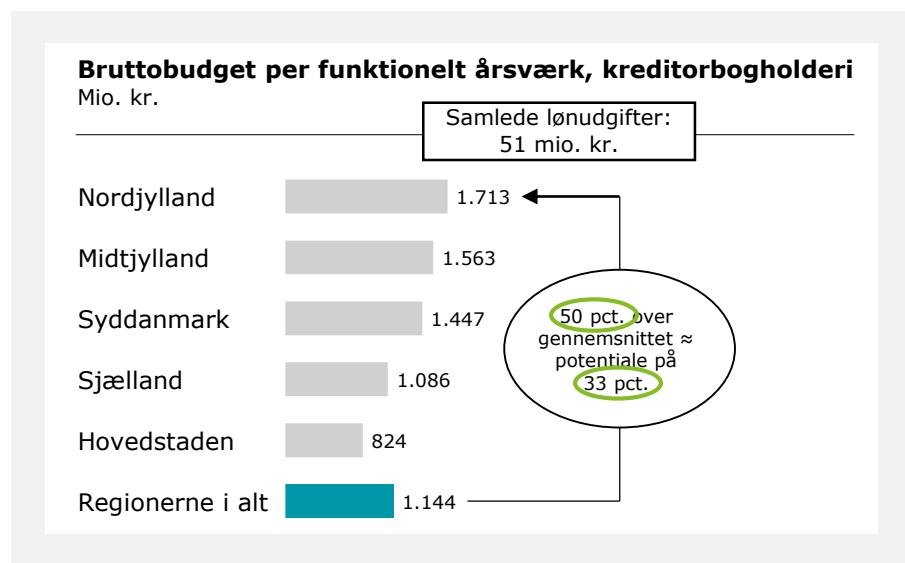


Metode til opgørelse af produktivetsforskelle og benchmarkingpotentialer

I det nedenstående er beregningen af produktivetsforskelle og benchmarkingpotentialer illustreret med kreditorbogholderi som eksempel

For hvert delopgaveopgaveområde område under henholdsvis økonomi og HR, som indgår i benchmarkingen, er der dels opgjort forskel i produktivitet og et benchmarkpotentiale. Alle disse opgørelser er foretaget for regionerne samlet set.

Metode for produktivetsopgørelse og potentialeberegning er i det følgende eksemplificeret for opgaven kreditorbogholderi, jf. figur på side 23. De samlede opgørelser af produktivitet og potentialer fremgår af de følgende sider.



Beregning af produktivetsforskelle

Forskellen i produktivitet er beregnet som forskel mellem højeste produktivitet (Reg N) og den vægtede gennemsnitlige produktivitet. I tabellen nedenfor er beregningen ligeledes beregnet ved at opgøre forskellen i produktivitet per region i forhold til højeste produktivitet og ved at vægte denne efter den enkelte regions andel af det samlede bruttobudget.

Region	Bruttobudget / ÅV	ΔHøjest	Vægt	ΔVægtet
Reg N (bedste praksis)	1.713	0 %	10,5	0 %
Reg M	1.563	10 %	21,2	2 %
Reg Sy	1.447	18 %	20,9	4 %
Reg Sj	1.086	58 %	14,8	9 %
Reg H	824	108 %	32,7	35 %
I alt	1.144		100,0	50 %

Beregning af benchmarkingpotentialer

Benchmarkpotentialer udgør potentialer ved at tilpasse 4 regioners produktivitet til bedste praksis. Potentialer er i praksis beregnet ved at sammenligne det samlede opgjorte faktiske årsværksforbrug, 108 ÅV til kreditorbogholderi, med samlet årsværksbehov ved den højeste produktivitet, 72 ÅV, hvilket giver et potentiale på 34 ÅV svarende til 33 % eller 16,9 mio. kr., jf. nedenstående.

Regionernes samlede faktisk ÅV-forbrug	ÅV-behov ved højeste produktivitet	Potentiale	Potentiale, kr.
108 ÅV	124,0 mia. kr. ----- 1,7 mia. kr. / ÅV = 72 ÅV	108 ÅV – 72 ÅV = 34 ÅV ≈ 33 %	Lønomkostninger (51 mio. kr.) * potentiale 33% ≈ 16,9 mio. kr.

Opgjort antal årsværk og produktivitet på økonomiområdet

I nedenstående fremgår grundlaget for opgørelsen af produktivitet på HR området

Region	Opgjorte antal årsværk								
	Debitor-bogholderi	Kreditor-bogholderi	Regnskab og finans-administration	Udvalgte områder i alt	Budgettering og styring	Inddrivelse af betaling fra udenlandske patienter	Risiko og compliance	Strategi og mål	Økonomi i alt
Region Nordjylland	3	8	9	19	18	0	1	1	40
Region Midtjylland	9	17	16	41	48	1	4	4	105
Region Syddanmark	9	18	28	55	37	-	7	7	106
Region Sjælland	5	17	7	29	36	1	5	2	73
Region Hovedstaden	15	49	39	103	105	1	13	2	225
Samlet	39	108	99	247	244	4	30	16	548

Region	Bruttobudget, mio. kr.	Bruttobudget pr. årsværk, mio. kr.								
		Debitor-bogholderi	Kreditor-bogholderi	Regnskab og finans-administration	Udvalgte områder i alt	Budgettering og styring	Inddrivelse af betaling fra udenlandske patienter	Risiko og compliance	Strategi og mål	Økonomi i alt
Region Nordjylland	12.949	5.000	1.713	1.437	676	717	32.372	11.772	12.695	326
Region Midtjylland	26.253	3.089	1.563	1.631	634	550	21.878	6.105	6.251	249
Region Syddanmark	25.927	2.980	1.447	929	475	700		3.532	3.899	246
Region Sjælland	18.323	3.665	1.086	2.476	626	510	18.323	3.983	8.982	251
Region Hovedstaden	40.517	2.789	824	1.042	395	384	31.475	3.117	17.616	180
Samlet	123.969	3.153	1.144	1.248	502	508	31.891	4.086	7.648	226



Metode til opgørelse af produktivetsforskelle og benchmarkingpotentialer

I nedenstående tabel fremgår den samlede opgørelse af benchmarkpotentialer på økonomiområdet

Nedenstående udgør den samlede oversigt over regionernes opgjorte produktivitet på økonomiområdet samt afledte potentialeberegninger. I tabellen er bedste praksis fremhævet (rød/fed skrift)

Opgørelsen af produktivitet er baseret på:

- 1) En opgørelse af regionernes årsværksforbrug per opgave
- 2) Aktivitetsvolumen i form af bruttobudget

På den baggrund er der i nedenstående opgjort bruttobudget pr årsværk som grundlag for effektivitets- og potentialeopgørelse.

Analysen indeholder en opgørelse af potentialet på de udvalgte opgaver i fokus samt opgaven vedrørende budgettering og styring. I forbindelse med analysen er der desuden kortlagt forbrug til en række mindre opgaver vedrørende Inddrivelse af betaling fra udenlandske patienter (1,7 mio. kr. i alt), Risiko og compliance (17,1) samt Strategi og mål (9,9 mio.kr. i alt).

Det samlede benchmarkpotentiale på tværs af de udvalgte områder fremgår i nedenstående.

En række af regionerne har samtidig oplyst, at økonomi funktionen udfylder en række øvrige opgaver. Disse er på området opgjort til i alt 3,8 mio. kr. Disse indgår i den samlede *Økonomi i alt*.

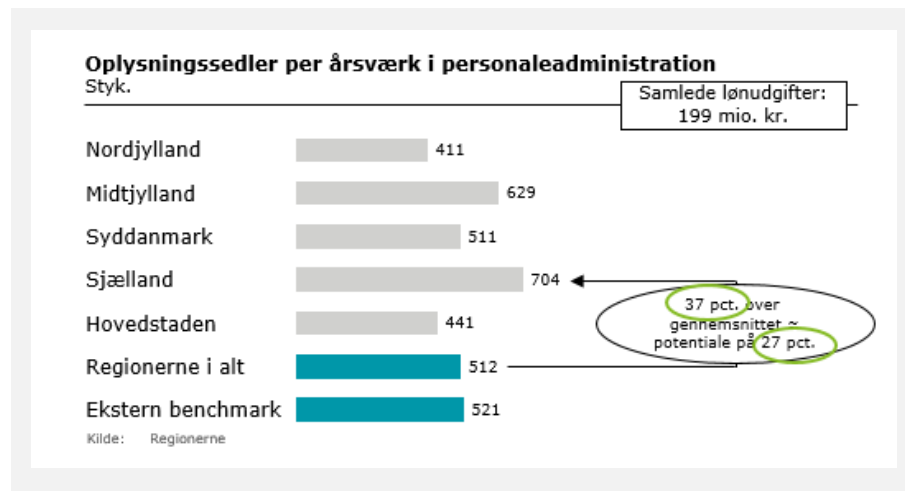
Bruttobudget pr. årsværk	Udvalgte analyseområder				Ikke udvalgt analyseområde	Samlede opgørelser (følsomhedsberegninger)	
	Regnskab- og finans-administration	Debitorbogholderi	Kreditorbogholderi	Udvalgte områder i alt		Regnskab og finansadministration samt budgettering og styring	Økonomi i alt
Region Nordjylland	1.437	5.000	1.713	Bedste praksis region	717	479	326
Region Midtjylland	1.631	3.089	1.563		550	411	249
Region Syddanmark	929	2.980	1.447		700	399	246
Region Sjælland	2.476	3.665	1.086		510	423	251
Region Hovedstaden	1.042	2.789	824		384	281	180
Samlet produktivitet	1.248	3.153	1.144	Samlet benchmark potentiale	508	361	226
Forskel i produktivitet	98%	59%	50%		41%	33%	44%
Potentiale i procent	50%	37%	33%	40%	29%	25%	31%
Potentiale i årsværk	49	15	36	100	71	84	168
Lønudgifter til opgave, mio. kr.	50,2	18,3	51,1	119,6	141,8	192,0	293,9
Potentiale, mio. kr.	25,1	6,8	16,9	48,8	41,1	48,0	91,1

Metode til opgørelse af produktivetsforskelle og benchmarkingpotentialer

I det nedenstående er beregningen af produktivetsforskelle og benchmarkingpotentialer illustreret med personaleadministration som eksempel

For hvert delopgaveopgaveområde område under henholdsvis økonomi og HR, som indgår i benchmarkingen, er der dels opgjort forskel i produktivitet og et benchmarkpotentiale. Alle disse opgørelser er foretaget for regionerne samlet set.

Metode for produktivetsopgørelse og potentialeberegning er i det følgende eksemplificeret for opgaven Personaleadministration, jf. figur på side 53. De samlede opgørelser af produktivitet og potentialer fremgår på de følgende sider for henholdsvis økonomi og HR.



Beregning af produktivetsforskelle

Forskellen i produktivitet er beregnet som forskel mellem højeste produktivitet (Reg Sj) og den vægtede gennemsnitlige produktivitet. I tabellen nedenfor er beregningen ligeledes beregnet ved at opgøre forskellen i produktivitet per region i forhold til højeste produktivitet og ved at vægte denne efter den enkelte regions andel af det samlede antal oplysningssedler.

Region	Oplysningssedler / ÅV	ΔHøjest	Vægt	ΔVægtet
Reg N	411	71 %	8,9	6,3 %
Reg M	629	12 %	22,1	2,6 %
Reg Sy	511	38 %	19,8	7,5 %
Reg Sj (bedste praksis)	704	0 %	14,0	0 %
Reg H	441	60 %	35,2	21,1 %
I alt	512		100,0	37,4 %

Beregning af benchmarkingpotentialer

Benchmarkpotentialet udgør potentialet ved at tilpasse 4 regioners produktivitet til bedste praksis. Potentialet er i praksis beregnet ved at sammenligne det samlede opgjorte faktiske årsværksforbrug, 397 ÅV til personaleadministration, med samlet årsværksbehov ved den højeste produktivitet, 289 ÅV, hvilket giver et potentiale på 108 ÅV svarende til 27 % eller 53,6 mio. kr., jf. nedenstående.

Regionernes samlede faktisk ÅV-forbrug	ÅV-behov ved højeste produktivitet	Potentiale	Potentiale, kr.
397 ÅV	203526 opl.sedl 704 opl.sedl / ÅV = 289 ÅV	397 ÅV - 289 ÅV = 108 ÅV ≈ 27 %	Lønomkostninger (199 mio. kr.) * potentiale 27% ≈ 53,6 mio. kr.

Opgjort antal årsværk og produktivitet på HR-området

I nedenstående fremgår grundlaget for opgørelsen af produktivitet på HR området

		Opgjorte antal årsværk					
Region		Personale-administration	Løn-administration	Vagtplanlægning	Kompetence-udvikling og Uddannelse	HR-strategi og udvikling	HR i alt
Region Nordjylland		44	13	12	9	11	103
Region Midtjylland		72	24	15	47	33	215
Region Syddanmark		79	38	23	43	36	218
Region Sjælland		40	30	7	20	27	129
Region Hovedstaden		163	32	15	78	34	321
Samlet		397	136	71	198	140	986

		Antal oplysningssedler pr. årsværk						
Region	Antal oplysningssedler	Bruttobudget, mio. kr.	Personale-administration	Lønadministration	Vagtplanlægning*	Kompetence-udvikling og Uddannelse	HR-strategi og udvikling	HR i alt
Region Nordjylland	18.068	12.949	411	1433	1513	1937	1612	176
Region Midtjylland	45.000	26.253	629	1850	3082	952	1370	209
Region Syddanmark	40.323	25.927	511	1060	1789	935	1129	185
Region Sjælland	28.475	18.323	704	961	3996	1436	1057	220
Region Hovedstaden	71.660	40.517	441	2251	4881	915	2130	223
Samlet	203.526	123.969	512	1492	2871	1029	1450	206

Opgørelse af produktivitsforskelle og benchmarkingpotentialer HR

I nedenstående tabel fremgår den samlede opgørelse af benchmarkpotentialer på HR området

Nedenstående udgør den samlede oversigt over regionernes opgjorte produktivitet på HR området samt afledte potentialeberegninger. I tabellen er bedste praksis fremhævet (rød/fed skrift).

Opgørelsen af produktivitet er baseret på:

- 1) En opgørelse af regionernes ressourceforbrug per opgave
- 2) Aktivitetsvolumen i form af antal oplysningssedler (som angiver det samlede antal administrerede cpr numre) og bruttobudget

På den baggrund er der i nedenstående opgjort antal oplysningssedler pr. årsværk og bruttobudget pr. årsværk (i forhold til vagtplanlægning), som grundlag for produktivits- og potentialeopgørelse.

Det samlede benchmarkpotentialer på tværs af de udvalgte områder fremgår i nedenstående.

Analysen indeholder en opgørelse af potentialet på de udvalgte opgaver i fokus samt de ikke udvalgte områder.

En række af regionerne har samtidig oplyst, at HR funktionen udfylder en række øvrige opgaver. Disse er på området opgjort til i alt 21,7 mio. kr. Disse indgår i den samlede HR total og i den sidste følsomhedsberegning, hvor personaleadministration er lagt sammen med øvrige opgaver, jf. tabellen.

Oplysningssedler pr årsværk	Udvalgte analyseområder				Ikke-udvalgte analyseområder		Øvrige opgørelser (følsomhedsberegninger)		
	Personale-administration	Løn-administration	Vagt-planlægning*	Udvalgte områder i alt	Kompetence-udvikling og uddannelse	HR strategi og udvikling	Samlet HR	Personale- og løn-administration samlet	Personale-administration og øvrige opgaver
Region Nordjylland	411	1.433	1.085		1.937	1.612	176	319	356
Region Midtjylland	629	1.850	1.798		952	1.370	209	469	538
Region Syddanmark	511	1.060	1.150	Bedste praksis region	935	1.129	185	345	511
Region Sjælland	704	961	2.571		1.436	1.057	220	406	661
Region Hovedstaden	441	2.251	2.760		915	2.130	223	369	441
Samlet produktivitet	512	1.492	1.749	Samlet benchmark potentiale	1.029	1.450	206	381	486
Forskel produktivitet	37%	51%	58%		88%	47%	8%	23%	36%
Potentiale i procent	27%	34%	37%	30%	47%	32%	8%	19%	26%
Potentiale i årsværk	108	46	26	180	93	45	74	100	111
Samlede lønudgifter	198,7	60,2	31,2	290,1	111,1	87,3	510,2	258,9	220,4
Samlet potentiale, mio. kr.	53,6	20,5	11,5	85,6	52,2	27,9	40,8	49,2	57,3

*Opgjort som bruttobudget/antal årsværk