

NAV – Arbeids- og Velferdsetaten

Våren 2009



Benchmark av lønn- og regnskapsfunksjonen

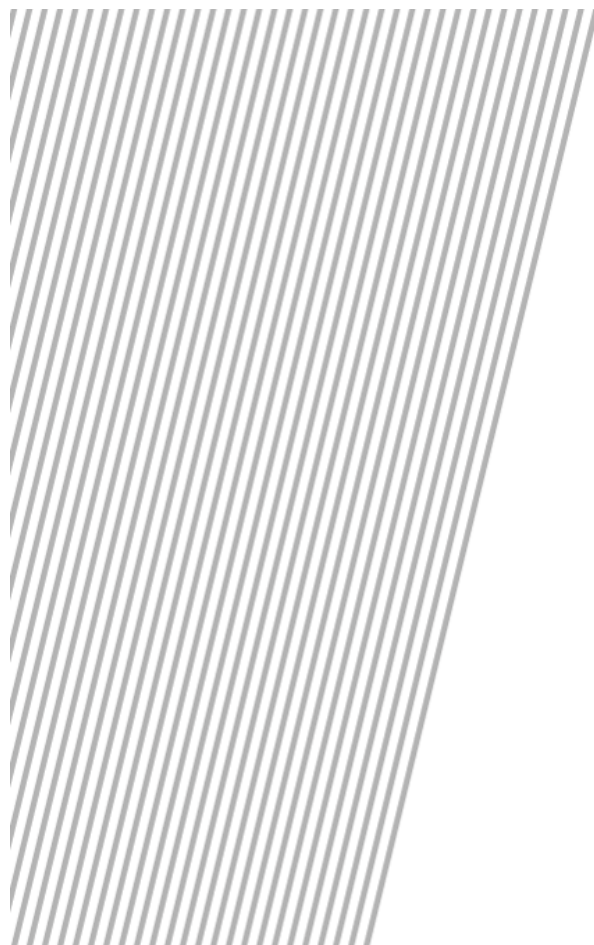
- En studie av dagens situasjon og synliggjøring av potensielle forbedringer



Rapporten skal kun benyttes av NAV internt og til de formål den er ment og skal ikke distribueres til andre parter. Rapporten er ment som en oppsummering av vårt arbeid med benchmarkundersøkelsen 2008.



| | | |
|---|---|---------|
| 1 | Innledning | side 4 |
| 2 | Metode | side 7 |
| 3 | Benchmarkstudien | side 8 |
| 4 | Prosessesifikk analyse og ledende praksis | side 9 |
| | ▶ Lønn | side 13 |
| | ▶ Leverandørreskontro | side 47 |
| | ▶ Kundereskontro | side 64 |
| | ▶ Hovedbok | side 87 |
| 5 | Trender | side 92 |
| 6 | Appendiks | |
| | ▶ Om Ernst & Young | side 99 |



| | | |
|---|--|---------------|
| 1 | Innledning | side 4 |
| 2 | Metode | side 7 |
| 3 | Benchmarkstudien | side 8 |
| 4 | Prosessesifikk analyse og ledende praksis | side 9 |
| | ▶ Lønn | side 13 |
| | ▶ Leverandørreskontro | side 47 |
| | ▶ Kundereskontro | side 64 |
| | ▶ Hovedbok | side 87 |
| 5 | Trender | side 92 |
| 6 | Appendiks | |
| | ▶ Om Ernst & Young | side 99 |

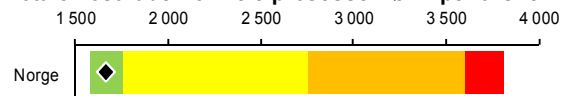
NAV presterer middels godt innenfor lønn og leverandørreskontro, svakt innenfor kundereskontro og hovedbok

Sammendrag

Prestasjon og nøkkelfunn

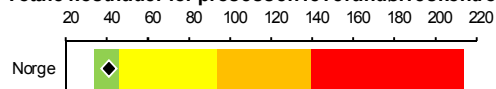
Lønn

Totale kostnader for hele prosessen lønn per årsverk (FTE) som avlønnes



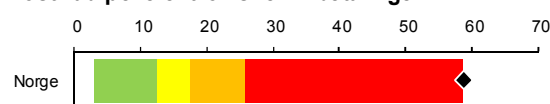
Leverandørreskontro

Totale kostnader for prosessen leverandørreskontro per utbetaling



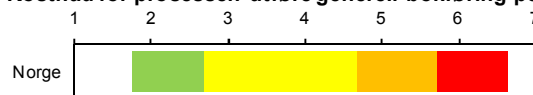
Kundereskontro

Kostnad per elektroniske innbetalinger



Hovedbok

Kostnad for prosessen utføre generell bokføring per bilagslinje



NAV
=253
NOK

Nøkkelfunn

Lønn

- NAV presterer middels godt innenfor lønn sammenlignet med øvrige deltagere
- Hovedårsaken ser ut til å være at det er stordriftsfordeler innen lønnskjøring

Leverandørreskontro

- NAV presterer middels til godt innenfor leverandørreskontro
- Også her gjør stordriftsfordeler seg gjeldende

Kundereskontro

- NAV presterer for det meste svært svakt innenfor kundereskontro
- Dette kan ha sammenheng med virksomhetens art
- Andre årsaker ser ut til å være at noen av de andre deltakerne er spesielt gode, samtidig som NAV har det laveste antallet innbetalinger og dette håndteres manuelt

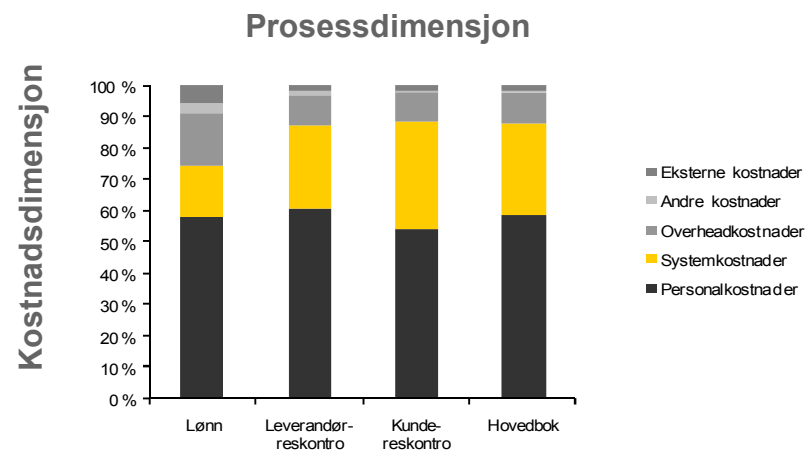
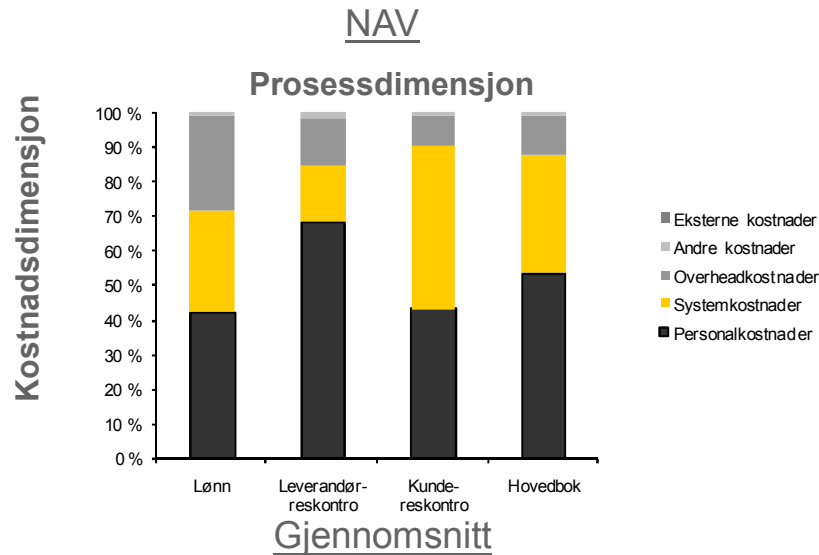
Hovedbok

- NAV har svake/undersøkelsens svakeste resultater innenfor alle effektiviteter under hovedbok, også ledetid
- En årsak kan være at alle bilag også her føres manuelt

NAV skiller seg ut med vesentlig lavere andel personalkostnader og høyere andel systemkostnader innenfor lønn

Sammendrag

Prestasjon og nøkkelfunn



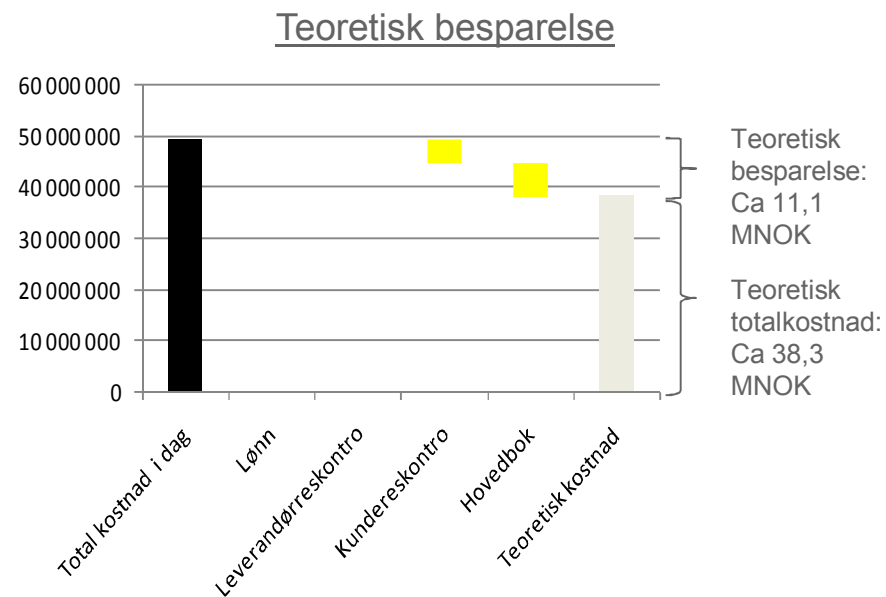
Kommentarer

- ▶ NAV har på de fleste områder en fordeling av kostnadsdimensjonen som er gjennomsnittlig for selskapene i studien, men skiller seg ut på noen områder:
 - Lønn: Lavere personalkostnader og høyere andel systemkostnader
 - Leverandørreskontro: Høyere andel personalkostnader og lavere andel systemkostnader
 - Kundereskontro: Noe lavere personalkostnad og vesentlig høyere systemkostnader
 - Hovedbok: Ingen vesentlige forskjeller
 - Ingen eksterne kostnader innenfor noen av prosessene

NAV ser først og fremst ut til å ha et realiserbart forbedringspotensial innen kunderseskontro og hovedbok

Sammendrag

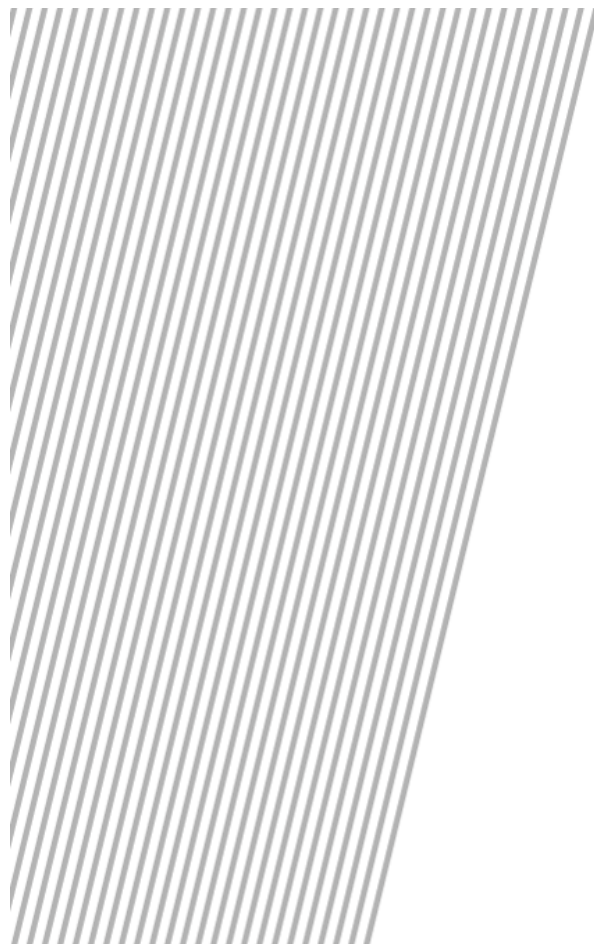
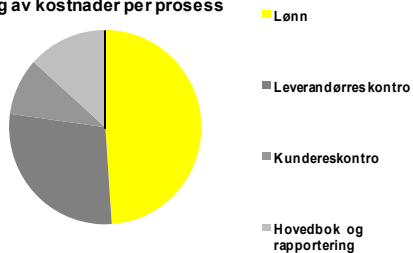
Besparingspotensial



Kommentarer

- ▶ NAV viser et teoretisk forbedringspotensial innenfor følgende områder:
 - Kunderseskontro: ca 4,6
 - Hovedbok: ca 6,4
 - Totalt: ca 11,1 mill
- ▶ Beregningene er basert på at volumet forblir på dagens nivå for NAV, men enhetskostnaden settes til grensen mellom Q1-Q2 i undersøkelsen
 - Da vil totalkostnaden for prosessen bevege seg fra 48 640 000 NOK til 42 389 455 NOK
- ▶ Beregningene er basert på følgende nøkkeltall innenfor de ulike prosessene:
 - Lønn: Totale kostnader for hele prosessen per årsverk (FTE) som avlønnes
 - Leverandørreskontro: Totale kostnader for prosessen leverandørreskontro per utbetaling
 - Kunderseskontro: Totale kostnader for prosessen kunderseskontro per innbetaling
 - Hovedbok: Kostnad for prosessen utføre generell bokføring per bilagslinje

Fordeling av kostnader per prosess



| | | |
|---|---|----------------|
| 1 | Innledning | side 4 |
| 2 | Metode | side 7 |
| 3 | Benchmarkstudien | side 8 |
| 4 | Prosessspesifikk analyse og ledende praksis | side 9 |
| | Lønn | side 13 |
| | ▶ Leverandørreskontro | side 47 |
| | ▶ Kundereskontro | side 64 |
| | ▶ Hovedbok | side 87 |
| 5 | Trender | side 92 |
| 6 | Appendiks | |
| | ▶ Om Ernst & Young | side 99 |

Der NAV har levert tilstrekkelige data, presterer selskapet fra middels til svært godt for prosessene under lønn

Lønn

Sammendrag

Sammendrag

NAV har ikke oppgitt fullstendige data for prosessen administrere tid

- ▶ Det er imidlertid oppgitt data i forbindelse med ledetid, hvor NAV havner i Q1 med gjennomsnittlig 1 dag før timelister registreres i lønnsystemet. Dette er en av studiens to laveste ledetider for denne KPI'en
- ▶ Et generelt funn er at denne prosessen preges av stordriftsfordeler, noe som sannsynligvis ville gitt NAV sterke resultater da dere er den deltakeren som behandler flest timeregistreringer

NAV har middels prestasjoner innenfor prosessen administrere lønn

- ▶ Dette kan ha sammenheng med at antall ansatte som betjenes (og antall lønnsutbetalinger) er under gjennomsnittet sammenlignet med de andre deltakerne, og at stordriftsfordeler gjør seg gjeldende som negativt utfall for NAV
- ▶ NAV presterer godt når det gjelder ledetid også her

NAV gjør det bra innenfor prosessen administrere skatt og arbeidsgiveravgift

- ▶ Dette kan ha sammenheng med at selskapet produserer 100 % av lønns- og trekkoppgavene elektronisk
- ▶ Det medgår dessuten kun et årsverk til prosessen administrere skatt og arbeidsgiveravgift

NAV presterer svært godt innenfor prosessen administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner

- ▶ De gode resultatene kan skyldes at en stor andel reiseregninger og utleggsrefusjoner innleveres elektronisk, samt at NAV behandler disse fortløpende fremfor å ta det i faste intervaller, noe som tilsynelatende er mer effektivt
- ▶ En annen forklaring er at NAV opererer med et lavt antall reiseforskudd

NAV har ikke levert data for prosessen administrere sykepengerefusjoner

Anbefaler mer elektronisk og automatisert behandling innenfor ulike prosesser på lønnsområdet

Lønn

Anbefaling

Anbefaling

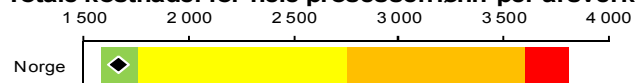
- ▶ De selskapene som har elektronisk innlevering eller innlevering via Internett har de beste resultatene innenfor prosesseffektivitet. Studien tyder derfor på at det lønner seg å benytte elektroniske løsninger og redusere mengden manuelle innleveringer. For NAV kan dette være
 - Elektronisk registrering og godkjenning av egenmeldinger
 - Mer automatisert prosess ved kontroll av reiseregninger
 - Elektronisk innsendelse av lønns- og trekkoppgaver
 - Å fortsette med høy andel av lønnslipper som kun tilgjengeliggjøres elektronisk
- ▶ Annet:
 - NAV har oppgitt at 20% av de ansatte er timesbetalte (deltidsansatte). En reduksjon i andelen variabel lønn vil kunne redusere arbeidsmengden i lønnsavdelingen
 - Antall lønnslipper er en kostnadsdriver: Til tross for at NAV betjener under gjennomsnittet antall ansatte, har NAV det nest høyeste antallet lønnslipper per årsverk i lønnsavdelingen. En gjennomgang av hva som er årsaken til det høye antallet lønnslipper, utover andelen timesbetalte, er å anbefale
 - Gjøre en kartlegging av hvilke spørsmål som lønnsavdelingen må besvare fra de ansatte, for å identifisere forebyggende tiltak. Er for eksempel lønsslippene forståelige nok?

NAV har presterer godt innenfor kostnadseffektivitet på lønnsområdet

Lønn

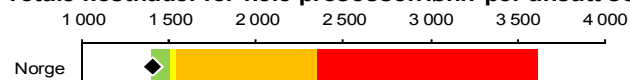
Generell del – Kostnadseffektivitet

Totale kostnader for hele prosessen lønn per årsverk (FTE) som avlønnes



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 668 | 1 754 | 2 755 | 3 601 | 3 811 |
| Minimum | 1 582 | | | |
| Gjennomsnitt | 2 701 | | | |
| Median | 2 755 | | | |
| Maksimum | 3 811 | | | |

Totale kostnader for hele prosessen lønn per ansatt som avlønnes



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 399 | 1 502 | 1 534 | 2 348 | 3 618 |
| Minimum | 1 399 | | | |
| Gjennomsnitt | 2 032 | | | |
| Median | 1 534 | | | |
| Maksimum | 3 618 | | | |

Kommentarer

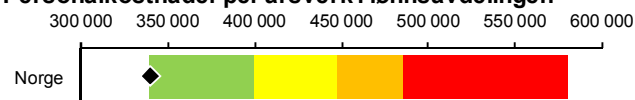
- ▶ NAV har den nest laveste kostnaden per årsverk som avlønnes, med 1 668 NOK
- ▶ NAV har den laveste kostnaden per ansatt som avlønnes, med 1 399 NOK
- ▶ Resultatene kan skyldes at NAV lønner et stort antall ansatte, og drar nytte av stordriftsfordeler
- ▶ Hvor mye som utføres sentralt i lønnsavdelingen og hvor mye som utføres ute hos virksomhetene vil kunne være en sentral forklaringsvariabel for variasjoner i nøkkeltall
 - Derimot viser en sammenligning av hva som gjøres sentralt i lønnsavdelingene, og hva som gjøres ute hos virksomhetene i denne studien minimale forskjeller mellom deltagerne i undersøkelsen

NAV har den laveste personalkostnaden per årsverk i lønnsavdelingen

Lønn

Generell del – Kostnadseffektivitet

Personalkostnader per årsverk i lønnsavdelingen



| NAV Økonomiteneeste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 339 611 | 399 510 | 448 352 | 485 200 | 580 000 |
| Minimum | 339 611 | | | |
| Gjennomsnitt | 449 505 | | | |
| Median | 448 352 | | | |
| Maksimum | 580 000 | | | |

Kommentarer

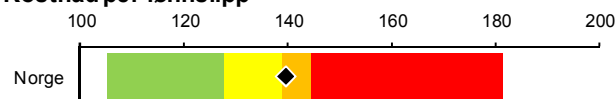
- ▶ NAV har den laveste personalkostnaden per årsverk i lønnsavdelingen
- ▶ Medianen er 448 352 NOK, og gjennomsnittet er 449 505 NOK
- ▶ 75 % av de offentlige virksomhetene har betraktelig lavere personalkostnader enn de øvrige deltagerne i virksomheten. Som følge av at undersøkelsen ikke inneholder detaljinformasjon om de ulike kostnadsposter (vanlig lønnskostnader, overtidsbetaling, bonus, naturalytelser, indirekte lønnskostnader som arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader, forsikringer, refusjoner, sosiale utgifter etc.) er det ikke grunnlag for å si noe om hva differansen består av

NAV presterer middels når det gjelder kostnad per lønnslipp

Lønn

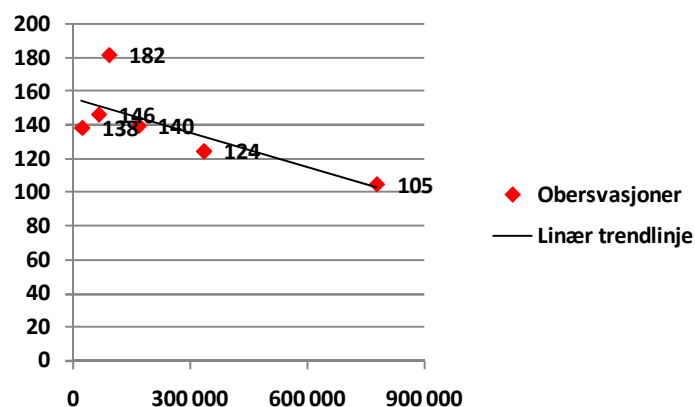
Generell del – Kostnadseffektivitet

Kostnad per lønnslipp



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 140 | 128 | 139 | 145 | 182 |
| Minimum | 105 | | | |
| Gjennomsnitt | 139 | | | |
| Median | 139 | | | |
| Maksimum | 182 | | | |

Korrelasjon mellom kostnad per lønnslipp og antall lønnslipper



Kommentarer

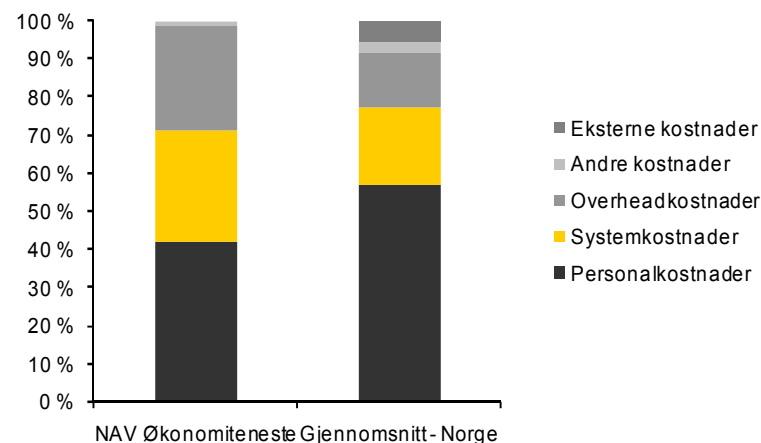
- ▶ NAV presterer gjennomsnittlig når det gjelder kostnad per lønnslipp, med 140 NOK
- ▶ Kostnad per lønnslipp er sett i forhold til totale kostnader innenfor prosessen administrere tid, administrere lønn og administrere skatt og arbeidsgiveravgift
- ▶ Median og gjennomsnittet er 139 NOK
- ▶ Merk at det her ikke er hensyntatt antall transaksjoner per lønnslipp. Dette betyr at et høyt antall transaksjoner per lønnslipp vil kunne påvirke kostnaden per lønnslipp
- ▶ Diagrammet viser sammenhengen mellom kostnad per lønnslipp og antall lønnslipper
- ▶ Vi ser en negativ sammenheng som forventet. Noe som tyder på at det er stordriftsfordeler innen lønnsbehandling
- ▶ At organisasjonen ikke havner i den beste kvartilen her, kan forklares av at to av selskapene har et vesentlig høyere antall ansatte enn NAV

NAV skiller seg ut ved at lønnsenheten ikke behandler sykepengerefusjoner og timeregistrering for ansatte

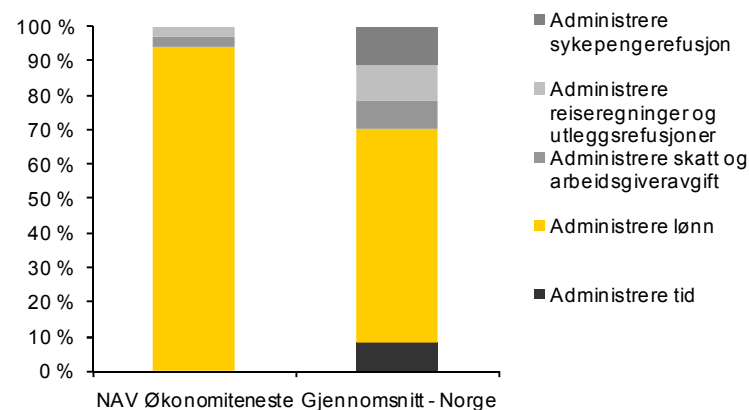
Lønn

Generell del – Overordnet

Fordeling av kostnader per område



Fordeling av kostnader per prosess



Kommentarer

Kostnadsdimensjonen:

- ▶ For gjennomsnittet av deltakere utgjør personalkostnader og systemkostnader størst andel av totalkostnadene
- ▶ NAV har en vesentlig mindre andel av totalkostnadene innenfor lønn knyttet til personalkostnader sammenlignet med gjennomsnittet
- ▶ Systemkostnadenes og overheadkostnadenes andel av totalen er vesentlig større enn gjennomsnittet

Prosessdimensjonen:

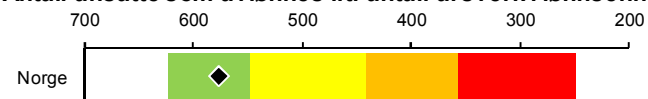
- ▶ Lønnsenheten i NAV skiller seg fra gjennomsnittet ved at de ikke behandler sykepengerefusjoner og timeregistrering for ansatte
- ▶ Deres selskap har kostnadene fordelt slik (gjennomsnitt i parentes)
 - Sykepengerefusjon – 0 % (11 %)
 - Reiseregninger og utlegg – 3 % (10 %)
 - Skatt og arbeidsgiveravgift – 3 % (8 %)
 - Lønn – 94 % (62 %)
 - Tid – 0 % (9 %)

NAV havner i den beste kvartilen når det gjelder antall ansatte som avlønnes, sett i forhold til antall årsverk i lønnsenheten

Lønn

Generell del – Prosesseffektivitet

Antall ansatte som avlønnes ift. antall årsverk i lønnsenheten



| NAV Økonomiteneeste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 576 | 358 | 442 | 547 | 623 |
| Minimum | 249 | | | |
| Gjennomsnitt | 445 | | | |
| Median | 442 | | | |
| Maksimum | 623 | | | |

Kommentarer

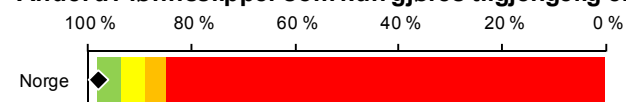
- ▶ NAV havner i den beste kvartilen når det gjelder antall ansatte som avlønnes, sett i forhold til antall årsverk i lønnsenheten
- ▶ To av selskapene har et vesentlig høyere antall ansatte som avlønnes sammenlignet med de andre deltakerne. NAV har det tredje høyeste antallet ansatte
- ▶ Andre forklaringer kan være:
 - I en lønnsavdeling er det uansett visse oppgaver som må utføres, selv om antall ansatte som betjenes ikke er veldig stort. Dette betyr at stordriftsfordeler gjør seg gjeldende hos NAV og de andres selskapene som har et høyt antall ansatte
 - Selv om NAV her gjør det bra, vil en reduksjon i andelen timebetalte fra dagens 20 %, mot en økning i andelen som er på fastlønn kunne redusere arbeidsmengden i lønnsavdelingen, da det erfaringsmessig er mer arbeid med variabel lønn
- ▶ Merk her at det er best å ligge i Q4 som vist med det grønne feltet i diagrammet til venstre

NAV tilgjengeliggjør 98 % av lønsslippene kun elektronisk. Dette er den høyeste andelen i denne benchmarkstudien

Lønn

Generell del – Prosesseffektivitet

Andel av lønsslipper som kun gjøres tilgjengelig elektronisk.



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|------|------|------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 98 % | 85 % | 89 % | 94 % | 98 % |
| Minimum | 0 % | | | |
| Gjennomsnitt | 76 % | | | |
| Median | 89 % | | | |
| Maksimum | 98 % | | | |

Kommentarer

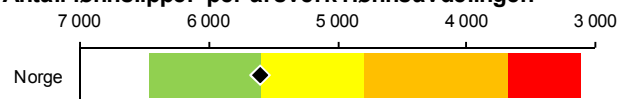
- ▶ NAV tilgjengeliggjør 98 % av lønsslippene kun elektronisk. Dette er den høyeste andelen i denne benchmarkstudien
- ▶ Det forventes at det er mindre jobb med de lønsslippene som kun tilgjengeliggjøres elektronisk (web portal/e-post), sammenlignet med de som sendes per post
- ▶ Andel av lønsslippene som kun tilgjengeliggjøres elektronisk varierer fra et minimum på 0 % til NAV sitt maksimum på 98 %
- ▶ I denne studien ser vi til en viss grad sammenheng mellom kostnad per lønsslipp, og andel som kun tilgjengeliggjøres elektronisk. Men sammenhengen er ikke entydig
- ▶ Merk her at det er best å ligge i Q4 som vist med det grønne feltet i diagrammet til venstre

NAV produserer det neste høyeste antallet lønnslipper per årsverk i lønnsavdelingen

Lønn

Generell del – Ansatteffektivitet

Antall lønnslipper per årsverk i lønnsavdelingen



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 5 600 | 3 686 | 4 804 | 5 599 | 6 459 |
| Minimum | 3 121 | | | |
| Gjennomsnitt | 4 727 | | | |
| Median | 4 804 | | | |
| Maksimum | 6 459 | | | |

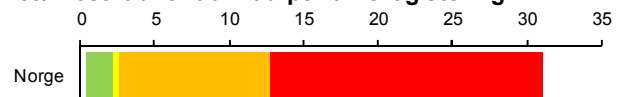
Kommentarer

- ▶ NAV ligger i den beste kvartilen når det gjelder antall lønnslipper per årsverk i lønnsavdelingen
- ▶ At NAV hadde en vesentlig lavere andel av kostnadene knyttet til personalkostnader sammenlignet med gjennomsnittet, mens selskapet ligger over snittet når det gjelder systemkostnader, gjør at dere har blant de mest kostnadseffektive lønnsprosessene i studien
- ▶ NAV har den høyeste andelen overheadkostnader. Ingen av disse er knyttet til opplæring, noe som er overraskende da dere har nest høyeste andel turnover
 - 13 % sluttet i løpet av regnskapsåret 2007. Selv om dette er kun 4 av 30 ansatte, utgjør det likevel en høyere prosent enn de fleste andre deltakerne og vil kunne drive opplæringskostnadene
- ▶ Til tross for at NAV betjener under gjennomsnittet antall ansatte, har dere det nest høyeste antallet lønnslipper per årsverk i lønnsavdelingen

Lønn

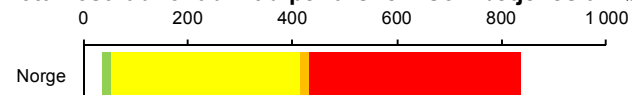
Administrere tid – Kostnadseffektivitet

Totalkostnad for adm.tid per timeregistering



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| - | 2.17 | 2.60 | 12.78 | 30.98 |
| Minimum | 0 | | | |
| Gjennomsnitt | 10 | | | |
| Median | 3 | | | |
| Maksimum | 31 | | | |

Totalkostnad for adm.tid per årsverk som betjenes av lønnsavd.



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| - | 55 | 415 | 433 | 839 |
| Minimum | 40 | | | |
| Gjennomsnitt | 356 | | | |
| Median | 415 | | | |
| Maksimum | 839 | | | |

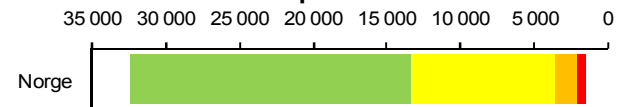
Kommentarer

► Ikke levert tilstrekkelige data

Lønn

Administrere tid – Prosesseffektivitet

Antall lønnede ansatte per årsverk adm tid



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| - | 2 088 | 3 563 | 13 359 | 32 401 |
| Minimum | 1 497 | | | |
| Gjennomsnitt | 10 582 | | | |
| Median | 3 563 | | | |
| Maksimum | 32 401 | | | |

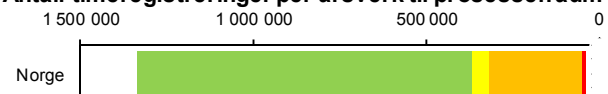
Kommentarer

► Ikke levert tilstrekkelige data

Lønn

Administrere tid – Ansatteffektivitet

Antall timeregistreringer per årsverk til prosessen adm tid



| NAV Økonomiteneeste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|---------|---------|-----------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| | 51 863 | 319 190 | 367 751 | 1 337 750 |
| Minimum | 38 462 | | | |
| Gjennomsnitt | 423 003 | | | |
| Median | 319 190 | | | |
| Maksimum | 1 337 750 | | | |

Kommentarer

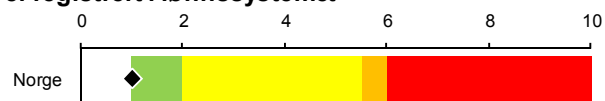
► Ikke levert tilstrekkelige data

NAV har en av studiens to laveste ledetider i arbeidsdager fra mottak av timelister, til data er registrert i lønssystemet

Lønn

Administrere tid – Ledetid

Gjennomsnittlige ledetiden i arbeidsdager fra mottak av timelister, til data er registrert i lønssystemet



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 | 2 | 6 | 6 | 10 |
| Minimum | 1 | | | |
| Gjennomsnitt | 5 | | | |
| Median | 6 | | | |
| Maksimum | 10 | | | |

Kommentarer

- ▶ NAV havner i Q1, og opplyser at det går i gjennomsnitt 1 dag før timelister registreres i lønssystemet. Dette er en av studiens to laveste ledetider for denne KPI'en
- ▶ NAV har det klart høyeste antallet timeregistreringer blant deltakerne
- ▶ Svarene selskapene har gitt varierer fra 1 dag til 10 dager. Alt avhenger av når systemet for innlegging av timer stenger, og tiden det tar før disse automatisk registreres/overføres til lønssystemet
- ▶ Median er 6 dager og gjennomsnitt er 5 dager

Forenkling og standardisering av prosessen administrere tid ser ut til å lede til kvalitet og effektivitet

Lønn

Administrere tid – Deltakernes viktigste operasjonelle prosess tiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

Sitater fra deltakerne:

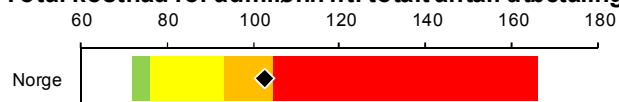
- ▶ Forenkle rutinen rundt utbetaling av overtid
- ▶ Forenkle rutinen rundt registrering av egenmeldinger i lønssystemet
- ▶ Problemer med standardtid. Spesielt for de som er i permisjon og fortsatt fører tid, ansatte som ikke blir avsluttet, timelister som ikke blir sendt inn generelt
- ▶ God forankring av verktøyene hos ledelsen
- ▶ God opplæring av leder og ansatte gir et godt resultat
- ▶ Gode rutiner i bedriften
- ▶ Hver enkelt ansatt registrerer sine egne reiseregninger gjennom en ansattportal
- ▶ Innføring av arbeidsplansystem
- ▶ Økt grad av automatiske kontroller i web-input
- ▶ Økt fokus på brukergrensesnitt

NAV betjener et antall ansatte som ligger under gjennomsnittet. Kostnadseffektiviteten innenfor prosessen administrere lønn har tilsvarende resultater

Lønn

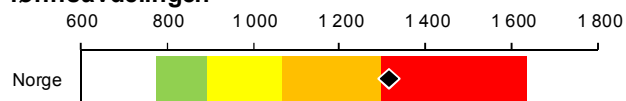
Administrere lønn – Kostnadseffektivitet

Total kostnad for adm.lønn ift. totalt antall utbetalinger



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 103 | 76 | 93 | 104 | 166 |
| Minimum | 72 | | | |
| Gjennomsnitt | 100 | | | |
| Median | 93 | | | |
| Maksimum | 166 | | | |

Totalkostnad for adm.lønn per ansatt som betjenes av lønnsavdelingen



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 315 | 896 | 1 068 | 1 294 | 1 633 |
| Minimum | 773 | | | |
| Gjennomsnitt | 1 125 | | | |
| Median | 1 068 | | | |
| Maksimum | 1 633 | | | |

Kommentarer

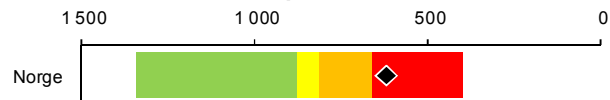
- ▶ For kostnader innenfor administrere lønn sett i forhold til antall utbetalinger presterer NAV rett over gjennomsnittet med 103 NOK
- ▶ Medianen er 93 NOK, og gjennomsnittet er 100 NOK
- ▶ Totalt antall utbetalinger drives av hvor mange ansatte som betjenes av lønnsavdelingen
- ▶ For kostnader innenfor administrere lønn sett i forhold til antall ansatte som betjenes av lønnsavdelingen, presterer NAV svakere enn snittet i studien også der
- ▶ Medianen er 1 068 NOK, og gjennomsnittet 1 125 NOK
- ▶ Sammenlignet med de andre deltagerne betjener NAV under gjennomsnittet antall ansatte, og kostnadseffektiviteten innenfor administrere lønn har tilsvarende resultater

NAV presterer svakere enn gjennomsnittet innenfor prosesseffektivitet for prosessen administrere lønn

Lønn

Administrere lønn – Prosesseffektivitet

Antall lønnede ansatte per årsverk til å administrere lønn



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-----|-----|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 617 | 657 | 816 | 876 | 1 342 |
| Minimum | 398 | | | |
| Gjennomsnitt | 812 | | | |
| Median | 816 | | | |
| Maksimum | 1 342 | | | |

Kommentarer

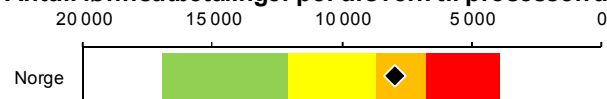
- ▶ På grunn av blant annet under gjennomsnittlig antall ansatte, kommer NAV også tilsvarende svakt ut på dette nøkkeltallet, med et resultat på 617 lønnede ansatte per årsverk
- ▶ For antall lønnede ansatte per årsverk administrere lønn er medianen 816, og gjennomsnittet 812
- ▶ Stordriftsfordeler gjøre seg gjeldene her, ved at de selskapene som har et høyt antall ansatte som betjenes gjør det best
- ▶ Merk her at det er best å ligge i Q4 som vist med det grønne feltet i diagrammet til venstre

NAV presterer svakere enn gjennomsnittet innenfor ansatteffektivitet for prosessen administrere lønn

Lønn

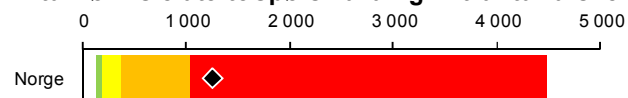
Administrere lønn – Ansatteffektivitet

Antall lønnsutbetalinger per årsverk til prosessen adm lønn



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 7 919 | 6 717 | 8 667 | 12 075 | 16 893 |
| Minimum | 3 914 | | | |
| Gjennomsnitt | 9 570 | | | |
| Median | 8 667 | | | |
| Maksimum | 16 893 | | | |

Antall lønnsrelaterte spørsmål årlig ifht. antall årsverk i lønnsavdelingen



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-----|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 250 | 192 | 371 | 1 045 | 4 478 |
| Minimum | 141 | | | |
| Gjennomsnitt | 1 127 | | | |
| Median | 371 | | | |
| Maksimum | 4 478 | | | |

Kommentarer

- ▶ NAV presterer svakere enn gjennomsnittet når det gjelder antall lønnsutbetalinger per årsverk innenfor prosessen administrere lønn, med 3 914. Dette skyldes nok at deres årlige antall lønnsutbetalinger er lavere enn gjennomsnittet i studien
- ▶ Antall lønnsutbetalinger drives av antall ansatte som avlønnes
- ▶ Gjennomsnittlig antall lønnsutbetalinger per årsverk til prosessen administrere lønn er 9570, og medianen er 8667
- ▶ Merk her at det er best å ligge i Q4 som vist med det grønne feltet i det øverste diagrammet
- ▶ NAV presterer også svakere enn gjennomsnittet når man ser på antall lønnsrelaterte spørsmål i forhold til antall årsverk i lønnsavdelingen
- ▶ Antall spørsmål kan være et tegn på at det er forbedringsmuligheter i prosessen, slik at de ansatte i lønnsavdelingen ikke må bruke like mye tid på å svare på spørsmål

NAV har den nest korteste ledetiden i antall dager fra forsystemet stenger for endringer til lønnsutbetaling

Lønn

Administrere lønn – Ledetid

Ledetid i antall dager fra forsystemet stenger for endringer til lønnsutbetaling



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 4 | 5 | 7 | 15 | 18 |
| Minimum | 1 | | | |
| Gjennomsnitt | 9 | | | |
| Median | 7 | | | |
| Maksimum | 18 | | | |

Kommentarer

- ▶ NAV har den nest korteste ledetiden i antall dager fra forsystemet stenger for endringer til lønnsutbetaling
- ▶ Korteste oppgitte ledetid er 1 dag, som også er "top performer" i internasjonal målestokk
- ▶ For ledetid fra forsystemet stenger for endringer til lønnsutbetaling, er medianen 7 dager, og gjennomsnittet 9 dager

Forenkling og standardisering av prosessen administrere lønn ser ut til å lede til kvalitet og effektivitet

Lønn

Administrere lønn – Deltakernes viktigste operasjonelle prosess tiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

Sitater fra deltakerne:

- ▶ Få lønnsystemet oppe å gå på en mest mulig effektiv måte
- ▶ Forenkle rutinen for utbetaling av overtid, og sørge for at prosessen blir mer automatisert
- ▶ Tilrettelegge for automatisk oppdatering av ansatte i lønnsystemet, f.eks. på grunnlag av andre kildesystemer
- ▶ Endre policy for sykepenger og fødselspenger, la fastlønnen løpe og ikke ta hensyn til overgang til lønn uten feriepengeopptjening
- ▶ Konsolidering av lønnsavregningsgrupper
- ▶ Elektronisk skjemaintegrasjon for å unngå dobbeltregistrering av data
- ▶ Responstid
- ▶ Automatisk etterbetalingsrutine for variabel lønn og etterbetaling over stoppdato
- ▶ Lønnsforhandlingsmodul med direkte overføring til lønssystemet

NAV presterer godt når man ser på kostnadseffektivitet innenfor administrere skatt og arbeidsgiveravgift

Lønn

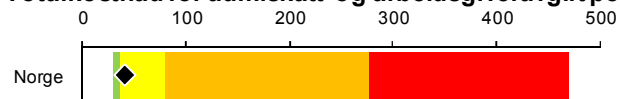
Administrere skatt og arbeidsgiveravgift – Kostnadseffektivitet

Totalkostnad for adm.skatt og arbeidsgiveravgift per LTO (lønns- og trekkoppgave)



| NAV Økonomiteneste | Benchmark - Norge | | | |
|--------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 52 | 39 | 89 | 150 | 406 |
| Minimum | 24 | | | |
| Gjennomsnitt | 134 | | | |
| Median | 89 | | | |
| Maksimum | 406 | | | |

Totalkostnad for adm.skatt og arbeidsgiveravgift per ansatt som betjenes



| NAV Økonomiteneste | Benchmark - Norge | | | |
|--------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 42 | 38 | 80 | 278 | 470 |
| Minimum | 30 | | | |
| Gjennomsnitt | 171 | | | |
| Median | 80 | | | |
| Maksimum | 470 | | | |

Kommentarer

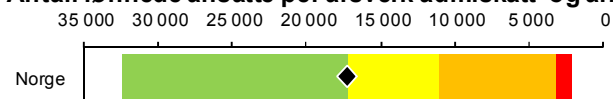
- ▶ NAV havner i Q2 for kostnad per lønns- og trekkoppgave (LTO). Det gode resultatet kan ha sammenheng med at 100 % av LTO blir produsert elektronisk
- ▶ For kostnad per (LTO) er medianen 89, og gjennomsnittet 134
- ▶ NAV presterer også godt når man ser på totale kostnader for administrere skatt i forhold til antall ansatte som betjenes. Selskapet har for denne KPI'en blant de laveste totalkostnadene per ansatt, til tross for at antall ansatte ligger under gjennomsnittet

NAV presterer forholdsvis godt for antall lønnede ansatte per årsverk innenfor administrere skatt

Lønn

Administrere skatt og arbeidsgiveravgift – Prosesseffektivitet

Antall lønnede ansatte per årsverk adm.skatt og arbeidsgiveravgift



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 17 289 | 3 280 | 11 143 | 17 142 | 32 401 |
| Minimum | 2 093 | | | |
| Gjennomsnitt | 12 763 | | | |
| Median | 11 143 | | | |
| Maksimum | 32 401 | | | |

Kommentarer

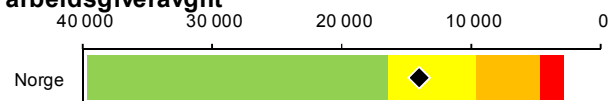
- ▶ NAV presterer forholdsvis godt for antall lønnede ansatte per årsverk innenfor administrere skatt med 17 289
- ▶ Gjennomsnittet er 12 763 antall lønnede ansatte per årsverk, og medianen er 11 143
- ▶ Et av selskapene har svært mange ansatte og all innlevering av LTO skjer elektronisk. Dette medfører at lite årsverk brukes på prosessen administrere skatt, noe som trekker opp gjennomsnittet her betraktelig
- ▶ Kun 1 årsverk går med til prosessen administrere skatt og arbeidsgiveravgift hos NAV. Dette stemmer overrens med at 100 % av lønns- og trekkoppgavene produseres elektronisk. Dette antar man at normalt medfører færre årsverk innenfor prosessen
- ▶ Merk her at det er best å ligge i Q4 som vist med det grønne feltet i diagrammet til venstre

NAV havner i Q3 for antall lønns- og trekkoppgaver per årsverk innefor prosessen administrere skatt

Lønn

Administrere skatt og arbeidsgiveravgift – Ansatteffektivitet

Antall LTO (lønns- og trekkoppgaver) per årsverk til adm.skatt og arbeidsgiveravgift



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 14 000 | 4 591 | 9 628 | 16 483 | 39 643 |
| Minimum | 2 906 | | | |
| Gjennomsnitt | 13 914 | | | |
| Median | 9 628 | | | |
| Maksimum | 39 643 | | | |

Kommentarer

- ▶ På grunn av kun 1 årsverk som går med til prosessen administrere skatt får NAV et forholdsvis godt resultat
- ▶ Medianen for antall lønns- og trekkoppgaver per årsverk er 9 628, og gjennomsnittsverdien er 13 914
- ▶ Et av selskapene har et høyt antall ansatte og få årsverk innenfor prosessen administrere skatt. Dette trekker opp gjennomsnittsverdien
- ▶ De selskapene som gjør det best her bruker mesteparten av årsverkene innenfor skatt og arbeidsgiveravgift til å utfylle lovpålagte skjemaer og rapportering knyttet til skatt
- ▶ De selskapene som gjør det svakest her bruker mer tid på kalkulering og innbetaling av skatt og arbeidsgiveravgift i forbindelse med ansattes lønns- og trekkoppgave
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammet til venstre

Forenkling og standardisering av prosessen administrere skatt og arbeidsgiveravgift ser ut til å lede til kvalitet og effektivitet

Lønn

Administrere skatt og arbeidsgiveravgift – Deltakernes viktigste operasjonelle prosess tiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

Sitater fra deltakerne:

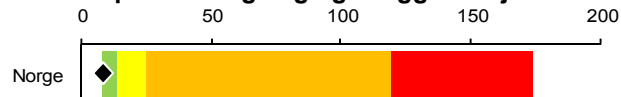
- ▶ Få lønssystemet oppe å gå på en mest mulig effektiv måte
- ▶ Lønssystemet har nå tilrettelagt for å sende lønns- og trekkoppgaver elektronisk, dette vil vi benytte oss av i 2008
- ▶ Altinn i forbindelse med innlevering av terminoppgaven => Dette gjøres allerede
- ▶ Altinn i forbindelse med innlevering av lønns- og trekkoppgaver => Vi har for mange lønns- og trekkoppgaver til at Skatte direktoratet godtar dette foreløpig
- ▶ Kompetanseheving i lønnsartregisteret
- ▶ Gode rutiner som avdekkar avvik
- ▶ Integrasjon mot Altinn for å forenkle rapportering
- ▶ Få inn skattekort fra ansatte tidsnok
- ▶ Bedre historikk rundt skatt i lønssystemet
- ▶ Mer opplæring av personalet rundt skattespørsmål

NAV presterer best blant deltagerne når man ser på kostnadseffektivitet innenfor administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner

Lønn

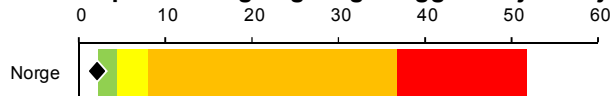
Administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner – Kostnadseffektivitet

Kostnad per reiseregning og utleggsrefusjon



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 8 | 14 | 25 | 119 | 174 |
| Minimum | 8 | | | |
| Gjennomsnitt | 65 | | | |
| Median | 25 | | | |
| Maksimum | 174 | | | |

Kostnad per reiseregning- og utleggsrefusjonslinje



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 2 | 5 | 8 | 37 | 52 |
| Minimum | 2 | | | |
| Gjennomsnitt | 20 | | | |
| Median | 8 | | | |
| Maksimum | 52 | | | |

Kommentarer

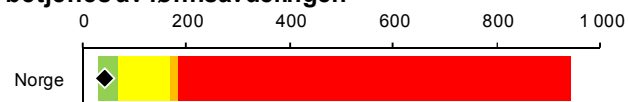
- ▶ NAV har den laveste kostnaden per reiseregning og utleggsrefusjon blant deltagerne
- ▶ Rangeringen av selskapene er helt lik når man sammenligner kostnad per reiseregning og utleggsrefusjon, og kostnad per reiseregning og utleggsrefusjon per linje
- ▶ To av selskapene har en vesentlig høyere kostnad per reiseregning sammenlignet med de andre selskapene
- ▶ Noen selskaper behandler reiseregninger og utleggsrefusjoner kun en gang i måneden, mens andre behandler og utbetaler disse fortløpende. De selskapene som behandler reiseregninger fortløpende, har den laveste kostnaden per reiseregning og utleggsrefusjon
- ▶ Dette tyder på at det lønner seg å behandle reiseregninger fortløpende, og ikke samle opp og utbetale en gang i måneden
- ▶ Reiseforskudd skaper erfaringsmessig mye arbeid i etterkant. Man forventer derfor å finne en sammenheng mellom kostnad per reiseregning og utleggsrefusjoner og antall reiseforskudd
- ▶ NAV utbetaler relativt få reiseforskudd, noe som kan være med på å forklare det gode resultat

NAV presterer svært godt innenfor reiseregninger og utleggsrefusjoner per ansatt som betjenes

Lønn

Administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner – Prosesseffektivitet

Totalkostnad for reiseregninger og utleggsrefusjoner per ansatt som betjenes av lønnsavdelingen



| NAV Økonomiteneste | Benchmark - Norge | | | |
|--------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 42 | 70 | 168 | 183 | 941 |
| Minimum | 30 | | | |
| Gjennomsnitt | 255 | | | |
| Median | 168 | | | |
| Maksimum | 941 | | | |

Kommentarer

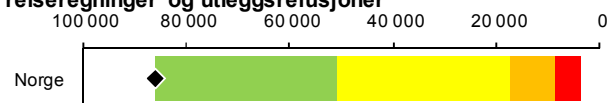
- ▶ NAV ligger i Q1 for kostnad innenfor reiseregning og utleggsrefusjon per ansatt som betjenes av lønnsavdelingen
- ▶ Medianen er 168 NOK, og gjennomsnittet 255 NOK
- ▶ De selskapene som har elektronisk innlevering eller innlevering via Internett har de beste resultatene innenfor prosesseffektivitet
- ▶ Studien tyder derfor på at det lønner seg å benytte elektroniske løsninger og redusere mengden manuelle innleveringer

NAV har det beste resultatet når det gjelder antall reiseregninger og utleggsrefusjoner per årsverk innenfor prosessen

Lønn

Administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner – Ansatteffektivitet

Antall reiseregninger og utleggsrefusjoner per årsverk til prosessen
reiseregninger og utleggsrefusjoner



| NAV Økonomiteneste | Benchmark - Norge | | | |
|--------------------|-------------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 86 000 | 8 516 | 17 458 | 50 770 | 86 000 |
| Minimum | 3 814 | | | |
| Gjennomsnitt | 32 023 | | | |
| Median | 17 458 | | | |
| Maksimum | 86 000 | | | |

Kommentarer

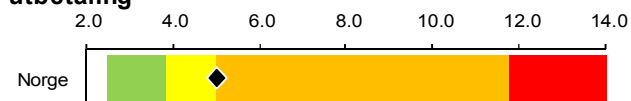
- ▶ NAV har det beste resultatet når det gjelder antall reiseregninger og utleggsrefusjoner per årsverk innenfor prosessen med 86 000
- ▶ Medianen er 17 458, og gjennomsnittet 32 023
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammet til venstre

NAV danner medianen når man ser på ledetid i kalenderdager fra utlegg og reiseregninger mottas, til de er godkjent og klar til utbetaling

Lønn

Administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner – Ledetid

Gjennomsnittlig ledetid i kalenderdager (inkludert helger) fra utgifts/reiseregningssrapporten er mottatt til den er godkjent og klar til utbetaling



| NAV Økonomitjeneste | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|-----|------|------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 5.0 | 3.9 | 5.0 | 11.8 | 14.0 |
| Minimum | 2.5 | | | |
| Gjennomsnitt | 7.3 | | | |
| Median | 5.0 | | | |
| Maksimum | 14.0 | | | |

Kommentarer

- ▶ NAV danner medianen for gjennomsnittlig ledetid fra utgifts-/reiseregningen er mottatt til den er godkjent og klar til utbetaling
- ▶ Medianen er 5 dager, og gjennomsnitt 7,3
- ▶ En raskere behandling av utlegg og reiseregninger, kan tyde på bedre prosesseffektivitet

Forenkling av forskuddsbetaling og automatisering av prosessen administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner ser ut til å lede til kvalitet og effektivitet

Lønn

Administrere reiseregninger og utleggsrefusjoner – Deltakernes viktigste operasjonelle prosess tiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

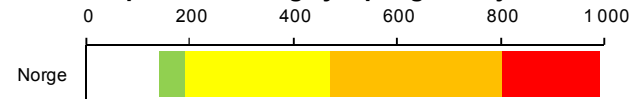
Sitater fra deltakerne:

- ▶ Få systemet lønnsystemet oppe å gå på en mest mulig effektiv måte
- ▶ Sørge for mer automatisert kontroll av reiseregninger hos lønn. Prosjekt er igangsatt det er lagt beløpsbegrensninger på de ulike expense-typene, og i utgangspunktet skal de expense-typene med lavt beløp derfor kunne gå raskere igjennom kontrollen hos lønn (vi ser fortsatt expense-linjene, men konvolutten med kvitteringer åpnes ikke nødvendigvis)
- ▶ Kompetanseheving i bruk av reisemodul/ forsystem
- ▶ Utviklingsarbeid på reisemodul slik at denne innehar nødvendig funksjonalitet til å handtere regelverk iht Statens Personalhandbok
- ▶ Elektroniske reiseregninger vert behandla og godkjent innen 5 dager
- ▶ Elektronisk skjemaintegrasjon for eksterne/timelønnede
- ▶ Hver enkelt ansatt registrering av sine egne reiseregninger gjennom ansattportal
- ▶ Bedre tilpasset reiseregningsskjema, vanskelig å dele reiser i privat og hotell. Ved endringer henger skjemaet
- ▶ Bedre rutiner for utbetaling av forskudd
- ▶ Bedre rutiner for utbetaling av utlegg frem i tid, ikke mulig å få korrekt reisedato da det ikke kan registreres dato frem i tid
- ▶ Innføre en integrert selvbetjeningsløsning i lønnsystemet

Lønn

Administrere sykepengerefusjoner – Kostnadseffektivitet

Kostnad per fødsels- og sykepengerefusjon



| NAV Økonomiteneste | Benchmark - Norge | | | |
|--------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| | 190 | 473 | 803 | 993 |
| Minimum | 142 | | | |
| Gjennomsnitt | 520 | | | |
| Median | 473 | | | |
| Maksimum | 993 | | | |

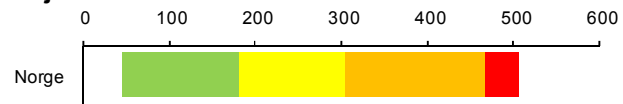
Kommentarer

► Ikke levert tilstrekkelige data

Lønn

Administrere sykepengerefusjoner – Prosesseffektivitet

Totalkostnad for fødsels- og sykepengerefusjoner per ansatt som betjenes av lønnsavd.



| NAV Økonomiteneste | Benchmark - Norge | | | |
|--------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| | 181 | 305 | 467 | 506 |
| Minimum | 45 | | | |
| Gjennomsnitt | 301 | | | |
| Median | 305 | | | |
| Maksimum | 506 | | | |

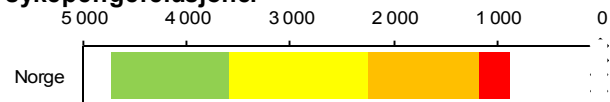
Kommentarer

▶ Ikke levert tilstrekkelige data

Lønn

Administrere sykepengerefusjoner – Ansatteffektivitet

Antall fødsels- og sykepengerefusjoner per årsverk administrere sykepengerefusjoner



| NAV Økonomiteneste | Benchmark - Norge | | | |
|--------------------|-------------------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| | 1 180 | 2 245 | 3 589 | 4 726 |
| Minimum | 878 | | | |
| Gjennomsnitt | 2 524 | | | |
| Median | 2 245 | | | |
| Maksimum | 4 726 | | | |

Kommentarer

► Ikke levert tilstrekkelige data

Elektronisk og hurtig behandling av prosessen administrere sykepengerefusjoner ser ut til å lede til kvalitet og effektivitet

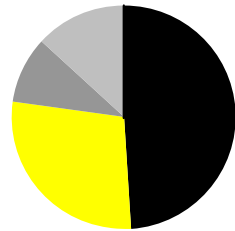
Lønn

Administrere sykepengerefusjoner – Deltakernes viktigste operasjonelle prosess tiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

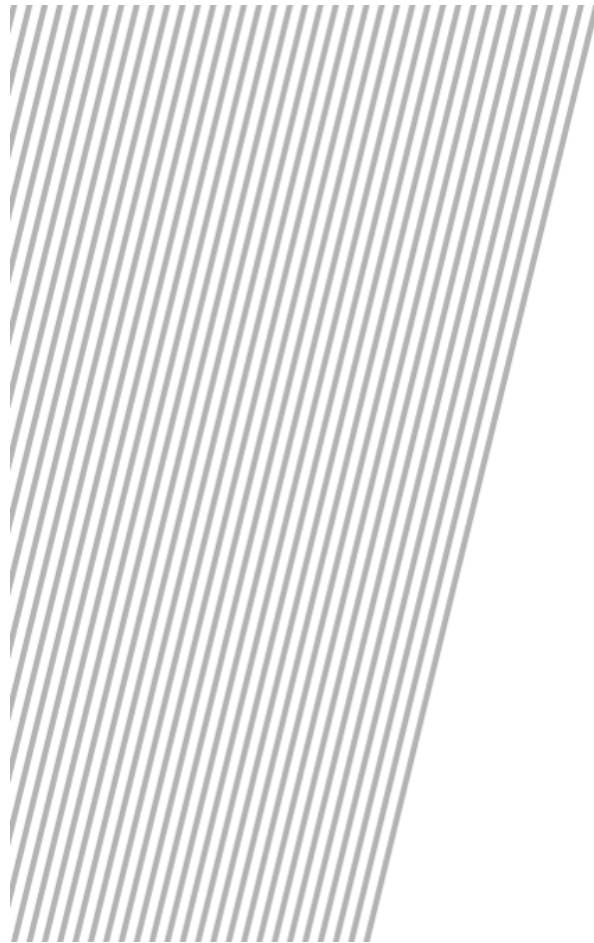
Sitater fra deltakerne:

- ▶ Redusere sakshandsamingstid på mottatte refusjonskrav
- ▶ Lik sakshandsaming på alle NAV kontor
- ▶ Innføre systemstøtte for oppfølging av sykerefusjon
- ▶ Papirløs oppfølging av sykerefusjon ved at krav genereres fra system og at refusjon utligner kravet i systemet
- ▶ Øke hastigheten i behandlingstiden for å bedre likviditeten
- ▶ Få inn refusjon fra NAV raskere
- ▶ Sikre korrekt input. Vi bruker svært mye tid på å sjekke ut feilaktig data

Fordeling av kostnader per prosess



- Lønn
- Leverandørreskontro
- Kundenreskontro
- Hovedbok og rapportering



| | | |
|---|---|---------|
| 1 | Innledning | side 4 |
| 2 | Metode | side 7 |
| 3 | Benchmarkstudien | side 8 |
| 4 | Prosessspesifikk analyse og ledende praksis | side 9 |
| | ▶ Lønn | side 13 |
| | ▶ Leverandørreskontro | side 47 |
| | ▶ Kundenreskontro | side 64 |
| | ▶ Hovedbok | side 87 |
| 5 | Trender | side 92 |
| 6 | Appendiks | |
| | ▶ Om Ernst & Young | side 99 |

NAV har god kostnadseffektivitet innenfor leverandørreskontro

Leverandørreskontro

Sammendrag

Sammendrag

- ▶ Undersøkelsen viser at NAV presterer svært godt når det gjelder kostnadseffektivitet innenfor leverandørreskontro
- ▶ De gode resultatene innenfor kostnadseffektivitet har sammenheng med at det ser ut til å være stordriftsfordeler innen leverandørreskontro
- ▶ NAV ligger rundt median når det gjelder personalkostnader per årsverk for prosessen leverandørreskontro
- ▶ Sammenlignet med gjennomsnittet har NAV en høyere andel personalkostnader og en lavere andel systemkostnader
- ▶ NAV ser ut til å betale 81 % av sine fakturalinjer i tide, noe som er bedre enn gjennomsnittet
- ▶ NAV tolker/registerer omkring halvparten av sine skannede fakturaene manuelt
 - Deltakerne som presterer godt innen leverandørreskontro har ofte mindre manuell involvering i forhold til skanning og tolkning av fakturaer
- ▶ 68 % av fakturalinjene til NAV matches mot tilhørende innkjøpsordre, noe som er den andre høyeste andelen i undersøkelsen
- ▶ NAV presterer middels godt innenfor ansatteffektivitet. Dette samsvarer med at dere har personalkostnader per årsverk som ligger litt høyere enn median
- ▶ NAV bruker en over halvparten av tiden på å undersøke og løse unntak/problemer
- ▶ NAV har kortere ledetider enn gjennomsnittet i undersøkelsen for leverandørreskontro. Et unntak er ledetid for mottak av faktura til den er godkjent for utbetaling

Anbefaler å

Leverandørreskontro

Anbefaling

Anbefaling

- ▶ Standardisere og heve kvaliteten i prosessen slik at en høyere andel av fakturaene betales i tide. Dette for å unngå morarenter og misfornøyde leverandører
- ▶ Redusere andelen av manuell involvering i forhold til skanning og tolkning av fakturaer. NAV tolker ca 50% av sine fakturaer manuelt. Deltagerne som presterer godt innen leverandørreskontro har ofte mindre manuell involvering i forhold til skanning og tolkning av fakturaer
- ▶ Gjennomføre en kartlegging av hvilke problemer som må løses av de ansatte. NAV bruker en svært stor andel av tiden sin innenfor leverandørreskontro til å undersøke og løse problemer. Kan man endre prosessen slik at de samme problemene ikke gjentas for ofte?
- ▶ Gjennomføre en analyse av hva som er årsaken til at NAV i snitt godkjenner faktura for utbetaling over 12 dager etter at de blir registrert i leverandørreskontro

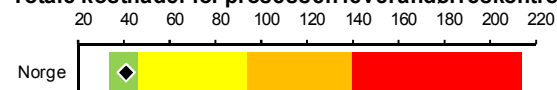
- ▶ Det har i internasjonal benchmarkundersøkelser blitt funnet at måten man arbeider med sine leverandører kan være avgjørende for lave kostnader knyttet til leverandørreskontro, innkjøp og for kvaliteten i innkjøpene
 - "Armlengdes avstand" til leverandører
 - Integreerte løsninger for bestilling og betaling for de viktigste leverandørene

NAV presterer svært godt når det gjelder kostnadseffektivitet innenfor leverandørreskontro

Regnskap

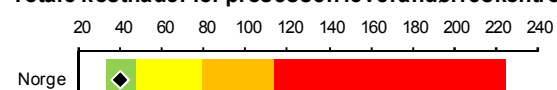
Leverandørreskontro – Kostnadseffektivitet

Totale kostnader for prosessen leverandørreskontro per utbetaling



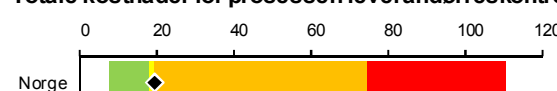
| NAV Økonomiteknester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 41 | 46 | 94 | 139 | 214 |
| Minimum | 33 | | | |
| Gjennomsnitt | 103 | | | |
| Median | 94 | | | |
| Maksimum | 214 | | | |

Totale kostnader for prosessen leverandørreskontro per faktura



| NAV Økonomiteknester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 40 | 48 | 79 | 114 | 225 |
| Minimum | 33 | | | |
| Gjennomsnitt | 97 | | | |
| Median | 79 | | | |
| Maksimum | 225 | | | |

Totale kostnader for prosessen leverandørreskontro per fakturalinje



| NAV Økonomiteknester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 19 | 18 | 19 | 75 | 110 |
| Minimum | 7 | | | |
| Gjennomsnitt | 44 | | | |
| Median | 19 | | | |
| Maksimum | 110 | | | |

Kommentarer

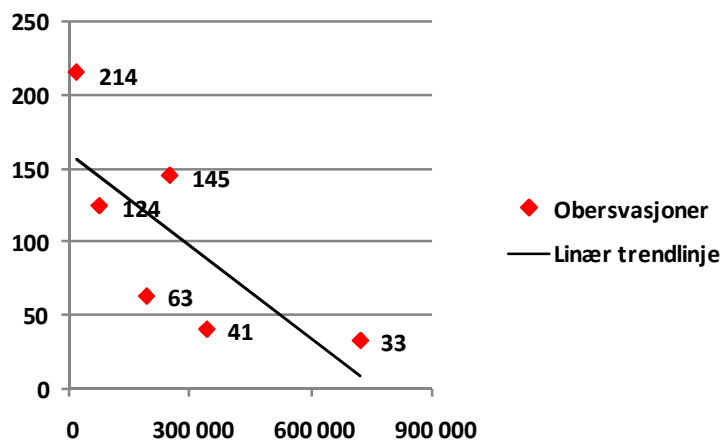
- ▶ NAV presterer svært godt når det gjelder kostnadseffektivitet innenfor leverandørreskontro, og befinner seg i Q1 for både
 - Totale kostnader per utbetaling med 41 NOK (gjennomsnitt 103 NOK)
 - Totale kostnader per faktura med 40 NOK (gjennomsnitt 97 NOK)
- ▶ Ser man på totale kostnader per fakturalinje ligger NAV i øverste grense av Q2 med en kostnad lik 19 NOK, noe som tilsvarer medianen. Gjennomsnittet er her 44 NOK
- ▶ Resultatene indikerer at stordriftsfordeler gjør seg gjeldende også innenfor leverandørreskontro

Det ser ut til å være stordriftsfordeler innen leverandørreskontro

Regnskap

Leverandørreskontro – Kostnadseffektivitet

Korrelasjon mellom kostnad per utbetaling og antall utbetalinger



Kommentarer

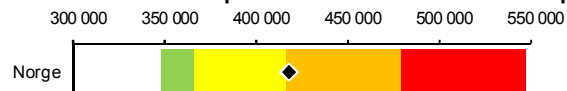
- ▶ Figuren til venstre underbygger at det er stordriftsfordeler
 - Korrelasjonen mellom kostnad per utbetaling og antall utbetalinger er negativ
- ▶ Årsaken til at noen presterer langt sterkere kan være at man har vesentlig høyere aktivitet innenfor leverandørreskontro enn de andre deltakerne i undersøkelsen
 - F.eks har NAV ca 340 000 utbetalinger, mens gjennomsnittet for undersøkelsen er ca 270 000 utbetalinger
 - NAV har også et høyere antall fakturaer enn gjennomsnittet, mens antall fakturalinjer ligger under snittet
 - Dette stemmer overrens med resultatene presentert på forrige side
- ▶ En annen mulig årsak til den sterke prestasjonen kan være at NAV har mindre kostnadskrevende leverandørforhold

NAV's personalkostnader per årsverk innenfor leverandørreskontro ligger på et gjennomsnittlig nivå sammenlignet med de andre deltakerne

Regnskap

Leverandørreskontro – Kostnadseffektivitet

Personalkostnad for prosessen leverandørreskontro per årsverk



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 417 424 | 365 766 | 415 787 | 478 867 | 546 612 |
| Minimum | 348 204 | | | |
| Gjennomsnitt | 429 229 | | | |
| Median | 415 787 | | | |
| Maksimum | 546 612 | | | |

Kommentarer

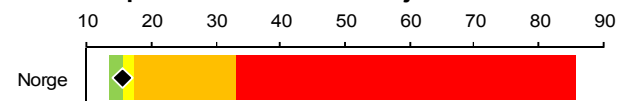
- ▶ NAV's personalkostnader per årsverk innenfor leverandørreskontro ligger på et gjennomsnittlig nivå sammenlignet med de andre deltakerne
 - 1 637 over medianen og 11 805 under gjennomsnittet
- ▶ Offentlige virksomheter utmerker seg med gjennomgående lavere personalkostnad enn private virksomheter
 - Private 487 000 NOK
 - Offentlige 372 000 NOK
- ▶ 75 % av de offentlige virksomhetene har betraktelig lavere personalkostnader enn de øvrige deltagerne i virksomheten. Som følge av at undersøkelsen ikke inneholder detaljinformasjon om de ulike kostnadsposter (vanlig lønnskostnader, overtidsbetaling, bonus, naturallytelser, indirekte lønnskostnader som arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader, forsikringer, refusjoner, sosiale utgifter etc.) er det ikke grunnlag for å si noe om hva differansen består av

NAV har lave kostnader per skannede fakturalinje og registrerte leverandør

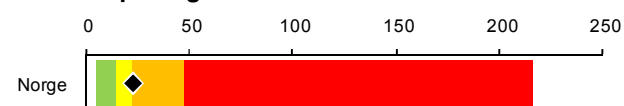
Regnskap

Leverandørreskontro – Kostnadseffektivitet

Kostnad per skannede fakturalinje



Kostnad per registrerte leverandør



Kommentarer

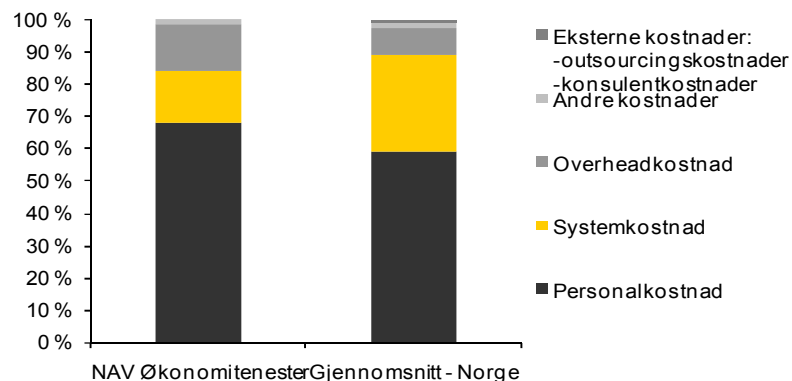
- ▶ NAV har i undersøkelsen relativt lave kostnader per
 - Skannede fakturalinje
 - Registrerte leverandør
- ▶ NAV har ikke oppgitt tilstrekkelige data for KPI'ene
 - Kostnad per elektroniske fakturalinje
 - Kostnad per manuelle fakturalinje
 - Kostnad per elektroniske utbetaling
 - Kostnad per manuelle utbetaling
- ▶ Kostnad per manuelle utbetaling er det kun et selskap som har oppgitt tilstrekkelig datagrunnlag for, og kostnaden utgjør da 30 NOK per transaksjon

NAV har høyere andel personalkostnader og lavere andel systemkostnader enn gjennomsnittet i undersøkelsen

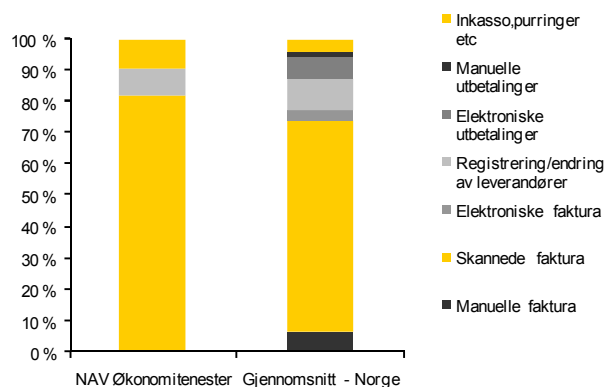
Regnskap

Leverandørreskontro – Kostnadseffektivitet

Fordeling av kostnader på de ulike områdene



Fordeling av kostnader på de ulike prosessene



Kommentarer

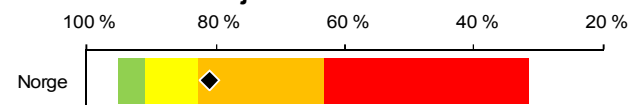
- ▶ NAV har høyere andel personalkostnader og lavere andel systemkostnader enn gjennomsnittet i undersøkelsen. Andelen overheadkostnadene er noe høyere og andre kostnader tilsvarende snittet. Det er ikke oppgitt noen eksterne kostnader
- ▶ Når det gjelder fordeling av kostnader på prosessene, har NAV høyere andel knyttet til skannede faktura enn gjennomsnittet. Dette henger sammen med at samtlige fakturalinjer registreres ved skanning
- ▶ NAV har ikke allokert kostnader til utbetalinger
- ▶ Det har i internasjonal benchmarker blitt funnet at måten man arbeider med sine leverandører kan være avgjørende for lave kostnader knyttet til leverandørreskontro, innkjøp og for kvaliteten i innkjøpene
 - ”Armlengdes avstand” til leverandører
 - Integrerte løsninger for bestilling og betaling for de viktigste leverandørene

NAV ser ut til å betale 81 % av sine fakturalinjer i tide

Regnskap

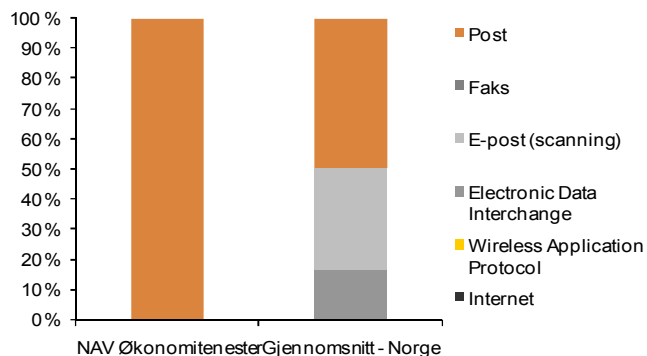
Leverandørreskontro – Prosesseffektivitet

Andel av fakturalinjer som betales i tide



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|------|------|------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 81 % | 63 % | 83 % | 91 % | 95 % |
| Minimum | 32 % | | | |
| Gjennomsnitt | 74 % | | | |
| Median | 83 % | | | |
| Maksimum | 95 % | | | |

Metoder for mottak av faktura



Kommentarer

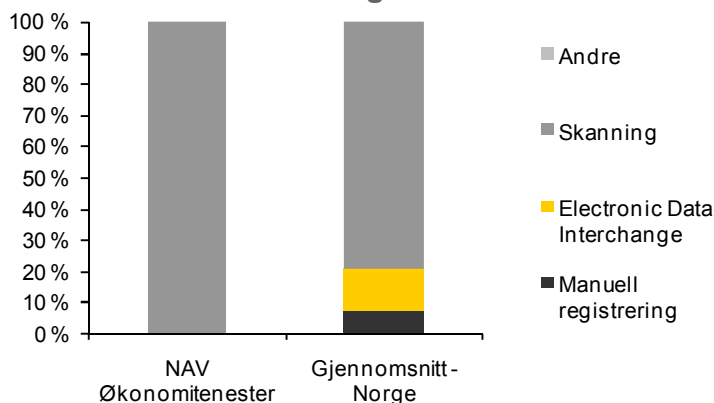
- ▶ NAV ser ut til å betale 81 % av sine fakturalinjer i tide, noe som er over gjennomsnittet i undersøkelsen
- ▶ Høy andel for sent betalte fakturalinjer, kan gi:
 - Morarenter
 - Press fra misfornøyde leverandører
- ▶ Deltakere som har god kostnadseffektivitet har høy andel av fakturalinjer betalt i tide
- ▶ NAV mottar alle inngående fakturaer via post
- ▶ De fleste deltakerne mottar fakturaer gjennom:
 - Post
 - E-post
 - Electronic data Interchange (EDI)
- ▶ Resultatene i undersøkelsen viser ingen entydig sammenheng mellom metode for å motta faktura og effektivitet
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammet øverst til venstre

NAV tolker/ registrerer omkring halvparten av sine skannede fakturaer manuelt

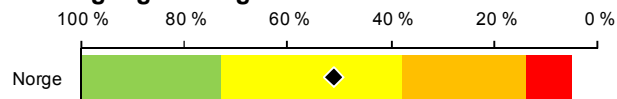
Regnskap

Leverandørreskontro – Prosesseffektivitet

Metoder for bokføring av faktura



Andel av fakturaer som skannes og tolkes, uten manuell tolkning/registrering



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|------|------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 51 % | 14 % | 38 % | 73 % | 100 % |
| Minimum | 5 % | | | |
| Gjennomsnitt | 45 % | | | |
| Median | 38 % | | | |
| Maksimum | 100 % | | | |

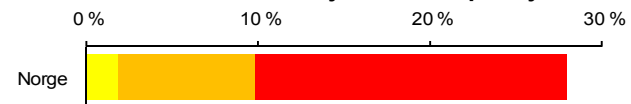
Kommentarer

- ▶ NAV behandler 100 % av inngående fakturaer ved skanning
- ▶ Skanning er den dominerende formen for behandling av fakturaer i undersøkelsen
- ▶ NAV tolker/ registrerer omkring halvparten av sine skannede fakturaer manuelt, og havner i Q3
- ▶ I undersøkelsen er gjennomsnittlig andel av fakturaer som skannes og tolkes uten manuell tolkning/registrering 45 %, og medianen 38 %
- ▶ Deltakerne som presterer godt innen leverandørreskontro har ofte mindre manuell involvering i forhold til skanning og tolkning av fakturaer
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammet til venstre

Regnskap

Leverandørreskontro – Prosesseffektivitet

Prosentandel av fakturalinjer som blir punsjet inn manuelt



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|-----|------|------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| | 0 % | 2 % | 10 % | 28 % |
| Minimum | 0 % | | | |
| Gjennomsnitt | 8 % | | | |
| Median | 2 % | | | |
| Maksimum | 28 % | | | |

Kommentarer

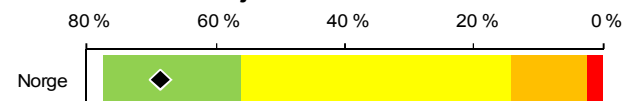
► Ikke levert tilstrekkelige data

NAV matcher 68 % av fakturalinjene mot tilhørende innkjøpsordre

Regnskap

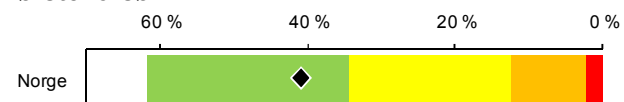
Leverandørreskontro – Prosesseffektivitet

Andel av fakturalinjene som matches mot tilhørende innkjøpsordre

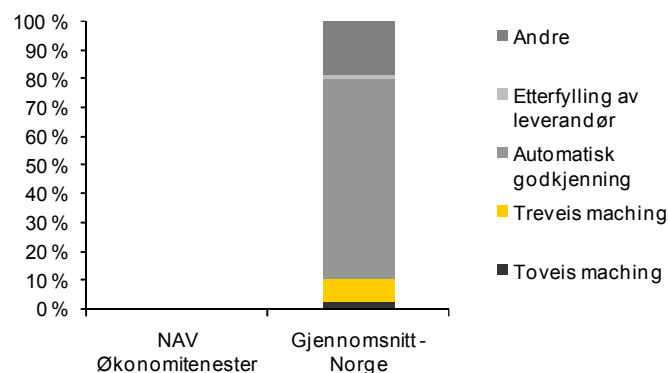


| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|------|------|------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 68 % | 3 % | 14 % | 56 % | 77 % |
| Minimum | 0 % | | | |
| Gjennomsnitt | 29 % | | | |
| Median | 14 % | | | |
| Maksimum | 77 % | | | |

Andel av fakturalinjene som matches mot tilhørende innkjøpsordre ved første forsøk



Andel av matchingsmetoder



Kommentarer

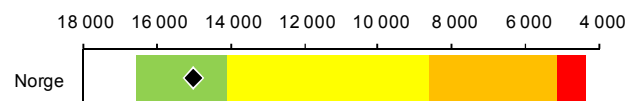
- ▶ NAV matcher 68 % av fakturalinjene mot tilhørende innkjøpsordre
 - Medianen for undersøkelsen er 14 %
 - Median internasjonalt er 66 % (APQC)
 - Top performer ligger på 84 %
- ▶ NAV matcher en relativt høy andel ved første forsøk, noe som indikerer kvalitet i prosessen
- ▶ NAV har ikke oppgitt data i forbindelse med matchingsmetoder
- ▶ Ser man på gjennomsnittet for deltakerne er de mest benyttede matchingsmetodene
 - Automatisk godkjenning 47 %
 - Andre metoder 12 %
 - Treveis matching 5 %
- ▶ Under andre metoder ligger:
 - Internfaktureringsystem
 - Manuell godkjenning
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammene øverst til venstre

NAV presterer godt innenfor ansatteffektivitet

Regnskap

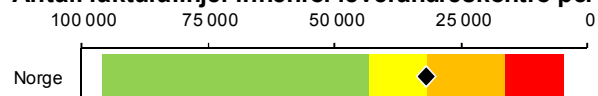
Leverandørreskontro – Ansatteffektivitet

Antall utbetalinger innenfor leverandørreskontro per årsverk



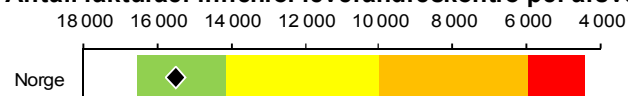
| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|-------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 15 018 | 5 160 | 8 648 | 14 100 | 16 544 |
| Minimum | 4 360 | | | |
| Gjennomsnitt | 9 686 | | | |
| Median | 8 648 | | | |
| Maksimum | 16 544 | | | |

Antall fakturalinjer innenfor leverandørreskontro per årsverk



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|--------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 31 838 | 16 329 | 31 679 | 43 071 | 95 818 |
| Minimum | 4 901 | | | |
| Gjennomsnitt | 37 026 | | | |
| Median | 31 679 | | | |
| Maksimum | 95 818 | | | |

Antall fakturaer innenfor leverandørreskontro per årsverk



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|-------|--------|--------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 15 493 | 5 970 | 9 961 | 14 120 | 16 544 |
| Minimum | 4 383 | | | |
| Gjennomsnitt | 10 166 | | | |
| Median | 9 961 | | | |
| Maksimum | 16 544 | | | |

Kommentarer

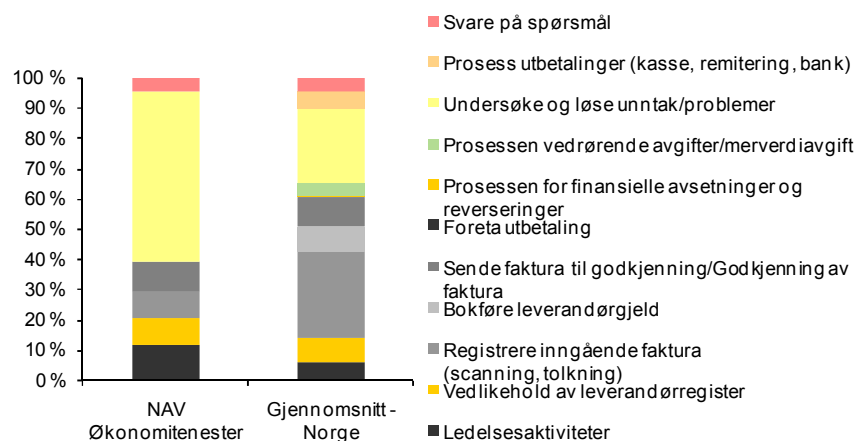
- ▶ NAV presterer svært godt innenfor ansatteffektivitet når man ser på
 - Antall utbetalinger per årsverk
 - Antall fakturaer per årsverk
- ▶ Resultatene er gode på tross av at NAV har høyere personalkostnader og lavere systemkostnader enn gjennomsnittet
- ▶ Når det gjelder antall fakturalinjer per årsverk er prestasjonen middels, noe som samsvarer med resultatene under kostnadseffektivitet. Dette skyldes at NAV behandler et lavere antall fakturalinjer enn gjennomsnittet
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammene til venstre

57 % av årsverkene innenfor leverandørreskontro benyttes til å undersøke og løse unntak/problemer

Regnskap

Leverandørreskontro – Ansatteffektivitet

Fordeling av årsverk på ulike aktiviteter innenfor leverandørreskontro



Kommentarer

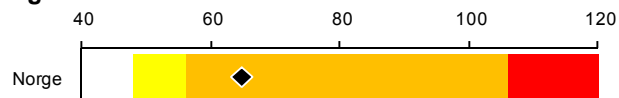
- ▶ NAV skiller seg vesentlig fra gjennomsnittsfordeling av årsverk i undersøkelsen på tre punkter:
 - Svært stor del av tiden brukes til å undersøke og løse unntak/problemer
 - En større del av tiden benyttes til ledelsesaktiviteter
 - En vesentlig lavere andel av årsverkene benyttes til å registrere inngående faktura
- ▶ NAV har oppgitt at det ikke medgår årsverk til følgende aktiviteter:
 - Bokføre leverandørgjeld
 - Foreta utbetaling
 - Prosessen for finansielle avsetninger og reverseringer
 - Prosessen vedrørende avgifter/merverdiavgift
 - Prosessere utbetalinger

NAV er raskere enn gjennomsnittet til å registrere faktura i leverandørreskonto, men tregere enn snittet til å godkjenne

Regnskap

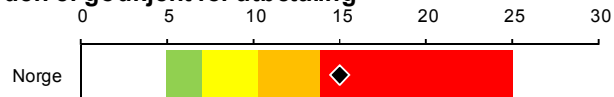
Leverandørreskonto – Ledetid

Gjennomsnittlig ledetid i timer fra mottak av faktura, til faktura blir registrert i leverandørreskonto



| NAV Økonomiteneister | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 65 | 48 | 57 | 106 | 120 |
| Minimum | 48 | | | |
| Gjennomsnitt | 75 | | | |
| Median | 57 | | | |
| Maksimum | 120 | | | |

Gjennomsnittlig ledetid i dager (inkludert helger) fra mottak av faktura til den er godkjent for utbetaling



| NAV Økonomiteneister | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 15 | 7 | 10 | 14 | 25 |
| Minimum | 5 | | | |
| Gjennomsnitt | 12 | | | |
| Median | 10 | | | |
| Maksimum | 25 | | | |

Kommentarer

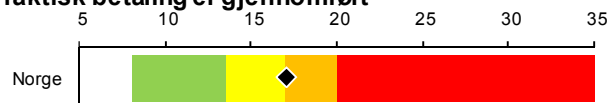
- ▶ NAV bruker 65 timer (nær 3 dager) fra faktura er mottatt til den er registrert i leverandørreskonto
- ▶ Internasjonale tall (APQC) viser her en median på 40 timer – to dager (top performer er 4 timer)
- ▶ Ut i fra nøkkeltallene som er oppgitt ser det ut til at NAV i snitt godkjenner faktura for utbetaling over 12 dager etter at de blir registrert i leverandørreskonto, og havner her i Q4
 - Dette er den nest lengste ledetiden blant deltakerne i undersøkelsen
- ▶ Medianen for ledetid fra mottak til godkjenning er 10 dager, mens gjennomsnittet er 12 dager
- ▶ Internasjonale tall (APQC) viser her en median på 7 dager og top performer på 4 dager

NAV presterer middels innenfor ledetid fra mottak av faktura til faktisk betaling er gjennomført, men betaler 81 % av sine fakturalinjer i tide

Regnskap

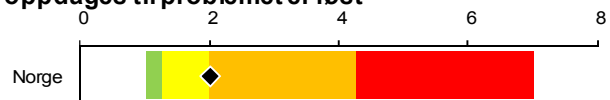
Leverandørreskontro – Ledetid

Gjennomsnittlig ledetid i dager (inkludert helger) fra mottak av faktura til faktisk betaling er gjennomført



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 17 | 14 | 17 | 20 | 35 |
| Minimum | 8 | | | |
| Gjennomsnitt | 19 | | | |
| Median | 17 | | | |
| Maksimum | 35 | | | |

Gjennomsnittlig ledetid i dager (inkludert helger) fra feil på en faktura oppdages til problemet er løst



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 2 | 1 | 2 | 4 | 7 |
| Minimum | 1 | | | |
| Gjennomsnitt | 3 | | | |
| Median | 2 | | | |
| Maksimum | 7 | | | |

Kommentarer

- ▶ NAV bruker i gjennomsnitt 17 dager fra mottak av faktura til faktisk betaling er gjennomført, noe som danner medianen
- ▶ Det går altså kun 2 dager i snitt fra en faktura er godkjent til betaling er gjennomført
- ▶ NAV danner også medianen i undersøkelsen når man ser på håndtering av problemer som oppstår
- ▶ NAV presterer altså middels innenfor ledetider, men gjør det bedre enn snittet dersom man ser på antall fakturalinjer som blir betalt i tide
 - 81 % mot et gjennomsnitt på 74 %

Standardisere måten man mottar fakturaer og forenkle godkjenning av fakturaer ser ut til å lede til kvalitet og effektivitet for å administrere leverandørreskontro

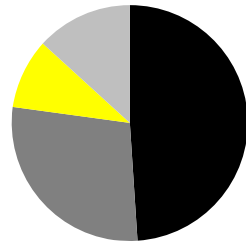
Regnskap

Leverandørreskontro – Deltakernes viktigste operasjonelle prosestetiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

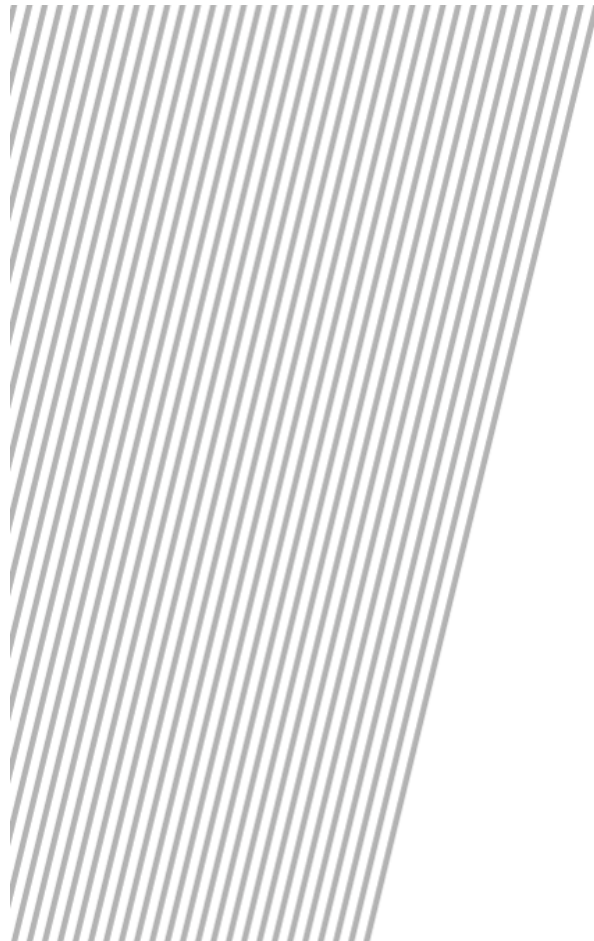
Sitater fra deltakerne:

- ▶ Oppgi refnr/bestillingsnr ved bestilling og sørge for at leverandøren merker faktura på samme måte
- ▶ Gi godkjenningsrett til flere (med beløpsgrenser) for å redusere ledetiden på småfakturaer og dermed rekke å betale i tide
- ▶ Etablere og kreve bruk av standard e-faktura format
- ▶ Øke elektronisk direkte innkommende fakturaer
- ▶ E-handel
- ▶ Større andel EDI fakturaer
- ▶ Større kjøp fra færre leverandører
- ▶ Få bedre flyt i fakturaene i organisasjonen (som betjenes) - dvs redusere antall fakturaer betalt for sent
- ▶ Øke automatch for fakturaer med innkjøpsordre. Samarbeid mellom innkjøp og regnskap for å strømlinjeforme P2P-prosessen
- ▶ Konsernintern fakturering, forbedre systemløsninger og arbeidsprosesser
- ▶ Automatisk innlasting til tolkeprosessen av fakturaer som mottas pr mail som pdf-filer

Fordeling av kostnader per prosess



- Lønn
- Leverandørreskontro
- Kundereskontro
- Hovedbok og rapportering



| | | |
|---|---|---------|
| 1 | Innledning | side 4 |
| 2 | Metode | side 7 |
| 3 | Benchmarkstudien | side 8 |
| 4 | Prosessesifikk analyse og ledende praksis | side 9 |
| | ▶ Lønn | side 13 |
| | ▶ Leverandørreskontro | side 47 |
| | ▶ Kundereskontro | side 64 |
| | ▶ Hovedbok | side 87 |
| 5 | Trender | side 92 |
| 6 | Appendiks | |
| | ▶ Om Ernst & Young | side 99 |

NAV presterer for det meste svakt innenfor kundereskontro. Dette kan ha sammenheng med virksomhetens art

Kundereskontro

Sammendrag

Sammendrag

- ▶ NAV viser svake prestasjoner når det gjelder kostnadseffektivitet innenfor kundereskontro, med de høyeste kostnadene blant deltakerne både per innbetaling, utgående faktura og utgående fakturalinje
- ▶ Dette kan ha sammenheng med virksomhetens art, da store deler av kundereskontro er knyttet til håndtering av feilutbetalinger og ikke utfakturerings i tradisjonell forstand
- ▶ Det ser av undersøkelsen ut til at det er stordriftsfordeler innen kundereskontro, og NAV har det laveste antallet innbetalinger blant deltagerne
- ▶ NAV har blant de laveste personalkostnadene per årsverk for prosessen kundereskontro
- ▶ NAV har den klart høyeste kostnaden både per elektroniske og manuelle innbetaling. Kostnadene per manuelle innbetaling er vesentlig høyere enn den maksimale kostnaden blant de andre deltakerne
- ▶ Sammenlignet med de andre deltagerne har NAV en høyere andel personalkostnader og en lavere andel av systemkostnader
- ▶ NAV registrerer 100 % av fakturaene manuelt og sender alle på papir. Over halvparten av kostnadene innen kundereskontro er knyttet til fakturering. Dette er en klart høyere andel enn gjennomsnittet i undersøkelsen
- ▶ Andel fakturalinjer hos NAV som er riktig første gang er svake 53 %. Det ser imidlertid ikke ut til å være noen sammenheng mellom andel fakturalinjer som er riktige første gang og kostnadseffektivitet for kundereskontro i undersøkelsen
- ▶ Når det gjelder ansatteffektivitet presterer NAV svakest
- ▶ NAV har flest dager fra faktura er sendt til innbetaling er mottatt

Anbefaler

Kundereskontro

Anbefaling

Anbefaling

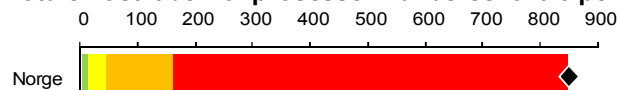
- ▶ Innføring av elektronisk løsning for registrering og utsendelse av fakturaer. NAV registrerer 100 % av fakturaene manuelt og sender alle på papir, og over halvparten av kostnadene innen kundereskontro er knyttet til fakturering. En elektronisk løsning vil kunne redusere kostnadene
 - Deltakerne som presterer best innenfor kostnadseffektivitet har alle en svært høy andel av fakturaer som behandles via Electronic Data Interchange (EDI) 80-95 %
- ▶ Gjøre en undersøkelse for å avdekke hvorfor NAV presterer svakest blant deltakerne når det gjelder andel fakturalinjer som betales riktig første gang, med kun 53%, mot et gjennomsnitt på 89%
- ▶ Nav har en lavere andel elektroniske innbetalinger sammenlignet med gjennomsnittet i benchmarkstudien. En økning i elektroniske innbetalinger vil kunne øke effektiviteten i prosessen
- ▶ Det anbefales å gjøre en analyse av hvorfor kostnaden per innbetaling og faktura er svært høy. Vi antar at en del av årsaken skyldes virksomhetens art, og at store deler av kundereskontro knytter seg til feilutbetalinger
- ▶ Det har i internasjonale benchmarkstudier blitt funnet at måten man arbeider med sine kunder kan være avgjørende for lave kostnader knyttet til kundereskontro
 - Tette relasjoner til kunden
 - Integrete løsninger for bestilling og betaling for de viktigste kundene

NAV viser svært svake prestasjoner når det gjelder kostnadseffektivitet innenfor kundereskontro

Regnskap

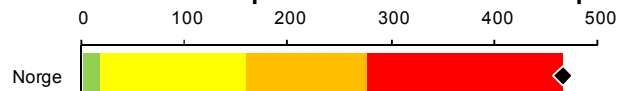
Kundereskontro – Kostnadseffektivitet

Totale kostnader for prosessen kundereskontro per innbetaling



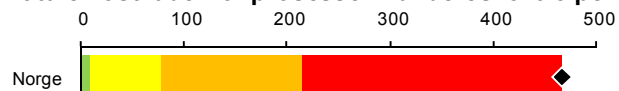
| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 849 | 14 | 44 | 161 | 849 |
| Minimum | 3 | | | |
| Gjennomsnitt | 191 | | | |
| Median | 44 | | | |
| Maksimum | 849 | | | |

Totale kostnader for prosessen kundereskontro per utgående faktura



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 466 | 20 | 159 | 277 | 466 |
| Minimum | 2 | | | |
| Gjennomsnitt | 180 | | | |
| Median | 159 | | | |
| Maksimum | 466 | | | |

Totale kostnader for prosessen kundereskontro per utgående fakturalinje



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 466 | 10 | 79 | 215 | 466 |
| Minimum | 0 | | | |
| Gjennomsnitt | 145 | | | |
| Median | 79 | | | |
| Maksimum | 466 | | | |

Kommentarer

► NAV viser svært svake prestasjoner når det gjelder kostnadseffektivitet innenfor kundereskontro

- NAV har en kostnad per innbetaling på 849 NOK, noe som er høyest blant deltakerne
- Kostnaden er så høy at man kan stille spørsmålsteget ved om datagrunnlaget er riktig
- Medianen for undersøkelsen er 44 NOK

► Det gjelder uavhengig av hvilke av de tre nøkkeltallene man ser på

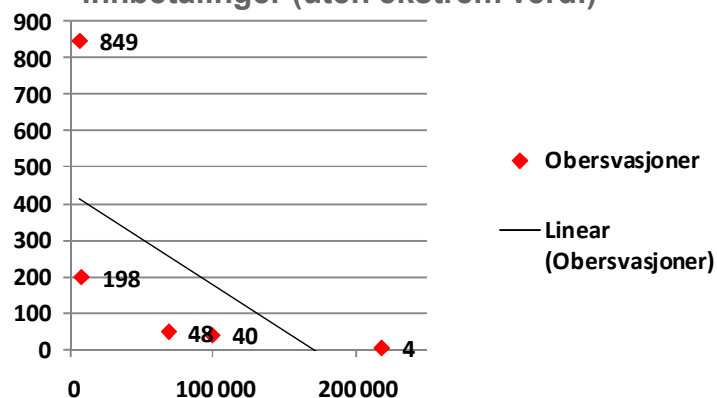
- Totalkostnad per innbetaling – 849 NOK (gjennomsnitt 191 NOK)
- Totalkostnad per faktura – 466 NOK (gjennomsnitt 180 NOK)
- Totalkostnad per fakturalinje – 466 NOK (gjennomsnitt 145 NOK)

Det ser av undersøkelsen ut til at det er stordriftsfordeler innen kundereskontro

Regnskap

Kundereskontro – Kostnadseffektivitet

Korrelasjon mellom kostnad per innbetaling og antall innbetalinger (uten ekstrem verdi)



Kommentarer

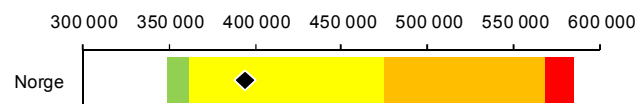
- ▶ Det ser ut til å være stordriftsfordeler innen kundereskontro
 - Korrelasjonen mellom kostnad per innbetaling og antall innbetalinger er negativ
- ▶ NAV har en kostnad per innbetaling på 849 NOK og 5 600 innbetalinger
 - En annen mulig årsak til forskjeller i kostnadseffektivitet kan være kompleksiteten og/eller størrelsen av produkter og tjenester som man fakturerer for
 - Undersøkelsen fanger ikke opp ressursbruken, med påfølgende kostnad, som skjer gjennom bruk av selvbetjeningsløsninger og manuell datafangst som utføres utenfor lønn/ regnskapsenheten. Kostnaden gjengitt her er således ikke en total kostnad og viser ikke den totale kostnadseffektivitet. Type utfakturering spiller også inn ift. kostnadseffektivitet. NAV har 100 % importerte fakturaer som sendes på papir

NAV har noe lavere personalkostnader per årsverk for prosessen kundereskontro, sammenlignet med gjennomsnitt og median

Regnskap

Kundereskontro – Kostnadseffektivitet

Personalkostnad for prosessen kundereskontro per årsverk



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|---------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 394 400 | 360 828 | 474 736 | 567 760 | 583 987 |
| Minimum | 348 204 | | | |
| Gjennomsnitt | 467 215 | | | |
| Median | 474 736 | | | |
| Maksimum | 583 987 | | | |

Kommentarer

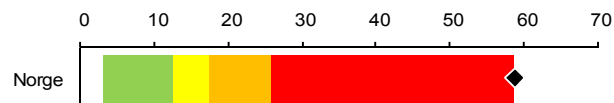
- ▶ NAV har noe lavere personalkostnader per årsverk for prosessen kundereskontro, sammenlignet med gjennomsnitt og median
 - 80 336 under medianen
- ▶ Offentlige virksomheter utmerker seg med gjennomgående lavere personalkostnad enn private virksomheter
 - Private 570 000 NOK
 - Offentlige 364 000 NOK
- ▶ 75 % av de offentlige virksomhetene har betraktelig lavere personalkostnader enn de øvrige deltagerne i virksomheten. Som følge av at undersøkelsen ikke inneholder detaljinformasjon om de ulike kostnadsposter (vanlig lønnskostnader, overtidsbetaling, bonus, naturalytelser, indirekte lønnskostnader som arbeidsgiveravgift, pensjonskostnader, forsikringer, refusjoner, sosiale utgifter etc.) er det ikke grunnlag for å si noe om hva differansen består av

NAV har de klart høyeste kostnadene blant deltakerne både per elektronisk- og manuell innbetaling

Regnskap

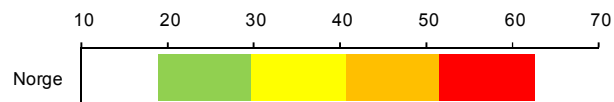
Kundereskontro – Kostnadseffektivitet

Kostnad per elektroniske innbetalinger



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 59 | 13 | 17 | 26 | 59 |
| Minimum | 3 | | | |
| Gjennomsnitt | 24 | | | |
| Median | 17 | | | |
| Maksimum | 59 | | | |

Kostnad per manuelle innbetalinger



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 4 357 | 30 | 41 | 52 | 63 |
| Minimum | 19 | | | |
| Gjennomsnitt | 41 | | | |
| Median | 41 | | | |
| Maksimum | 63 | | | |

Kommentarer

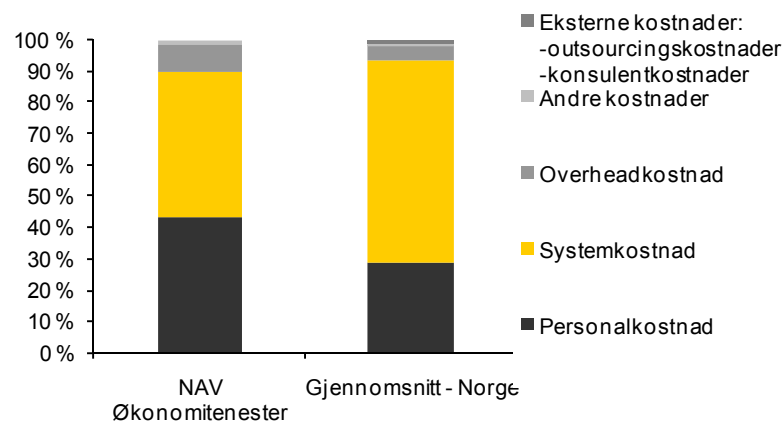
- ▶ NAV har den høyeste kostnaden per elektronisk innbetaling blant deltakerne i undersøkelsen med 59 NOK mot et gjennomsnitt på 24 NOK. Medianen er 17 NOK
- ▶ NAV har så høye kostnader per manuelle innbetaling sammenlignet med de andre deltakerne at dere har blitt tatt ut av den grafiske fremstillingen. 4 357 NOK er vesentlig høyere enn kostnaden til deltakeren med det nest dårligste resultatet – 63 NOK
- ▶ NAV har ikke oppgitt kostnader per registrerte kunde

Innen kostnad per område ser NAV ut til å ha en høyere andel personalkostnad og en lavere andel systemkostnader enn gjennomsnittet i studien

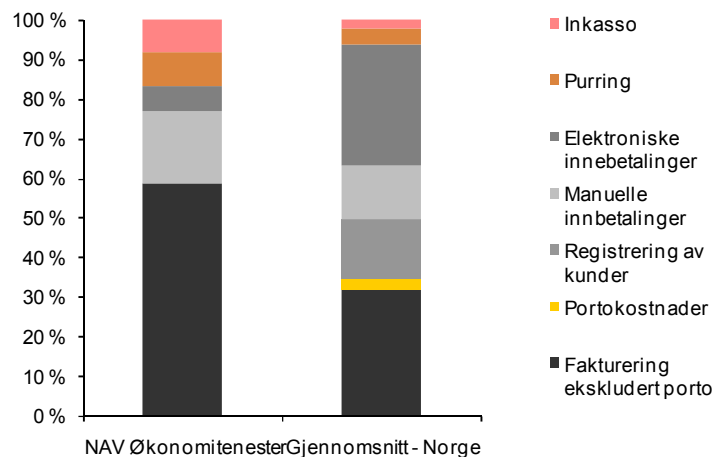
Regnskap

Kundereskontro – Kostnadseffektivitet

Fordeling av kostnader på de ulike områdene



Fordeling av kostnader på de ulike prosessene



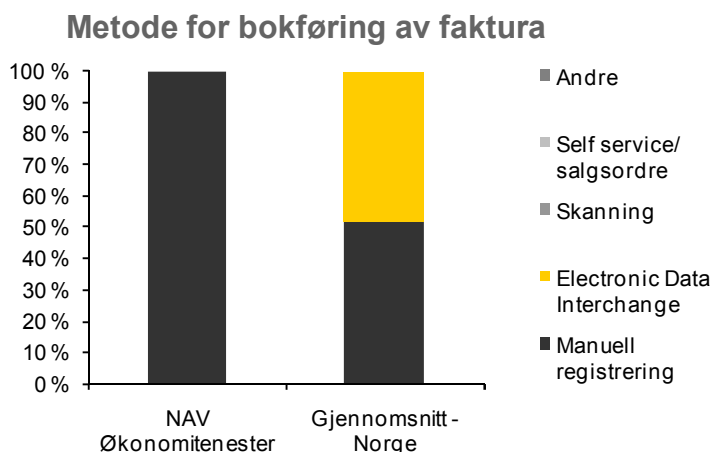
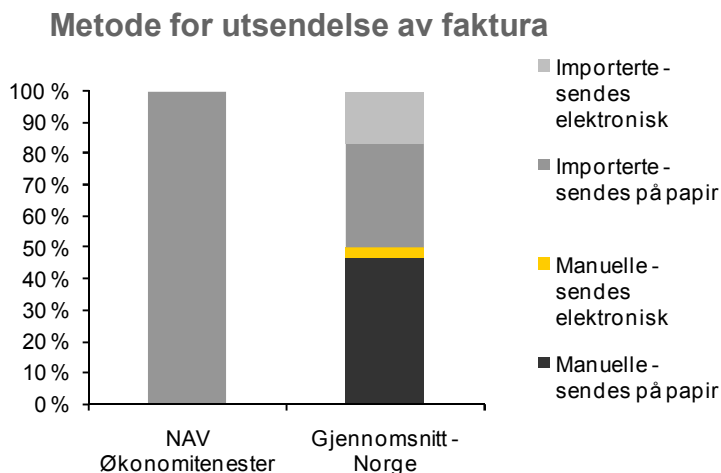
Kommentarer

- ▶ Innen kostnad per område ser NAV ut til å ha en høyere andel personalkostnad og en lavere andel systemkostnader enn gjennomsnittet i studien
- ▶ Sett i lys av foregående funn, kan det se ut til at NAV har mindre systemdrevne og automatiserte prosesser
- ▶ Når man ser på kostnadene fordelt på prosess, påløper det hos NAV en nesten dobbelt så stor andel av kostnadene til fakturering sammenlignet med gjennomsnittet. Kostnadene forbundet med elektroniske innbetalinger er hos NAV betraktelig lavere
- ▶ Det har i internasjonale benchmarker blitt funnet at måten man arbeider med sine kunder kan være avgjørende for lave kostnader knyttet til kundereskontro
 - Tette relasjoner til kunden
 - Integrerte løsninger for bestilling og betaling for de viktigste kundene

En høy andel av fakturaer som behandles via Electronic Data Interchange (EDI) ser ut til å være effektivt

Regnskap

Kundereskontro – Prosesseffektivitet



Kommentarer

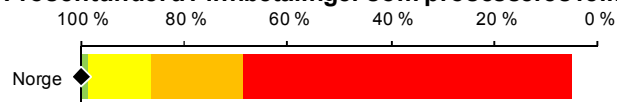
- ▶ Det er ikke noe klart mønster på hvilken metode som er mest effektiv:
 - To av deltakerne som presterer godt innen kostnadseffektivitet har høy andel av "manuelle – utsendelser på papir"
 - En av deltakerne som presterer godt innen kostnadseffektivitet har høy andel av "importerte – utsendelser elektronisk"
- ▶ NAV bokfører alle sine fakturaer manuelt
- ▶ Deltakerne som presterer best innenfor kostnadseffektivitet har alle en svært høy andel av fakturaer som behandles via Electronic Data Interchange (EDI)
 - 80-95 %

NAV presterer svært godt når det gjelder feilfri prosessering ved første forsøk, og godt når det gjelder automatisk matching mot åpne poster i kundereskontro

Regnskap

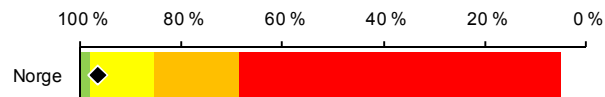
Kundereskontro – Prosesseffektivitet

Prosentandel av innbetalinger som prosesseres feilfritt første gang



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|------|------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 100 % | 69 % | 86 % | 99 % | 100 % |
| Minimum | 5 % | | | |
| Gjennomsnitt | 74 % | | | |
| Median | 86 % | | | |
| Maksimum | 100 % | | | |

Prosentandel av innbetalinger som automatisk matches mot åpne poster i kundereskontro



| NAV Økonomitester | Benchmark - Norge | | | |
|-------------------|-------------------|------|------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 96 % | 69 % | 85 % | 98 % | 100 % |
| Minimum | 5 % | | | |
| Gjennomsnitt | 73 % | | | |
| Median | 85 % | | | |
| Maksimum | 100 % | | | |

Kommentarer

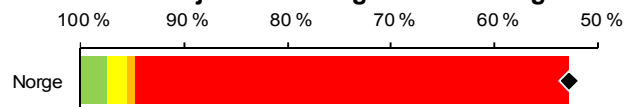
- ▶ NAV presterer svært godt når det gjelder feilfri prosessering ved første forsøk
- ▶ Medianen for undersøkelsen er her 86 % og gjennomsnittet 74 %
- ▶ Internasjonale tall (APQC) viser en median på 90 % og "best performer" på 97,5 %
- ▶ NAV presterer også godt når det gjelder automatisk matching mot åpne poster i kundereskontro
- ▶ De som har nær 100 % automatisk matching av kundereskontro presterer også godt innenfor kostnadsperspektivet
- ▶ Disse resultatene er noe overraskende da NAV presterer svært svakt innenfor kostnadseffektivitet. En effektiv prosess skulle kunne gjenspeiles i god kostnadseffektivitet
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammene til venstre

NAV presterer svakest blant deltakerne når det gjelder andel fakturalinjer som betales riktig første gang, med kun 53 %

Regnskap

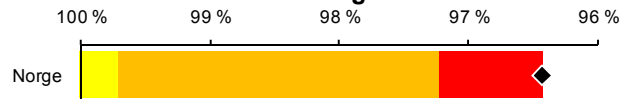
Kundereskontro – Prosesseffektivitet

Andel fakturalinjer innbetalinger som er riktig første gang



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|------|------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 53 % | 95 % | 95 % | 97 % | 100 % |
| Minimum | 53 % | | | |
| Gjennomsnitt | 89 % | | | |
| Median | 95 % | | | |
| Maksimum | 100 % | | | |

Andel elektroniske innbetalinger



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|-------|-------|-------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 96 % | 97 % | 100 % | 100 % | 100 % |
| Minimum | 96 % | | | |
| Gjennomsnitt | 99 % | | | |
| Median | 100 % | | | |
| Maksimum | 100 % | | | |

Kommentarer

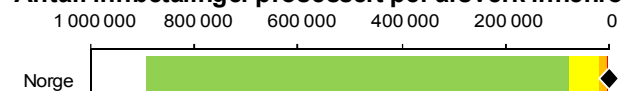
- ▶ NAV presterer svakest blant deltakerne når det gjelder andel fakturalinjer som betales riktig første gang, med kun 53 % mot et gjennomsnitt på 89 %
- ▶ Det ser generelt i undersøkelsen ikke ut til å være noen sammenheng mellom andel fakturalinjer som betales riktig første gang, og kostnadseffektivitet
- ▶ NAV presterer svakest blant deltakerne også når det gjelder andel elektroniske innbetalinger, med 96 % mot et gjennomsnitt på 99 %
- ▶ Det ser generelt i undersøkelsen ikke ut til å være noen sammenheng mellom andel elektroniske innbetalinger, og kostnadseffektivitet
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med henholdsvis grønt og gult i diagrammene til venstre

NAV presterer svakest blant deltakerne når det gjelder ansatteffektivitet innenfor kundereskontro

Regnskap

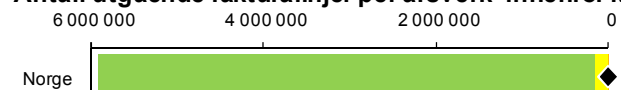
Kundereskontro – Ansatteffektivitet

Antall innbetalinger prosessert per årsverk innenfor kundereskontro



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|--------|--------|---------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 083 | 6 609 | 20 848 | 80 285 | 894 989 |
| Minimum | 1 083 | | | |
| Gjennomsnitt | 173 288 | | | |
| Median | 20 848 | | | |
| Maksimum | 894 989 | | | |

Antall utgående fakturalinjer per årsverk innenfor kundereskontro



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|--------|---------|-----------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 972 | 3 140 | 19 249 | 169 148 | 5 909 223 |
| Minimum | 1 972 | | | |
| Gjennomsnitt | 1 027 763 | | | |
| Median | 19 249 | | | |
| Maksimum | 5 909 223 | | | |

Antall utgående faktura per årsverk innenfor kundereskontro



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|--------|--------|-----------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1 972 | 2 237 | 10 031 | 78 794 | 1 181 845 |
| Minimum | 1 972 | | | |
| Gjennomsnitt | 217 539 | | | |
| Median | 10 031 | | | |
| Maksimum | 1 181 845 | | | |

Kommentarer

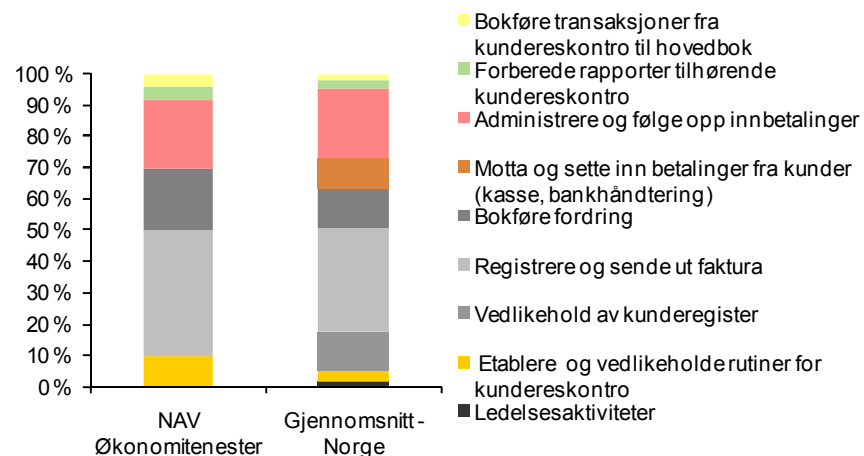
- ▶ Grafene på denne siden er preget av at en av deltakerne i den norske undersøkelsen har ekstremt høye verdier, det blir derfor riktig å fokusere på prestasjon i forhold til median
- ▶ NAV presterer svakest blant deltakerne innenfor kundereskontro for de tre KPI'ene:
 - Antall innbetalinger per årsverk
 - Antall utgående fakturalinjer per årsverk
 - Antall utgående faktura per årsverk
- ▶ Medianen har ca tyve ganger flere innbetalinger per årsverk, mens den er ca ti og fem ganger høyere for antall utgående fakturalinjer og -faktura
- ▶ To av de tre deltakerne i studien som har prestert best innenfor kostnadseffektivitet, har også prestert best innenfor disse tre indikatorene
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammene til venstre

Fordelingen av årsverk på hovedaktivitetene hos NAV avviker ikke betraktelig fra gjennomsnittet for deltagerne

Regnskap

Kundereskontro – Ansatteffektivitet

Fordeling av årsverk på ulike aktiviteter innenfor kundereskontro



Kommentarer

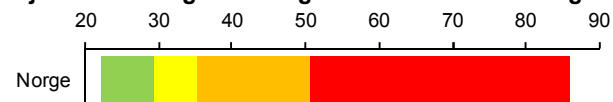
- ▶ NAV skiller seg ikke betraktelig fra gjennomsnittsfordelingen av årsverk i undersøkelsen, men har ikke oppgitt noen årsverk knyttet til:
- Ledelsesaktiviteter
 - Vedlikehold av kunderegister
 - Motta og sette inn betalinger fra kunder

NAV har den lengste ledetiden blant deltakerne når det gjelder å motta innbetalinger

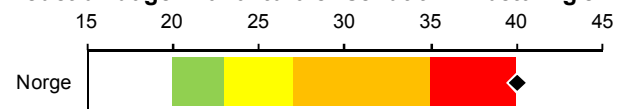
Regnskap

Kundereskontro – Ledetid

Gjennomsnittlig antall dager med utestående salg



Ledetid i dager fra faktura er sendt til innbetaling er mottatt



| NAV Økonomitester | Benchmark - | | | |
|-------------------|-------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 40 | 23 | 27 | 35 | 40 |
| Minimum | 20 | | | |
| Gjennomsnitt | 29 | | | |
| Median | 27 | | | |
| Maksimum | 40 | | | |

Kommentarer

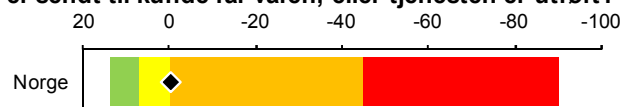
- ▶ NAV har ikke oppgitt gjennomsnittlig dager med utestående salg, da denne KPI'en ikke er fullstendig gjeldende i denne type virksomhet
- ▶ NAV har den lengste ledetiden blant deltakerne når det gjelder å motta innbetalinger på sendte faktura
- ▶ Merk at det her er best å befinne seg i Q4, markert med grønt i diagrammene til venstre

NAV fakturerer i snitt samme dag som kunden mottar tjenester, noe som danner medianen blant deltagerne

Regnskap

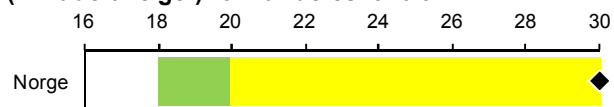
Kundereskontro – Ledetid

Hva er gjennomsnittlig ledetid i antall dager (inkludert helger) fra faktura er sendt til kunde får varen, eller tjenesten er utført?



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 0 | -45 | 0 | 7 | 14 |
| Minimum | -90 | | | |
| Gjennomsnitt | -25 | | | |
| Median | 0 | | | |
| Maksimum | 14 | | | |

Hva er gjennomsnittlig standard innbetalingsfrist i kalenderdager (inkludert helger) for kundereskontro?



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 30 | 20 | 30 | 30 | 30 |
| Minimum | 18 | | | |
| Gjennomsnitt | 26 | | | |
| Median | 30 | | | |
| Maksimum | 30 | | | |

Kommentarer

- ▶ NAV fakturerer i snitt samme dag som kunden mottar tjenester
- ▶ NAV danner medianen innenfor ledetid mellom leveranse av tjeneste og fakturering til kunden
- ▶ NAV har en innbetalingsfrist på 30 dager

Mer elektronisk behandling og standardisering ser ut til å føre til høy kvalitet og effektivitet i kundereskontro

Regnskap

Kundereskontro – Deltakernes viktigste operasjonelle prosessiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

Sitater fra deltakerne:

- ▶ Redusere manuelle registreringer av nye kunder (dagens system tillater ikke data interfaces)
- ▶ Oppdatere feil angående kundeinformasjon direkte i kunderegister
- ▶ Fakturere tidligere i prosjektet/akonto
- ▶ Bytte reskontro
- ▶ Bedre funksjonalitet, for eksempel renter, tilbakebetaling
- ▶ Bedre grensesnitt
- ▶ Importere salgsordre fra forsystemer
- ▶ Etablere tjenester for å sende fakturaer elektronisk
- ▶ Rask og effektiv oppdatering av kundereskontroen med høy kvalitet - Kunden må oppleve at vi har kontroll
- ▶ Kostnadseffektiv drift
- ▶ Øke antall OCR-registreringer
- ▶ Forbedrede prosesser for konserninterne faktureringer (system, rutiner og tidspunkt for fakturering i forhold til månedsslutt)
- ▶ Forbedre vedleggene til utgående faktura, og med gode referanser hos kunden
- ▶ Elektronisk utsendelse av fakturaer til kunder

Integrert system og kundekontakt ser ut til å fremme høy kvalitet og effektivitet i prosessen med inkasso og purringer

Regnskap

Administrere og prosessere inkasso og purringer – Deltakernes viktigste operasjonelle prosessiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

Sitater fra deltakerne:

- ▶ Øke krav til raskere tilbakemelding internt
- ▶ Anvende intern renteberegning på utestående fordringer
- ▶ Et system med felles reskontro/inkassoløsning, og som er knyttet mot et mer effektivt system for tilbakebetalinger
- ▶ Bedre funksjonalitet, for eksempel renter, tilbakebetalinger etc.
- ▶ Bedre grensesnitt mot andre systemer
- ▶ Vurdere å ta i bruk systemstøtte for purringer og inkasso
- ▶ Direkte kontakt med kundene via mail eller telefon ved oppfølging av fordringer
- ▶ Navn på kontaktperson og faksnummer er ikke alltid på plass i kundemasterdataene i dag
- ▶ Rask oppfølging etter forfallsdato har passert

Forbedring av systemer ser ut til å fremme kvalitet og effektivitet innen prosessen tapsføringer, ettergivelser og korreksjoner

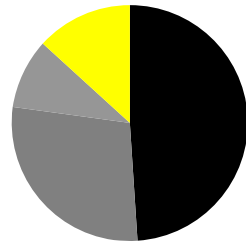
Regnskap

Administrere og prosessere tapsføringer, ettergivelser og korreksjoner – Deltakernes viktigste operasjonelle prosess tiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

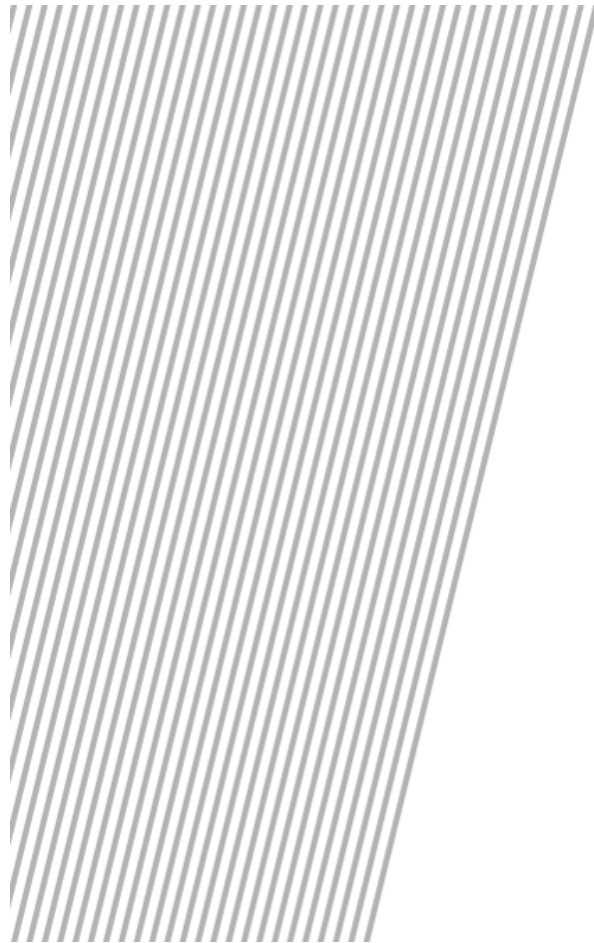
Sitater fra deltakerne:

- ▶ Bygge mer automatisert rutine for behandling og autorisasjon av småposter
- ▶ Et system med felles reskontro/inkassoløsning, og som er knyttet mot et mer effektivt system for tilbakebetalinger
- ▶ Bedre funksjonalitet, for eksempel renter, tilbakebetalinger etc.
- ▶ Bedre grensesnitt mot andre systemer
- ▶ Importere salgsordre fra forsystemer
- ▶ Etablere tjeneste for å sende fakturaer elektronisk

Fordeling av kostnader per prosess



- Lønn
- Leverandørreskontro
- Kundereskontro
- Hovedbok og rapportering



| | | |
|---|---|---------|
| 1 | Innledning | side 4 |
| 2 | Metode | side 7 |
| 3 | Benchmarkstudien | side 8 |
| 5 | Prosessspesifikk analyse og ledende praksis | side 9 |
| | ▶ Lønn | side 13 |
| | ▶ Leverandørreskontro | side 47 |
| | ▶ Kundereskontro | side 64 |
| | Hovedbok | side 82 |
| 5 | Trender | side 92 |
| 6 | Appendiks | |
| | ▶ Om Ernst & Young | side 99 |

NAV presterer svært svakt innenfor prosessen utføre generell bokføring

Hovedbok Sammendrag

Sammendrag

- ▶ NAV presterer svært svakt innenfor kostnadseffektivitet for prosessen utføre generell bokføring
 - Kostnad per bilagslinje er så høyt at vi stiller spørsmålstegn ved om grunnlagsdataene er korrekt
 - Kun manuell bokføring og høy andel korrigeringsbilag kan likevel være en forklaring på den høye kostnaden
- ▶ Fordelingen av kostnader på de ulike områdene viser at bilagshåndtering genererer to tredjedeler av kostnadene. Periodeavslutning inkludert avstemming står for resten av kostnadene
- ▶ Alle NAVs bilagslinjer innenfor hovedbok føres manuelt
- ▶ NAV har dessuten den høyeste andelen korrigeringsbilag i undersøkelsen
- ▶ NAV har svakest resultat blant deltakerne når man ser på antall bilagslinjer per årsverk innenfor hovedbok og rapportering
- ▶ NAV har middels til svake resultater innenfor ledetid på hovedbok og rapportering

Anbefaler

Hovedbok

Anbefaling

Anbefaling

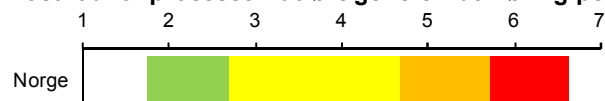
- ▶ Innføring av automatisk bokføring er å anbefale, og maksimal bruk av dette. De selskapene som har best kostnadseffektivitet bruker automatisk bokføring/direkte link
- ▶ Gjennomføre en analyse av årsaken til den høye andelen korrigeringsbilag. Kan man gjøre noe med prosessen slik at man slipper å korrigere gjentakende feil?
 - Automatisk bokføring vil også kunne redusere andelen korrigeringsbilag
- ▶ Årsverkene til NAV innenfor hovedbok går med til bilagshåndtering og periodeavslutning inkludert avstemming. En effektivisering innenfor disse delprosessene vil derfor kunne frigjøre antall årsverk til andre deler av hovedboksprosessen
- ▶ Regelen "gjør alt riktig første gang" ser også ut til å gjøre seg gjeldene her. Erfaringsmessig er det en sammenheng med antall korrigeringsbilag og antall kontoer i saldobalansen. NAV ligger noe over gjennomsnittet med hensyn til antall kontoer. En reduksjon av antall kontoer vil kunne redusere antall korrigeringsbilag
- ▶ Analysere årsaken til den høye kostnaden per bilagslinje. NAV har en kostnad lik 253 NOK per bilagslinje
 - Medianen er 5 NOK, og gjennomsnittet 4 NOK
 - Manuell bokføring kan sannsynligvis forklare en del, men finnes det andre årsaker det går an å gjøre noe med?

NAV presterer svært svakt, med en kostnad per bilagslinje på 253 NOK

Regnskap

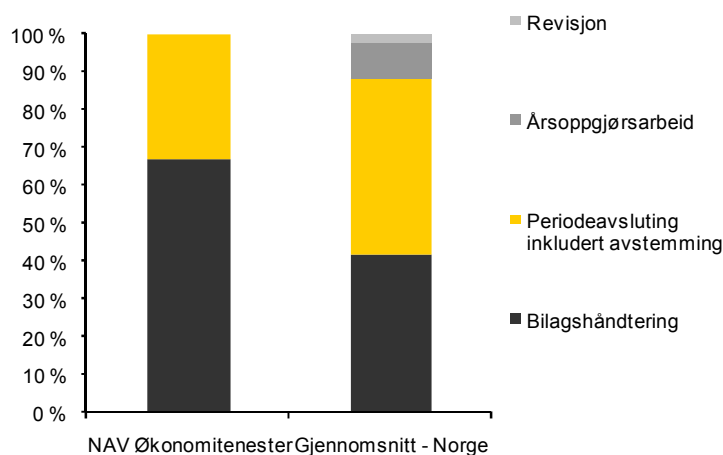
Utføre generell bokføring – Kostnadseffektivitet

Kostnad for prosessen utføre generell bokføring per bilagslinje



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 253 | 3 | 5 | 6 | 7 |
| Minimum | 2 | | | |
| Gjennomsnitt | 4 | | | |
| Median | 5 | | | |
| Maksimum | 7 | | | |

Fordeling av kostnader på de ulike områdene



Kommentarer

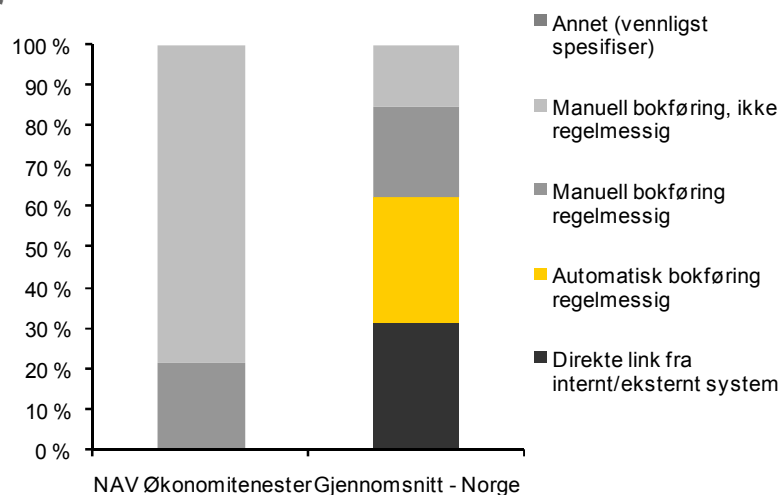
- ▶ NAV har en vesentlig høyere kostnad per bilagslinje enn de andre deltakerne og er trukket ut i fremstillingen
- ▶ NAV har en kostnad lik 253 NOK per bilagslinje
 - Beløpet er så høyt at vi stiller spørsmål om stegen ved om grunnlagsdataene er korrekte
- ▶ Medianen er 5 NOK, og gjennomsnittet 4 NOK
- ▶ Når det gjelder fordeling av kostnader på de ulike områdene, vises deres selskap i søylen til venstre, og gjennomsnittet i benchmarkundersøkelsen til høyre
- ▶ Kostnadsfordelingen ser slik ut (gjennomsnitt i parentes):
 - Revisjon – 0 % (2 %)
 - Årsoppgjørarbeid – 0 % (10 %)
 - Periodeavslutning inkludert avstemming – 33 % (46 %)
 - Bilagshåndtering – 67 % (41 %)

NAV har en høy andel korrigeringsbilag, og bør generere bilagsføringer automatisk der hvor dette er mulig

Regnskap

Utføre generell bokføring – Prosesseffektivitet

Antall bilagslinjer til bokføring fordelt mellom følgende kilder



Kommentarer

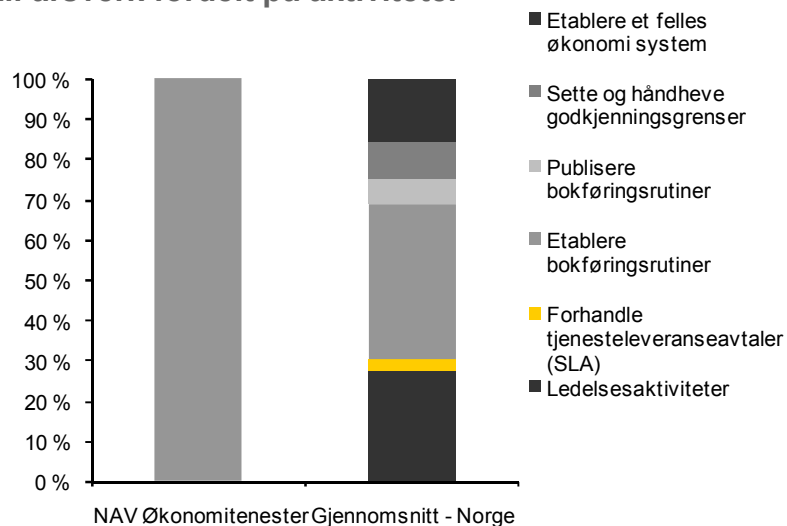
- ▶ Fordelingen av bilagslinjer til bokføring mellom ulike kilder, viser at NAV bokfører alle bilagslinjer manuelt (se søylen lengst til venstre). 22 % bokføres regelmessig
- ▶ Gjennomsnittet viser en større grad av automatisk bokføring (se den høyre søylen)
- ▶ Hos de deltagerne som har lavest kostnad per bilagslinje, har disse en større andel bilagslinjer som bokføres automatisk eller som direkte linkes fra et internt/eksternt forsystem
- ▶ Studien kan tyde på at det lønner seg å automatisere og elektronisere bokføringen
- ▶ Det svake resultat når det gjelder kostnad per bilagslinje, underbygges av studiens klart høyeste andel korrigeringsbilag (8 %)
- ▶ NAV bør igangsette automatisert bokføring der hvor dette er mulig

NAV bruker samtlige av årsverkene innenfor finansielle rutiner og prosedyrer på å etablere bokføringsrutiner

Regnskap

Utføre generell bokføring – Prosesseffektivitet

Antall årsverk fordelt på aktiviteter



Kommentarer

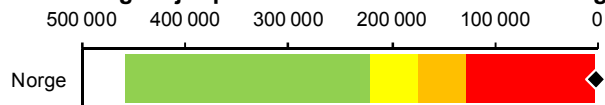
- ▶ Det er stor variasjon på hva de ulike deltakerne bruker tiden sin på innenfor denne prosessen
- ▶ To av selskapene bruker mesteparten av tiden på ledelsesaktiviteter, et annet selskap på å etablere et felles økonomisystem
- ▶ Det finnes ikke noen entydig sammenheng på hva selskapene bruker tiden sin på her og hvordan de presterer
- ▶ NAV bruker samtlige av årsverkene innenfor denne prosessen på å etablere bokføringsrutiner. Dette skiller seg ut fra den gjennomsnittlige fordelingen til selskapene, men vi kan se at for gjennomsnittet medgår det flest årsverk innenfor denne aktiviteten

NAV har særdeles svake resultater når man ser på antall bilagslinjer per årsverk innenfor hovedbok og rapportering

Regnskap

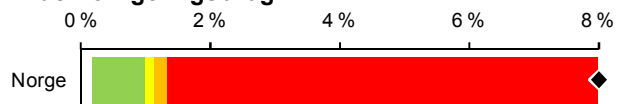
Utføre generell bokføring – Ansatteffektivitet

Antall bilagslinjer per årsverk innenfor hovedbok og rapportering



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 3 201 | 128 965 | 175 257 | 220 620 | 457 587 |
| Minimum | 3 201 | | | |
| Gjennomsnitt | 193 430 | | | |
| Median | 175 257 | | | |
| Maksimum | 457 587 | | | |

Andel korrigeringsbilag



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|-----|-----|-----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 8 % | 1 % | 1 % | 1 % | 8 % |
| Minimum | 0 % | | | |
| Gjennomsnitt | 2 % | | | |
| Median | 1 % | | | |
| Maksimum | 8 % | | | |

Kommentarer

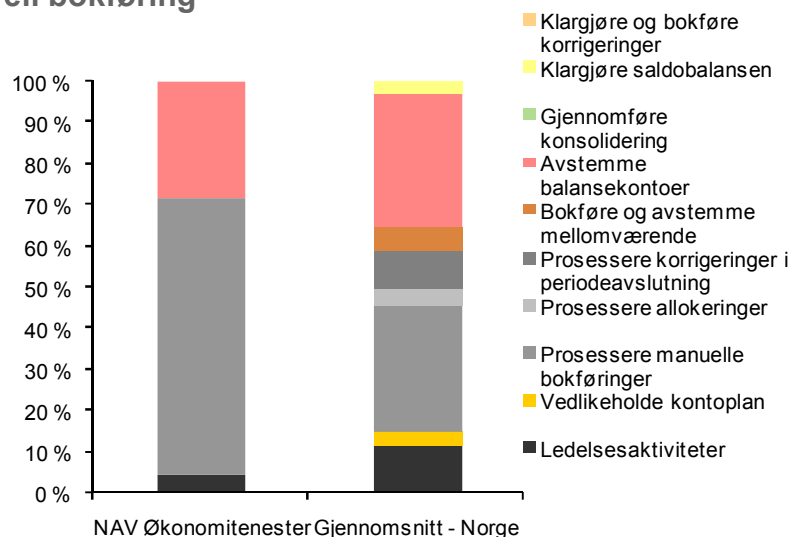
- ▶ NAV har særdeles svake resultater når man ser på antall bilagslinjer per årsverk innenfor hovedbok og rapportering. Dette henger nok sammen med 100% manuell bokføring
- ▶ Medianen er 175 257, og gjennomsnittet er 193 430. NAV prosesserer 3 201 bilagslinjer per årsverk
- ▶ Stordriftsfordeler synes å gjøre seg gjeldende her, da de deltagerne som gjør det best innenfor hovedbok og rapportering, også har det høyeste antallet av bilagslinjer
- ▶ Det selskapet som har lavest kostnad per bilagslinje har også 0 % korrigeringsbilag. NAV har en prosentandel av korrigeringsbilag som er nesten 8 ganger høyere enn medianen
- ▶ Regelen "gjør alt riktig første gang" ser også ut til å gjøre seg gjeldene her. Erfaringsmessig er det en sammenheng med antall korrigeringsbilag og antall kontoer i saldobalansen. NAV ligger noe over gjennomsnittet med hensyn til antall kontoer. En reduksjon av antall kontoer vil kunne redusere antall korrigeringsbilag

NAV bruker to tredjedeler av årsverkene innenfor prosessen utføre generell bokføring til å prosessere manuelle bokføringer

Regnskap

Utføre generell bokføring – Ansatteffektivitet

Antall årsverk fordelt aktiviteter for prosessen utføre generell bokføring



Kommentarer

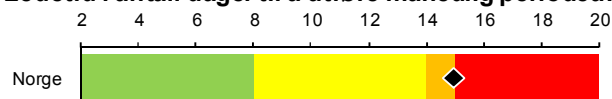
- ▶ Gjennomsnittet for benchmarkundersøkelsen viser at flest årsverk går med til manuelle bokføringer og avstemme balansekontoe
- ▶ Den største forskjellen når man sammenligner fordelingen til NAV med gjennomsnittet, er at NAV bruker en vesentlig større andel av tiden sin på å prosessere manuelle bokføringer – 67 % mot et gjennomsnitt lik 31 %. NAV benytter et lavere antall årsverk til ledelsesaktiviteter sammenlignet mot gjennomsnittet, og også færre årsverk til å avstemme balansekontoe
- ▶ En effektivisering innenfor disse delprosessene vil derfor kunne frigjøre antall årsverk til andre deler av hovedboksprosessen
- ▶ NAV har oppgitt at det ikke medgår årsverk til å vedlikeholde kontoplan, prosessere allokeringer, prosessere korrigeringer i periodeavslutning, bokføre og avstemme mellomværende, gjennomføre konsolidering, klargjøre saldobalanse samt klargjøre og bokføre korrigeringer

NAV gjør det svakt innenfor ledetid på hovedbok og rapportering, og ligger i Q3 og Q4 på alle de tre nøkkeltallene

Regnskap

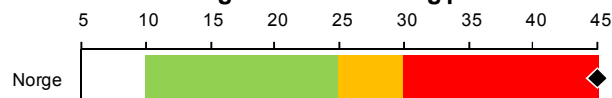
Utføre generell bokføring – Ledetid

Ledetid i antall dager til å utføre månedlig periodeavslutning



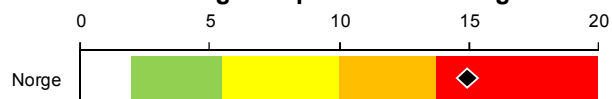
| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 15 | 8 | 14 | 15 | 20 |
| Minimum | 2 | | | |
| Gjennomsnitt | 12 | | | |
| Median | 14 | | | |
| Maksimum | 20 | | | |

Ledetid i antall dager til å utføre årlig periodeavslutning



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 45 | 25 | 25 | 30 | 45 |
| Minimum | 10 | | | |
| Gjennomsnitt | 27 | | | |
| Median | 25 | | | |
| Maksimum | 45 | | | |

Ledetid i antall dager fra periodeavslutning til avstemt balanse og resultat



| NAV Økonomitjenester | Benchmark - Norge | | | |
|----------------------|-------------------|----|----|----|
| | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| 15 | 6 | 10 | 14 | 20 |
| Minimum | 2 | | | |
| Gjennomsnitt | 10 | | | |
| Median | 10 | | | |
| Maksimum | 20 | | | |

Kommentarer

- ▶ NAV har middels til svake resultater innenfor ledetid på hovedbok og rapportering, og ligger i Q3 og Q4 på alle de tre nøkkeltallene
- ▶ Når det gjelder ledetid i antall dager til å utføre årlig periodeavslutning, bruker NAV 15 dager mer enn deltakeren med det andre svakeste resultatet
- ▶ De internasjonale mediantallene (APQC) viser en median på 5 dager for månedsavslutning og 7 dager for årlig periodeavslutning
- ▶ Dette innebærer at NAV også ligger på et klart svakere nivå enn de beste i internasjonale benchmarker

Forbedring av systemer og prosedyrer ser ut til å fremme prestasjonene innenfor prosessen hovedbok

Regnskap

Utføre generell bokføring – Deltakernes viktigste operasjonelle prosestetiltak eller ledelsesteknikker for å levere tjenester av høy kvalitet og effektivitet

Utføre generell bokføring:

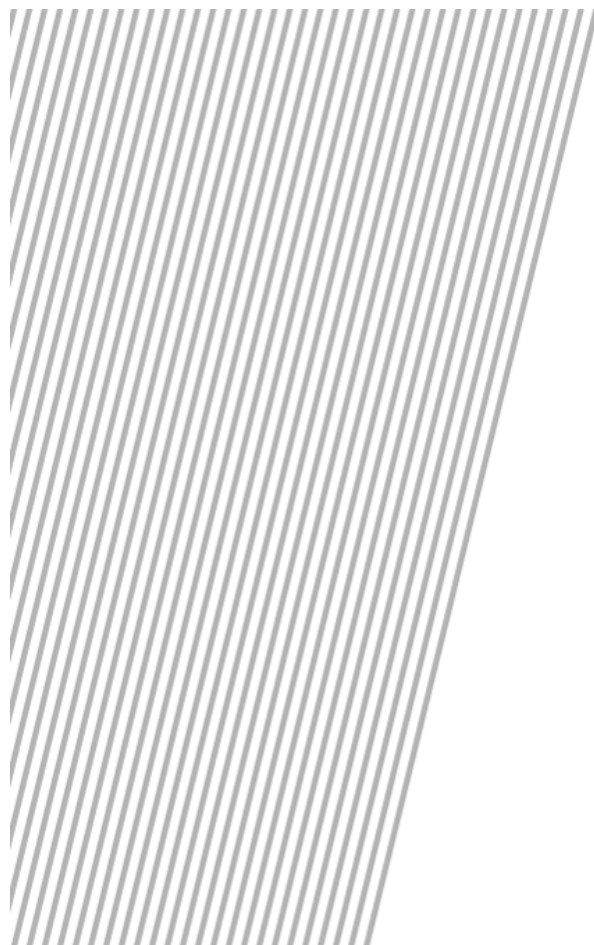
- ▶ Forbedre kompetanse hos de som kontrollerer regnskapslinjer - i drift og ved periodeslutt
- ▶ Mer automatiserte feil/avvikskontroller Hovedbok – forsystemer
- ▶ Færre forsystemer
- ▶ God kjennskap til virksomhetens sin økonomimodell, herunder bruken av regnskapskonti
- ▶ Korrekt utfylte bilag
- ▶ Standardisere rutiner og prosesser
- ▶ Enda større grad av automatisering

Administrere finansielle rutiner og prosedyrer:

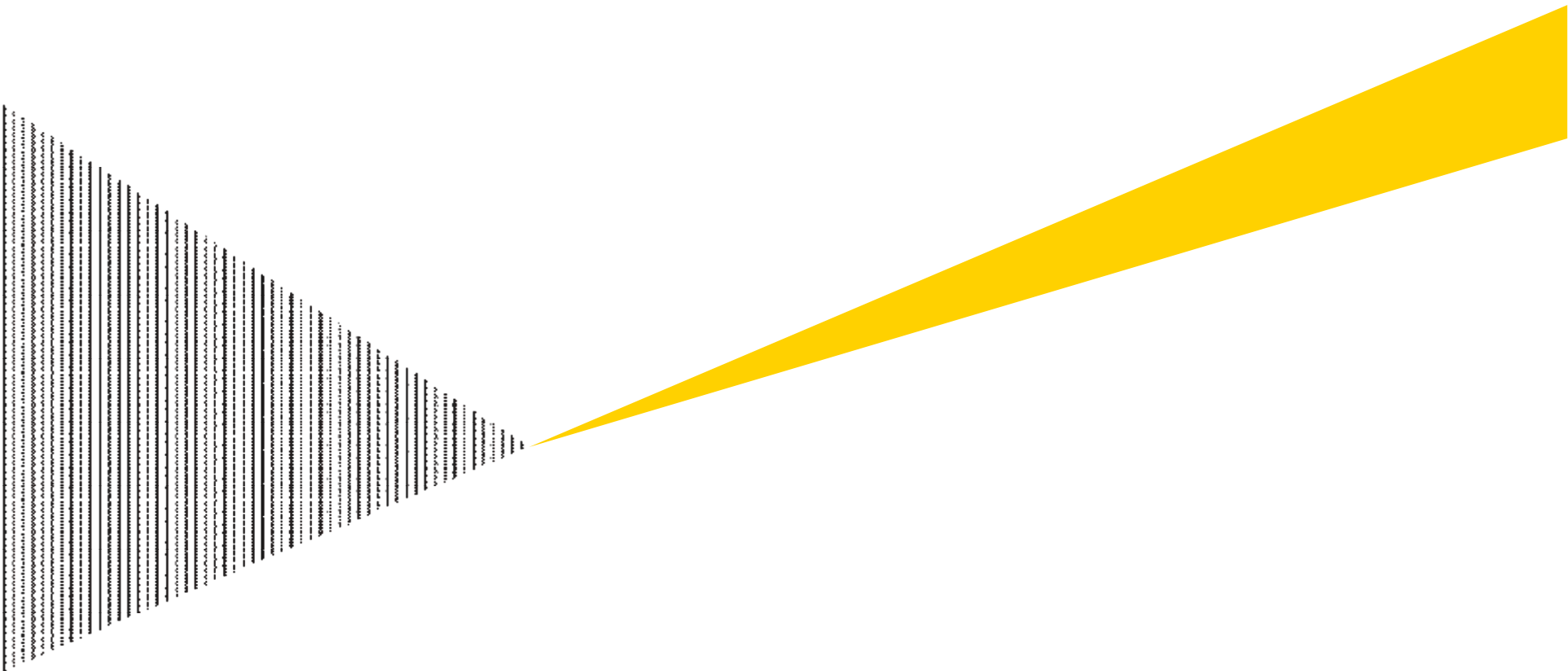
- ▶ Utvikle tydeligere og forenklede prosedyrer slik at enda flere kan utføre flere prosedyrer
- ▶ Viktig å ha en arena for å gjøre tjenesteleveranseavtaler kjent
- ▶ Viktig at både mottakere og leverandør av tjenester er kjent med plikter og rettigheter ifht avtalen
- ▶ Økt kvalitet på dokumentasjon
- ▶ God kontakt med kundene, sammen se på forbedringsområder for rutiner med grensesnitt mot hverandre
- ▶ Effektivt QA-arbeid, eksempelvis forenklinger i balanseavstemmingsprosessen (igangsatt SAP prosjekt)

Utføre finansiell rapportering:

- ▶ Forbedre tester/kontroller av resultat på avdelingsnivå
- ▶ Gjøre regnskapsrapporter tilgjengelig på web for ledere mv.



| | | |
|---|---|----------------|
| 1 | Innledning | side 4 |
| 2 | Metode | side 7 |
| 3 | Benchmarkstudien | side 8 |
| 5 | Prosessesifikk analyse og Best Practice | side 9 |
| | ▶ Lønn | side 13 |
| | ▶ Leverandørreskontro | side 47 |
| | ▶ Kundereskontro | side 64 |
| | ▶ Hovedbok | side 87 |
| 6 | Trender | side 92 |
| 7 | Appendiks | |
| | ▶ Om Ernst & Young | side 99 |



 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do