



GUIDE

# Overvejer I at outsource løn?

7 spørgsmål, der giver jer klarhed



# Et valg med mange nuancer

Outsourcing af lønfunktionen kan sjældent reduceres til en simpel ja/nej-beslutning. For nogle er det et oplagt strategisk valg; for andre er billedet mere komplekst.

Guiden her indeholder syv afklarende spørgsmål, som kan hjælpe jer med at vurdere, om outsourcing af lønopgaver vil give værdi for jeres virksomhed. Spørgsmålene er baseret på de mange kundedialoger, vi har haft gennem årene som outsourcing-leverandør til hundredvis af danske virksomheder på tværs størrelser og brancher. Der er gennem disse samtaler, at de vigtigste forudsætninger for et godt outsourcing-partnerskab bliver tydelige.

Vores erfaring er, at outsourcing af lønfunktionen ofte er en succes, når en virksomhed ønsker en høj grad af strategisk robusthed samt muligheden for at frigøre administrative ressourcer til andre opgaver.

Vi håber, at I finder inspiration i guiden. Dog vil vi gerne understrege, at spørgsmålene ikke er udtømmende, og at I først og fremmest skal bruge dem som afsæt for videre dialog og interne overvejelser.

## DE 7 SPØRGSMÅL SÆTTER FOKUS PÅ:

- 1 Sårbarhed overfor fravær og udskiftning
- 2 Prioritering af opgaver
- 3 Skalerbarhed
- 4 Ansvar og arbejdsområder
- 5 Parathed
- 6 Beslutningsansvar
- 7 Partnerskab mellem leverandør og virksomhed

# De 7 spørgsmål, der kan give jer klarhed

1

## Er jeres eksisterende lønfunktion sårbar overfor fravær og udskiftning?

En lønfunktions sårbarhed afhænger af, hvordan lønopgaverne er organiseret. I nogle virksomheder er løn bundet op på én eller få nøglepersoner, der har særlig viden om, hvordan organisationen traditionelt har håndteret løn inklusive alle de detaljer, der ikke er nedfældet nogle steder. I de tilfælde kan sygdom og fratrædelser hurtigt skabe uro, fordi løn er en kritisk funktion, hvor fejl eller forsinkelser kan påvirke både medarbejdernes tillid og den daglige drift.

Det er derfor en god ide at starte afklaringsprocessen med at spørge jer selv, hvor sårbar jeres lønfunktion er overfor fravær og udskiftning, og om outsourcing kan være med til at reducere den risiko.

2

## Har I opgaver, som i dag nedprioriteres på grund af lønadministration?

For nogle gør outsourcing af lønopgaver det muligt at flytte fokus fra løn som et rent driftsanliggende til løn som et værdiskabende aktiv. Fx kan frigivne ressourcer bruges på at give ledelsen stærkere beslutningsstøtte gennem dataanalyser og rapportering, ligesom de kan hjælpe med at optimere forretningsprocesser. Den gevinst forudsætter imidlertid, at I har gjort jer konkrete overvejelser om, hvad den frigivne tid skal bruges til.

I bør som en del af afklaringsprocessen spørge jer selv, om der i dag er opgaver, I godt kunne tænke jer at bruge flere ressourcer på, men som I på grund af lønadministration er nødt til at nedprioritere. I så fald kan outsourcing være en del af løsningen.

3

## Kan jeres lønfunktion følge med, når forretningen vokser eller ændrer sig?

Forandringer i forretningen stiller ofte nye krav til lønfunktionen. Vækst, opkøb, organisationsændringer eller udsving i medarbejderantal kan hurtigt øge kompleksiteten og belastningen på en intern lønorganisation.

Ved outsourcing kan kapaciteten nemmere tilpasses forrettningens udvikling. Lønfunktionen kan både håndtere perioder med vækst og nedskalering, uden at I selv skal op- eller nedbemande. Det giver en stor organisatorisk robusthed og økonomisk forudsigelighed, som mange finder attraktiv. Omvendt er skalerbarhed mindre afgørende for virksomheder med begrænsede ændringer i organisationens størrelse.

En del af jeres afklaringsproces bør derfor lægge vægt på, om I har et behov for hurtigt at kunne tilpasse jeres lønfunktion, når forretningsbehov ændrer sig.





4

#### Er ansvar og opgaver i jeres eksisterende lønfunktion klart defineret?

Lønopgaven varierer fra virksomhed til virksomhed. I nogle organisationer er alle opgaver relateret til løn tydeligt afgrænset – fra indsamling af lønrelevante oplysninger til selve lønkørslen samt kontroller og efterfølgende afstemninger. I andre virksomheder er grænserne mindre klare. Flydende opgaver og ansvar på tværs af løn, HR og økonomi kan være en intern udfordring i nogle virksomheder, men den bliver endnu tydeligere i en outsourcing-sammenhæng. For hvis man som virksomhed ikke selv er helt skarp på, hvad man ønsker at lægge ud af huset til eksterne, og hvad man ønsker at beholde internt, bliver det tilsvarende svært for en leverandør at gennemskue kompleksiteten.

Uden en klar opgaveafgrænsning kan outsourcing føre til uklare forventninger og et mindre effektivt samarbejde. En del af jeres afklaring består derfor i at vurdere, om ansvar og opgaver i dag er tydeligt afgrænsede eller uklare. Tydelige grænser giver gode forudsætninger for et succesfuldt outsourcing-partnerskab.

5

#### Er I klar til at redefinere og give slip på nogle af jeres administrative opgaver?

Valget mellem intern håndtering af lønopgaver eller outsourcing kan i nogle tilfælde koges ned til, hvad man prioriterer højest i hverdagen. Når løn håndteres internt, oplever mange en høj grad af nærhed til opgaven – fx hurtige, uformelle afklaringer ved skrivebordet og mulighed for at tilpasse lønopgaver fra gang til gang, fordi beslutningskompetencen og den praktiske udførelse sidder tæt på hinanden. Når man outsourcer hele eller dele af sin lønfunktion, betyder det ofte, at lønopgaverne bliver håndteret inden for mere strukturerede rammer.

Fleksibiliteten i opgaveudførelsen forsvinder ikke ved outsourcing af lønfunktionen, men den ændrer karakter. Hvor man tidligere kunne håndtere alt ad hoc, skal man i et outsourcing-samarbejde oftere tilpasse sine egne arbejdsgange til aftalte deadlines for at opnå et succesfuldt resultat. I jeres afklarende proces skal I derfor overveje, om I er klar til at redefinere og give slip på nogle af de administrative opgaver, der har været med til at karakterisere jeres eksisterende lønfunktion.

## 6

## Er I forberedte på det beslutningsansvar, I fortsat har ved outsourcing?

Moderne lønsystemer er udviklet til at understøtte korrekt lønhåndtering. En løsning, som Intega Løn, bliver løbende opdateret i forhold til gældende lovgivning, så eventuelle ændringer automatisk slår igennem i systemet. Det gælder, uanset om lønnen køres internt eller outsources.

Til gengæld kan beslutningsansvaret ikke outsources i forhold til tolkning af direktiver, overenskomster og lokale aftaler. Når en ny overenskomst fx fastsætter en generel lønstigning på 1 %, kan lønsystemet godt håndtere den tekniske implementering af procentsatsen. Men implementeringen forudsætter, at I har taget stilling til, hvordan ændringen skal forstås og anvendes i netop jeres organisation. Skal stigningen beregnes af den faste grundløn alene, eller indgår tillæg og andre lønelementer også? Den afklaring sker i dialog mellem jer og leverandøren. Som en del af jeres afklaringsproces, skal I derfor overveje, om I har det fulde overblik over, hvilket fortolknings- og beslutningsansvar der fortsat påhviler jer ved indgåelsen af en outsourcingaftale.

## 7

## Er I klar til at indgå i et partnerskab om lønfunktionen?

Hvis I vælger at outsource lønfunktionen, siger I samtidig ja til et nyt samarbejde. Et samarbejde, hvor leverandøren selvfølgelig vil arbejde for at imødekomme mange af de ønsker, I måtte have til en outsourcing-model. Men samtidig også et samarbejde, hvor I skal bidrage aktivt.

Et velfungerende samarbejde bygger på gensidig tillid og en parathed til at justere arbejdsgange og roller, i takt med at den nye samarbejdsmodel bliver forankret.

Outsourcing af lønfunktionen fungerer bedst, når leverancen udvikler sig til et egentligt partnerskab, hvor outsourcing-partneren bidrager med sin ekspertise – typisk effektiv drift og kvalitetssikring. Virksomheden bidrager tilsvarende med sin ekspertise – typisk forretningsspecifik indsigt. Derfor er det vigtigt, at I som en del af jeres overvejelser tager stilling til, om I er klar til at indgå i et partnerskab, selv hvis det indebærer, at nogle af jeres nuværende arbejdsgange skal justeres.

### SÅDAN KOMMER I VIDERE I JERES OVERVEJELSER:

De syv spørgsmål i guiden giver jer et afsæt til at vurdere, om outsourcing af lønfunktionen kan være relevant for jer. I praksis vil svaret dog altid afhænge af jeres virksomheds situation, organisering og de udfordringer, I oplever i hverdagen.

Derfor kan det ofte være værdifuldt at få en ekstern vurdering og drøfte jeres muligheder i en uforpligtende dialog. Med mange års erfaring i rådgivning om outsourcing af løn hjælper vi virksomheder med at afklare, om outsourcing er det rigtige valg, samt hvordan løsningen i så fald kan tilpasses deres behov.

Hvis I har spørgsmål eller ønsker at drøfte jeres situation, er I velkomne til at kontakte os på 88 97 97 97 eller [integaone.dk/kontakt](mailto:integaone.dk/kontakt). I kan også læse mere på [integaone.dk/outsourcing](https://integaone.dk/outsourcing).



Gærtorvet 1-5  
1799 København V

 [integaone.dk](https://integaone.dk)  
 +45 88 97 97 97