



ØKONOMISTYRELSEN

# Lønkontrol – Implementeringsguide

Marts 2021

# 2021

Vejledning om udarbejdelse af ministerieinstrukser  
Marts 2021

Denne publikationen er udarbejdet af:  
Økonomistyrelsen  
Landgreven 4  
1301 København K

Elektronisk publikation  
ISBN: 87-7956-596-4

Publikationen kan hentes på  
Økonomistyrelsens hjemmeside [oes.dk](http://oes.dk)

## Forord

---

I de senere år er der sket ændringer i, hvordan man har organiseret sig omkring de lønadministrative opgaver, ligesom der er sket ændringer i den systemmæssige understøttelse af opgaverne. I takt med forandringer i organisering og systemer, er der imidlertid ikke tilsvarende sket en kortlægning af, hvordan lønprocesserne er blevet påvirket af forandringerne, og hvordan man bedst høster gevinsterne af de forandringer der er sket.

Økonomistyrelsen har gennemført en analyse i samarbejde med et repræsentativt udsnit af de institutioner, der anvender statens lønsystem. Resultatet af analysen kan sammenfattes i tre indsatsområder:

1. Entydig opgave- og ansvarsdeling – klarhed om retningslinjer og forventninger
2. Bedre værktøjsunderstøttelse
3. Samlet kontrol – én arbejdsgang

De primære forandringsområder er:

- Klarhed om opgave- og ansvarsdeling
- Klarhed om kontrolbegreber og formål med disse
- Primær kontrol foretages før lønkørsler
- Etablering af kontrolplan
- Struktureret opsamling af viden om fejlkilder og typer af fejl
- Konsolideret værktøjsunderstøttelse

### *Vejledningsmateriale*

Denne guide er en opdateret udgave af vejledningen fra 2015. Opdateringen vedrører Økonomistyrelsens navneskift.

Guiden er primært tiltænkt de ansvarlige chefer, men den kan også være nyttig for nøglemedarbejdere, der beskæftiger sig med løn- og personaleopgaver.

Der er udarbejdet særskilt materiale der beskriver:

- Koncept og rammer for lønkontrol
- Værktøjer - uddata og standardrapporter i ØS LDV

Herudover er der etableret skabeloner til:

- Kontrolplan
- Påtegning
- Opsamling på fejl

Alt materialet kan findes på Økonomistyrelsens [hjemmeside](#).

# Indhold

---

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>1. Indledning</b>	<b>5</b>
<b>2. Implementering</b>	<b>6</b>
2.1 Forandringsområder	6
2.2 Faser i processen	7
2.3 Forankring og videnressourcer	7
2.4 Hvordan kan det gribes an?	8
2.5 Hvor skal fokus være?	8
2.6 Implementering	9
2.7 Opfølgning efter idriftsætning	9

---

# 1. Indledning

---

Forudsætningen for en effektiv lønkontrol er, at alle led i kontrollkæden fungerer effektivt, og at de involverede parter er opmærksomme på og har forståelse for de interne kontroller.

---

Effektiv lønkontrol forudsætter at der er klarhed om hvilke risici der skal afdækkes samt hvordan lønkontrollen skal udføres før og efter en lønkørsel.

De personer der indgår i kæden, skal være bekendt med de forventninger der er, og hvilket ansvar der påhviler den enkelte. Tilrettelæggelse af opgaverne skal ske under hensyntagen til både at sikre rette kvalitet i bestillinger og grundbilag, der vedrører lønforhold, og at der ikke er én person, der på noget tidspunkt har den samlede råderet over en given lønudbetaling.

## *Forandringsproces*

Afhængig af hvordan man er organiseret omkring løn opgaven, og hvordan man har tilrettelagt opgavevaretagelsen, kan der være tale om en større eller mindre forandringsproces.

Overgangen fra det nuværende til det nye vurderes dog alt andet lige, dels vil kræve ledelses attention og dels vil kræve en egentlig implementering; da det nye skal læres og det nuværende skal aflæres.

Økonomistyrelsen har udarbejdet denne implementeringsguide, som enten kan anvendes som den er eller kan give inspiration til, hvordan man griber forandringen an i den enkelte institution.

## *Udvikling over tid*

Det er vigtigt at følge op på om de tiltag og omlægninger, der implementeres dels virker som tiltænkt og dels udføres som aftalt og forudsat. I takt med justeringer hen over tid, skal kontrolplan, intern instruks eller andet materiale ligeledes justeres, så det til enhver tid afspejler, hvordan opgaverne udføres.

## 2. Implementering

---

Øget digitalisering samt effektivisering af lønforvaltningen betyder alt andet lige forandringer i lønprocessen og giver anledning til en implementeringsproces hos institutionen.

---

### 2.1 Forandringsområder

Forandringsområderne tager overordnet udsping i to spor, hhv. et organisatorisk spor og et opgave spor. I skemaet nedenfor, er listet nogle af de elementer, der kan være relevante at medtage som en del af sit projekt:

Organisatorisk spor	Opgave spor
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interne aktører, fx ansvarlige chefer, personale-/HR-medarbejdere og lønmedarbejdere.</li> <li>- Eksterne aktører, fx et administrativt fællesskab for løn eller en leverandør af et lokalsystem.</li> <li>- Udvalgte institutioner, fx for et administrativt fællesskab for HR.</li> <li>- Tilpasning af forretningsgange, fx præcisering af hvordan og til hvem grundbilag/bestillinger fremsendes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuværende opgavevaretagelse i løn- og/eller personaleenhed, fx evt. behov for justering på opgavesplit.</li> <li>- Identificere behov for ændringer, fx opgave- og ansvarsdeling mellem medarbejdere på personale- og løn-opgaven.</li> <li>- Ensarte indrapportering og inddatakontrol, fx dokumentation af løntjek.</li> <li>- Ensarte uddatakontrol, fx kriterier for kontrol af engangsydelser.</li> </ul>

Det foreslås, at der tages udgangspunkt i eksisterende processer, interne instrukser, kendte udfordringer mv., og at der herfra identificeres de områder, som der er behov for, og som man ønsker at ændre på, eller at få analyseret nærmere.

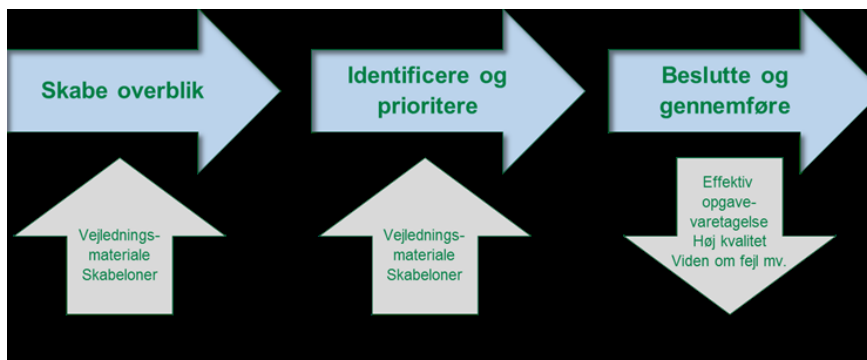
På nogle områder vil man givet på forhånd vide, om der er behov for ændringer eller opstramning, mens der på andre områder vil være tvivl, hvorfor der vil være behov for en nærmere analyse.

Et godt sted at starte kan være med kontrolplanen. I takt med at man udfylder sin kontrolplan, vil man nok støde på spørgsmål eller andet, som kan give anledning til at identificere indsatsområderne.

## 2.2 Faser i processen

Uanset om man umiddelbart kan vurdere, at der ikke er tale om større forandringer, men at det mere er et spørgsmål om, at få indarbejdet de nye kontrolrutiner, så anbefales det at der etableres et projekt omkring implementeringen og forandringerne.

Projektet gennemføres i faser, hvor Økonomistyrelsen giver input i form af vejledningsmateriale, skabeloner, uddata mv. til at understøtte og give inspiration til forandringer og processen.



Fase	I denne fase af projektet sættes der fokus på at ...	Værktøj
1	skabe overblik over og indsigt i de forandringer, som der er behov for eller som ønskes.  I muligt omfang, kan igangsætning af nogle forandringer ske.	- Vejledningsmateriale. - Skabeloner. - Nye uddata og standardrapporter i ØS LDV.
2	identificere og prioritere de omlægninger, der er behov for eller som ønskes.  I muligt omfang kan igangsætning af nogle forandringer ske.	- Vejledningsmateriale. - Skabeloner. - Nye uddata og standardrapporter i ØS LDV.
3	endeligt at beslutte og gennemføre forandringerne, og understøtte forandringsprocesser hos de involverede parter.	- Tjeklister. - Tip. - Vejledningsmateriale.

## 2.3 Forankring og videnressourcer

Som led i forberedelse, tilrettelæggelse og implementering anbefaler Økonomistyrelsen, at man etablerer en projektorganisation med projektejer, projektleder og projektdeltagere. Der vil formentlig blive brug for disse videnressourcer undervejs i projektet:

- Ledelseskompetencer
- Personale-/HR-kompetencer
- Lønkompetencer
- ØS LDV kompetencer


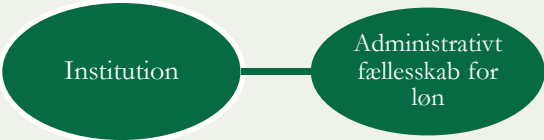

Hertil evt. kompetencer/ressourcer fra et administrativt fællesskab for HR, administrativt fællesskab for løn eller fra en leverandør af et lokalsystem.

## 2.4 Hvordan kan det gribes an?

I dette afsnit giver vi et bud på, hvordan man kan gribe forandringsprocessen an, og hvilke overvejelser man skal gøre sig.

Helt hvor man skal starte afhænger af, hvordan udgangspunktet er for den enkelte, og eksempelvis hvordan man har organiseret sig omkring lønopgaven, og hermed hvor mange parter, der er involveret.

Lønopgaven kan organiseres på en af følgende tre former, som også danner udgangspunkt for vejledningsmaterialet:

1	Institutionen løser alle lønopgaver i eget hus.	
2	Institutionen får løst lønopgaven – eller dele heraf - hos et administrativt fællesskab for løn.	
3	Institutionen får løst lønopgaven i et administrativt fællesskab for HR, der har kontrakt med et administrativt fællesskab for løn.	

## 2.5 Hvor skal fokus være?

Det skal afklares, om man ønsker et projekt der omfatter hele kontrolkæden (end-to-end), eller om man i udgangspunktet vil fokusere på udvalgte dele af processen.

Den overordnede end-to-end-proces skitseres således:





Der vil formentlig være tale om både større og mindre forandringer, afhængig af hvor i processen man er.

Eksempelvis kan der være mindre eller ingen forandring i forhold til den interne lønopfølgning, hvor det måske alene handler om at få præciseret hvilke krav og forventninger, der er til indmelding af fejl mv. I forhold til kvalitet og fremsendelse af bestillinger, kan der være tale om en lidt større forandring, både i forhold til hvilke personer, der skal godkende og hvem, der skal fremsende, samt i forhold til formkrav til indhold i bestillinger og evt. brug af standardformularer.

Den største forandring vil umiddelbart ligge i selve lønbehandlingen i forhold til inddatakontrol og uddatakontrol. I den sammenhæng kan det være nyttigt at reviewe opgave- og ansvarssplit mellem parterne, eksempelvis for at undgå dobbeltkontrol. Det er i den sammenhæng også vigtigt, at have fokus på personaleenheden, da det er dér, der sikres korrekt grunddokumentation.

Det anbefales, at man starter med at fokusere på de dele, hvor der kan høstes størst gevinst, og hvor der er behov for at øge kvalitet eller stramme op på sags-gange.

## 2.6 Implementering

Som led i implementeringen er det vigtigt at følge tæt op på, at opgavevaretagelsen følger de beslutninger, der er truffet og den plan der er lagt.

Som led i implementeringen vil det være hensigtsmæssigt at bevare bilagskontrollen i en overgangsperiode, indtil de nye forretningsgange fungerer.

## 2.7 Opfølgning efter idriftsætning

Det anbefales, at man som en del af sin plan får indlagt en opsamling nogle måneder efter idriftsætning. Denne opsamling skal sikre, at forandringerne er implementeret, og at der foretages evt. justeringer.

[Indsæt tekst her eller slet (max. 800 anslag)]

**oes.dk**