



Bilag 2 til rapport om Koncernservice

Etablering af Koncernservicecenter.

Eksterne erfaringer med gevinstpotentiale

Københavns Kommune

16. august 2006

1. Indledning

I dette dokument har Deloitte sammenfattet eksterne erfaringer med gevinstpotentiale ved etablering af servicefællesskaber, også kendt som shared services-centre (private virksomheder) og administrative fællesskaber (staten).

Der er fokuseret på de procesområder inden for økonomi, som forventes omfattet af Københavns Kommunes servicefællesskab.

1.1. Datagrundlag

Erfaringstal fra shared services-projekter udført af Deloitte Business Consulting for danske myndigheder og skandinaviske virksomheder.

Benchmarkingtal fra undersøgelser udført dels blandt shared services-centre etableret i Danmark, dels blandt europæiske shared services-centre placeret i England og Irland.

Endvidere har Deloitte Research i 2003 gennemført en international undersøgelse, *The Future of Shared Services*, som blandt andet omfatter overordnede nøgletal for resultater opnået ved etablering af shared services-centre inden for økonomi, HR, indkøb, administration og it inden for et bredt udsnit af sektorer.

1.2. Forbehold

Benchmarkingundersøgelserne er udført baseret på frivillig deltagelse af virksomhederne, hvorfor Deloitte ikke har haft mulighed for at validere de indsamlede data. Dette kan give usikkerhed om konsistens samt kvalitet i de indsamlede data.

2. Eksterne erfaringer

2.1. Generelle internationale erfaringer

Deloitte Research har i 2003 gennemført en international undersøgelse, *The Future of Shared Services*, som blandt andet omfatter overordnede nøgletal for resultater opnået ved etablering af shared services-centre.

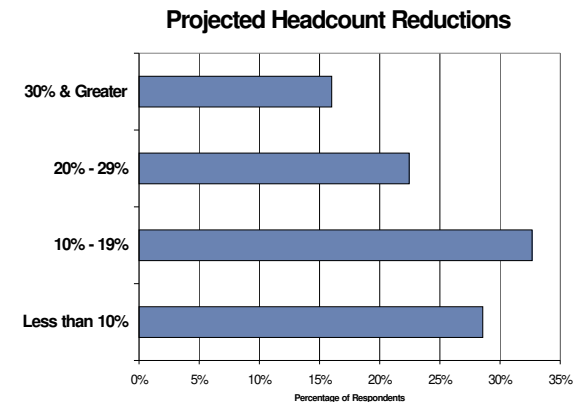
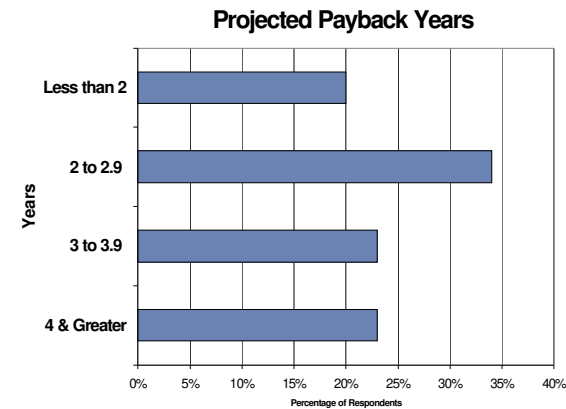
Denne undersøgelse viser blandt andet, at den gennemsnitlige forventede *return on investment* var i omegnen af 20%, mens den gennemsnitlige tilbagebetalingstid, som blev oplyst af respondenterne i undersøgelsen, var i omegnen af tre år, jf. figuren til højre.

Undersøgelsen viste også, at de organisationer, som havde udarbejdet en konkret business case, havde haft en mere realistisk forventning til de opnåelige personalereduktioner.

I praksis svarede respondenterne, at personalereduktionerne i gennemsnit var eller forventedes at være 29%, men med en betydelig spredning, jf. figuren til højre.

Det er endvidere væsentligt at bemærke, at organisationer med et samlet set lavere antal medarbejdere havde større udfordringer med at realisere frigjorte ressourcer som følge af fragmentering af opgaveløsningen.

For private virksomheder kan en del af strategien være at etablere et shared services-center lokalt som det første skridt for på længere sigt at flytte alle eller dele af processerne til en off shore-lokation med lavere lønninger. Besparelspotentialet i de tilfælde vil være væsentlig højere, da der dels er en besparelse på reduktion af antal medarbejdere, dels en reduktion af lønomkostninger pr. medarbejder.



Case study: Western Australia

Baggrund

Western Australia Government har etableret et shared services-center for økonomi og HR, som servicerer 100 decentrale forvaltninger. Implementeringen skete over 3 år.

Western Australia Government har en fragmenteret struktur med stor autonomi hos de enkelte forvaltninger, som hver havde deres egne processer og systemer. Som en følge heraf blev der benyttet 22 forskellige økonomisystemer, 19 forskellige HR-systemer og et lignende antal dokumenthåndteringssystemer inden for de 100 enheder. Dette var en af grundene til, at shared services blev betragtet som en effektiv løsning til at eliminere dobbeltarbejde, opnå stordriftsfordele samt mulighed for central implementering af effektivitetsforbedringer. Besparelspotentialet blev estimeret til 20% eller AUS\$50m (DKK 225 mio.).

Erfaringer fra implementeringen

Følgende erfaringer blev draget fra projektet:

- | Benchmarking internt/eksternt bidrager til forståelse/accept af, at de planlagte ændringer i processerne og medfølgende besparelser var realistiske.
- | Afsæt tilstrækkelig tid i projektforslaget til udbud og indkøb af it-system.
- | S sammensæt projektgrupper med de nødvendige kompetencer, både projektledelse og specialviden om processerne.
- | Fokus på forandringsledelse for at sikre involvering og kommunikation af de berørte medarbejdere i forvaltningerne. Der opstår meget ofte usikkerhed og modstand i forbindelse med flytning af opgaver.

2.2. Erfaringer på økonomiområdet

I det nedenstående skema er de erfaringsmæssige gevinstpotentialer angivet i forhold til de procesområder, som efter hensigten skal være omfattet af kommunens servicefællesskab på økonomiområdet. Erfaringstallene er som anført i afsnit 1 baseret på Deloitte's erfaringer med tilsvarende projekter.

De anførte gevinstpotentialer knytter sig alene til antallet af årsværk. Der er således ikke taget hensyn til ændringer i medarbejdersammensætning, indvirkning på andre driftsomkostninger, herunder husleje og andre udgifter knyttet til drift af kontorarbejdspladser, initiale etableringsomkostninger m.v. Tilsvarende indgår der ikke betragtninger om mulige yderligere gevinster relateret til f.eks. konsolidering af økonomi- og rapporteringssystemer og deraf følgende licensbesparelser.

Som anført i det foregående afsnit må der typisk påregnes en vis tidshorizont, inden der kan realiseres en nettogevinst. Niveaet på tre år, som blev konstateret i undersøgelsen, stemmer godt overens med de konkrete erfaringer, som Deloitte har konstateret ved gennemførelse af projekter i Danmark og Skandinavien i øvrigt.

Typiske forhold der påvirker tidshorizonten for realisering af nettogevinsten:

- | En betydelig indsats i forhold til analyse og standardisering af processer forud for og ved selve etableringen vil forkorte tilbagebetalingstiden.
- | Gennemføres standardisering og harmonisering af processer i betydeligt omfang efter en samling af opgaver i et shared services-center, vil tilbagebetalingstiden typisk blive længere end de 3 år.
- | Etablering af en governancemodel i starten af forløbet, der har den fornødne beslutningskompetence i forhold til at håndtere flytning af

medarbejdere og sikre at dobbelt-/skyggefunktioner ikke fastholdes / etableres i de enheder, som skal afgive medarbejdere.

- 1 Implementering af fælles it-systemer eller fælles anvendelse af eksisterende systemer til understøttelse af processerne vil bidrage til at nedbringe tilbagebetalingstiden (forudsat at implementeringstiden i sig selv ikke er meget lang). Det er essentielt for standardisering af processer, at der kan ske en ensartet anvendelse af den fælles it-plattform.
- 1 Ensartede forretningsområder gør standardisering af processerne nemmere og giver dermed mulighed for hurtigere at realisere gevinsten.

Derudover er det selvfølgelig væsentligt at have for øje, at etableringen af et shared services-center, et servicefællesskab, også indebærer gode muligheder for realisering af kvalitetsgevinster i forhold til bedre rammer for opbygning af kompetencer, bedre opgaveløsning, større tværgående fleksibilitet i forhold til ressourceanvendelse m.v.

Skemaernes indhold

Under "Typiske forudsætninger, Høj" er anført de forhold, som Deloitte ser som *best practice* i forhold til at realisere gevinstpotentialer. Under "Lav" er det anført, hvilke afvigelser fra forudsætninger anført under "Høj" som typisk driver gevinstpotentialet ned.

For procesområdet "ledelse" er der anført en række effektivitetsdrivere og forudsætninger for gevinstpotentialet, som knytter sig til servicefællesskabets generelle rammer, strukturer og organisation, idet disse vurderes som værende af afgørende betydning for behovet for ledelsesmæssige ressourcer i forhold til såvel de eksterne relationer som den interne drift og udvikling.

Mange af de effektivitetsdrivere, som er nævnt under "ledelse" vil også være forudsætninger for, at højere gevinstpotentialer kan opnås i de øvrige processer (kreditor, debitor, finans m.v.). Hvis de generelle rammer og strukturer, herunder beslutningskompetence, ikke er klart defineret, vil det være en begrænsende faktor på gevinstpotentialet i de øvrige processer.

Endvidere er de kvalitative fordele ved etablering af et shared services-center beskrevet i et separat skema. Disse fordele kan på lang sigt have et kvantitativt gevinstpotentialer, men kan ikke umiddelbart kvantificeres og bør derfor ikke medtages i en gevinstberegning.

Skema 1: Kvantitativt gevinstpotentiale

Procesområde	Effektivitetsdrivere	Typisk gevinstpotentiale		Typiske forudsætninger		Nøgletal
		Høj	Lav	Høj	Lav	
Ledelse	<p>Veldefineret og entydig governancemodel, herunder beslutningskompetence</p> <p>Veldefinerede mål og løbende enkel opfølgning herpå</p> <p>Klarhed om forventninger til leverancer (SLA'er)</p> <p>Klarhed om betalingsmodel</p> <p>Klarhed om kommunikation og videndeling</p> <p>Veldefineret intern organisation</p>			<p>Velfungerende beslutningsprocesser og klare referencelinjer</p> <p>Løbende KPI-rapportering for alle væsentlige områder</p> <p>SLA'er på alle væsentlige områder</p> <p>Videnportal/intranet</p> <p>Formaliseret videndeling via bruger- og kundegrupper</p> <p>Højt kompetenceniveau hos medarbejdere</p> <p>Klare roller og entydig ansvarsfordeling, blandt andet i forhold til drift og udvikling</p> <p>Velfungerende teamstruktur</p>	<p>Utilstrækkelig klarhed om fordeling af beslutningskompetence mellem koncern, fællesskab og kundefora</p> <p>Utilstrækkelige SLA'er, som indebærer betydelig løbende dialog om kvalitet og indhold i leverancer</p> <p>Manglende opbrydning af organisationsstruktur i forhold til de enheder, som medarbejderne kommer fra</p>	

Procesområde	Effektivitetsdrivere	Typisk gevinstpotentiale		Typiske forudsætninger		Nøgletal
		Høj	Lav	Høj	Lav	
Regnskab Kreditor	Standardiseret forretningsgang Fælles it-systemer (økonomisystem og fakturahåndteringssystem) Øget it-understøttelse, herunder automatisk matching af fakturaer til indkøbsordrer Elektronisk fakturamodtagelse	30%	10%	Standardisering af hele processen, end-to-end (inkl. kundens aktiviteter) Entydig SLA. Klart definerede grænseflader som beskriver input og output Enkle og synlige KPI'er Standardiserede formater og rapporter, f.eks. til afstemninger Dokumentation for afvigelser fra standardproces Elektronisk fakturamodtagelse og -håndtering, inkl. godkendelse Ensartede principper for fakturagodkendelse (attestation og anvisning) Ensartet kontoplan Procesorganisering	Utilstrækkelige SLA'er, som indebærer betydelig løbende dialog om kvalitet og indhold i leverancer (input/output) Uklart definerede godkendelsesprocedurer, herunder tidsfrister for godkendelse Manglende oprettelse af indkøbsordrer Mangelfulde processer for vedligeholdelse af kreditorregister Mange manuelt håndterede fakturaer Fastholdelse af for mange afvigende processer for enkeltkunder Manglende opbygning af organisationsstruktur i forhold til de enheder, som medarbejderne kommer fra	Antal fakturaer / ÅV (skal ses i sammenhæng med det efterfølgende nøgletal om % af modtagne fakturaer der matcher indkøbsordrer): (10.000-16.000) % af modtagne fakturaer der matcher indkøbsordrer: (20%-60%) Lønomskostning pr. faktura i shared services center beregnet ud fra ÅV til kreditorprocessen (gns. bruttoårløn ca. kr. 300.000): (kr. 24 – 26) Antal betalinger / ÅV

Procesområde	Effektivitetsdrivere	Typisk gevinstpotentiale		Typiske forudsætninger		Nøgletal
		Høj	Lav	Høj	Lav	
Regnskab Debitor	<p>Standardiseret forretningsgang</p> <p>Fælles it-systemer (økonomisystem og debitorsystem)</p> <p>Øget it-understøttelse, herunder elektroniske betalinger</p>	30%	10%	<p>Standardisering af hele processen, end-to-end (inkl. kundens aktiviteter)</p> <p>Entydig SLA. Klart definerede grænseflader, som beskriver input og output</p> <p>Enkle og synlige KPI'er</p> <p>Standardiserede formater og rapporter, f.eks. til afstemninger</p> <p>Dokumentation for afvigelser fra standardproces</p> <p>Automatisk matching af elektroniske betalinger</p> <p>Automatiserede faktureringer</p> <p>Automatiserede betalingsafstemningsprocedurer</p> <p>Ensartet kontoplan</p> <p>Procesorganisering</p>	<p>Utilstrækkelige SLA'er, som indebærer betydelig løbende dialog om kvalitet og indhold i leverancer (input/output)</p> <p>Manuel fakturering</p> <p>Manuel matching af betalinger</p> <p>Mangelfulde processer for vedligeholdelse af debitorregister</p> <p>Fastholdelse af for mange afvigende processer for enkeltkunder</p> <p>Manglende opbrydning af organisationsstruktur i forhold til de enheder, som medarbejderne kommer fra</p>	<p>Antal fakturaer/ÅV: (100.000-150.000)</p> <p>Antal betalinger/ÅV: (200.000-250.000)</p> <p>Lønomkostninger pr. faktura i shared services center beregnet ud fra ÅV til debitorprocessen (gns. bruttoårsløn ca. kr. 350.000): (kr. 12 – 17)</p> <p>% af betalinger der automatisk matcher fakturaer</p> <p>% af fakturaer der er automatisk generet</p>
Regnskab Debitor/ Inddrivelse	<p>Ensartet debitorpolitik på tværs af forvaltningsområder</p> <p>Ensartet definition og benævnelse af debitorer</p> <p>Fælles system med integration til datakilder</p>			<p>Ensartede procedurer, frister mv. for håndtering af fordringer, f.eks. iff. inkasso, lønindeholdelse mv.</p> <p>Fælles (konsoliderbart) debitorregister</p> <p>Anvendelse af fælles systemløsning med direkte integration til underliggende debitorløsninger, som automatiserer hovedparten af sagshåndteringen</p>	<p>Mindre grad af harmonisering af procedurer</p> <p>Fælles debitorregister lader sig ikke realisere i fuldt omfang</p> <p>Anvendelse af flere parallelle systemer er fortsat nødvendigt</p> <p>Væsentlige elementer af manuelle processer</p>	<p>Antal rykkere/ÅV (10.000-20.000)</p> <p>Lønomkostninger pr. rykker i shared services center beregnet ud fra ÅV til debitorrykkerprocessen (gns. årsløn ca. kr. 350.000): (kr. 200 – 290)</p>

Procesområde	Effektivitetsdrivere	Typisk gevinstpotentiale		Typiske forudsætninger		Nøgletal
		Høj	Lav	Høj	Lav	
Regnskab Finans/ Kontoplan	Standardiseret forretningsgang Fælles it-systemer (økonomisystem og sub-systemer) Integreerede systemer Fælles principper for opbygning og anvendelse af kontoplan	30%	15%	Standardisering af hele processen, end-to-end (inkl. kundens aktiviteter) Entydig SLA. Klart definerede grænseflader, som beskriver input og output Enkle og synlige KPI'er Standardiserede formater og rapporter, f.eks. til afstemninger Dokumentation for afvigelser fra standardproces Automatiske afstemninger og posteringer Ensartet kontoplan og kontovejledninger Fælles artskontoplan Ensartet opbygning af stedstrukturer Ensartede principper for anvendelse af øvrige dimensioner Procesorganisering	Utilstrækkelige SLA'er, som indebærer betydelig løbende dialog om kvalitet og indhold i leverancer (input/output) Manuelle afstemninger og posteringer Mange konti i kontoplan Forskellige kontoplaner og konteringsvejledninger Fastholdelse af for mange afvigende processer for enkeltkunder Manglende opbrydning af organisationsstruktur i forhold til de enheder, som medarbejderne kommer fra	Antal manuelle posteringer /ÅV Antal dage til lukning af bogholderi: (5-7 dage)

Procesområde	Effektivitetsdrivere	Typisk gevinstpotentiale		Typiske forudsætninger		Nøgletal
		Høj	Lav	Høj	Lav	
Regnskab Bank	<p>Standardiseret forretningsgang</p> <p>Fælles it-systemer (økonomisystem og banksystem)</p> <p>Øget it-understøttelse, herunder elektronisk overførelse af transaktioner</p>	30%	15%	<p>Standardisering af hele processen, end-to-end (inkl. kundens aktiviteter)</p> <p>Entydig SLA. Klart definerede grænseflader, som beskriver input og output</p> <p>Enkle og synlige KPI'er</p> <p>Standardiserede formater og rapporter, f.eks. til afstemninger</p> <p>Dokumentation for afvigelser fra standardproces</p> <p>Automatiske afstemninger og posteringer</p> <p>Få konti i kontoplan</p> <p>Ensartet kontoplan og kontovejledninger</p> <p>Procesorganisering</p>	<p>Utilstrækkelige SLA'er, som indebærer betydelig løbende dialog om kvalitet og indhold i leverancer (input/output)</p> <p>Manuelle afstemninger og posteringer</p> <p>Fastholdelse af for mange afvigende processer for enkeltkunder</p> <p>Manglende opbrydning af organisationsstruktur i forhold til de enheder, som medarbejderne kommer fra</p>	Banktransaktioner/AV
Rådgivning og support til decentrale institutioner	<p>Standardisering af regnskabs- og budgetprocesser</p> <p>Veludviklet service- og supportkoncept</p>			<p>Standardisering af hele processen, end-to-end (inkl. kundens aktiviteter)</p> <p>Fælles instruktioner og vejledninger</p> <p>Veldefinerede kommunikationsformer/medier (e-mail, portal, service desk etc)</p>	<p>Fastholdelse af for mange afvigende processer for enkeltkunder/kundegrupper</p> <p>Individuelle retningslinjer for enkeltkunder/kundegrupper</p> <p>Uklare kommunikationsformer</p>	

2.3. Erfaringer på it-området

Besparelsespotentialiet ved etableringen af et it-koncernservicecenter vil i høj grad afhænge af status for det eksisterende it-miljø og organiseringen rundt om dette. I forhold til det nedenstående skema, som lister de tiltag, der typisk har størst effekt, betyder dette, at vurderingen af potentialiet i den konkrete situation i høj grad vil afhænge af hvilke tiltag, der allerede er blevet gennemført på området.

I skemaet er der for de enkelte tiltag anført et "gevinstpotentiale" i form af en angivelse af høj/middel/lav, som udtrykker den generelt forventede økonomisk værdi i forhold til indsats og investeringer, som vil ligge til grund. Ved et lavt gevinstpotentiale vil det således især være de kvalitetsmæssige gevinster, som vil skulle være drivende for gennemførelsen. Der er tilsvarende anført en vurdering af kompleksiteten i forhold til gennemførelsen og en typisk tidshorison for realisering af gevinster.

Endelig er gevinstens typiske fordeling på hovedområder anført for de enkelte tiltag. Fordelingen af gevinsten i procent sker på kategorierne *serverkonsolidering*, *ÅV* (reduktion i antal medarbejdere), *stordrift* (besparelser ved samling, forenkling, rabataftaler mv.) samt *øget kvalitet og sikkerhed* (bedre tilgængelig o.lign.).

Som det bl.a. fremgår af eksemplerne senere i dette afsnit er et samlet besparelsespotentiale i størrelsesordenen 20-30% ofte realistisk. Dette potentiale vil typisk være drevet af gevinster på de områder, som nedenfor er markeret med høj og middel. Det er vores erfaring, at den konkrete fordeling af besparelsespotentialiet kan variere betydeligt mellem områderne afhængigt af det konkrete afsæt ved etableringen af et shared services center.

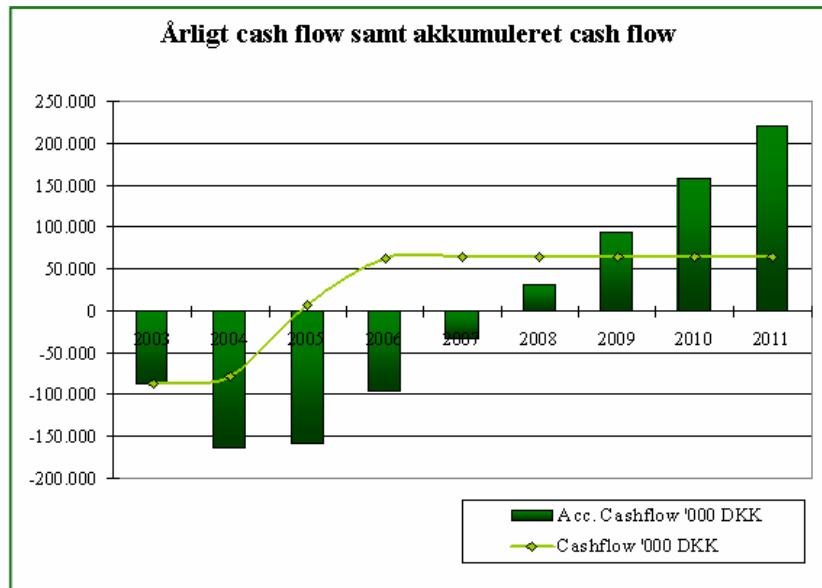
Område		Gevinst-potentiale	Kompleksitet	Tidshorisont for gevinstrealisering	Typisk fordeling af gevinsten (i procent)			
					Server-konsolidering	ÅV	Stordrift	Øget kvalitet / sikkerhed
System	Standardisering af forretningsapplikationer	Høj	Høj	12-24 måneder	50	50		
	Centraliseret software-udrulning (standard desktop image m.v.)	Middel	Middel	6-12 måneder		50	50	
	Infrastrukturkonsolidering (Netværk, telefoni, email, sikkerhed m.v.)	Middel	Lav	6-12 måneder		10	90	
Proces	Centralisering af indkøb samt definition af overordnet indkøbsstrategi	Høj	Lav	0-6 måneder		10	90	
	Centraliseret styring af it-projektportefølje	Høj	Middel	0-6 måneder	20	40	40	
Lokation	Serverrumskonsolidering	Lav	Middel	6-12 måneder	10		10	80
Organi-sation	Help desk som selvstændigt center	Middel	Middel	6-12 måneder		50	50	
	In sourcing/Outsourcing	Middel	Middel	6-12 måneder		50	50	

I forhold til ovenstående skema er det væsentligt at bemærke, at der for de fleste af de nævnte områder kræves nogle relativt store investeringer før gevinsterne kan realiseres. Ligeledes må det forventes, at den samlede kompleksitet øges og derved at tidshorisonten for gevinstrealise-

ring forlænges, såfremt man ønsker at udnytte besparelspotentialet inden for alle de listede områder.

For de virksomheder, som vælger at gå hele vejen og udnytte besparelspotentialet fuldt ud, vil de investeringer som kræves i begyndelsen af projektet typisk være betalt tilbage på omkring 3-6 år i form af reali-

serede besparelser alene indenfor it-området. Positivt cash flow opnås typisk allerede efter 2-3 år. Disse forhold er illustreret i nedenstående figur som kommer fra et de studier som Deloitte har deltaget i.



I nogle tilfælde, hvor der er tale om meget decentrale og ikke standardiserede it-miljøer, viser Deloittes erfaringer, at de investeringer, som er påkrævet for at vedligeholde og videreudvikle disse decentrale it-miljøer, kan være i samme størrelsesorden som den investering, der er påkrævet for at flytte de decentrale it-miljøer over i et standardiseret shared service center setup. Figuren ovenfor betragter alene de investeringer, som er nødvendige for at flytte it-miljøet hen til et shared service center setup.

Eksempler

Deloitte har assisteret flere kunder ved implementeringen af it shared service centre fra de indledende beregninger af besparelspotentiale helt igennem til den endelige implementering. Eksempler på beregnede og realiserede besparelspotentiale fra nogle af disse virksomheder er som følger:

Internationalt virksomhed med hovedsæde i Danmark

Etableringen af et it shared service center i den nordiske region viste at den samlede it-omkostning i de nordiske lande kunne reduceres med ca. 28%. Herudover muliggjorde det nye it-landskab en realisering af forretningsmæssige synergier, som ikke tidligere havde været mulig. De forretningsmæssige synergier er ikke medtaget i beregningen af besparelspotentialet. Projektet omfattede:

- | Etablering af en ny nordisk it-organisation
- | Implementering af nye ITIL-baserede it-processer
- | Implementering af en ny it-infrastruktur (standardisering af PC images, automatisk software-udrulning, active directory, etc)
- | Konsolidering af servere og serverrum
- | Etablering af fællesnordisk WAN, LAN, telefoni- og email-løsning
- | Standardisering af forretningsprocesser og indførsel af en ny fælles nordisk ERP-plattform

Implementeringen af hele forandringen blev påbegyndt medio 2002 og afsluttet ultimo 2005. Processen fortsætter nu med realisering af de forretningsmæssige synergier i den nordiske region, ligesom omfanget af det etablerede service center udvides til at inkludere lande udenfor den nordiske region.

Nøgletal

Oprindelig it-omkostning	350 mio. kr. / år
Besparelsespotential	100 mio. kr. / år
Samlet investering	280 mio. kr.
Implementeringstid	3 år
Tilbagebetalingstid*	5 år

* Nødvendige investeringer som skulle være foretaget i de oprindelige it-miljøer er ikke medtaget i regnestykket.

Stor dansk koncern

En stor dansk koncern har i perioden fra 2001 til 2005 gennemgået en tilsvarende forandring som i det ovenstående eksempel. Besparelsespotential i denne sammenhæng blev beregnet til ca. 27% tilbage i 2001.

Nøgletal

Oprindelig IT omkostning	220 mio. kr. / år
Besparelses potential	60 mio. kr. / år
Samlet investering	100 mio. kr.
Implementeringstid	2,5 år
Tilbagebetalingstid*	3 år

* Nødvendige investeringer som skulle være foretaget i de oprindelige it-miljøer er ikke medtaget i regnestykket.

Investeringsniveauet for de her nævnte eksempler forøges kraftigt eftersom begge virksomheder har valgt at standardisere forretningsapplikationerne og herved har skullet igennem nogle store ERP implementeringsprojekter.

Deloitte's umiddelbare vurdering af besparelsespotential for Københavns kommune er at det må forventes at være noget mindre end de her anførte eksempler. Årsagen til dette er, at vi ikke forventer, at man vil kunne konsolidere forretningsapplikationer i samme omfang, som det har været tilfældet i ovenstående eksempler. Lidt afhængig af hvor effektiv Københavns Kommune er på indkøbsområdet, er der dog mulighed for at potential kan drives op. Begge ovenstående virksomheder havde allerede etableret fælles centraliserede indkøbsfunktioner, som varetog IT indkøb for hele koncernen inden besparelsespotential blev vurderet.

2.4. Mulige kvalitative fordele

Nedenfor er angivet nogle af de mulige kvalitetsfordele, som kan opnås ved etablering af et shared services-center. Som nævnt tidligere kan de

bidrage til en positiv gevinst på længere sigt, men denne er ikke umiddelbart kvantificerbar.

Skema 2: Kvalitative fordele

Område	Fordele
Kompetencecenter	<ul style="list-style-type: none"> Mulighed for at oparbejde mere specifikke kompetencer Bedre regnskabsmæssige kompetencer (fokus på regnskab/økonomi) Ledende medarbejdere med større regnskabsmæssig kompetencer til at supportere medarbejdere
Videndeling	<ul style="list-style-type: none"> Mulighed for nemmere at foretage videndeling på tværs af organisatoriske enheder
Uddannelse/karriereudvikling	<ul style="list-style-type: none"> Mulighed for uddannelse af medarbejdere på fælles lokation (mere effektivt) Bedre mulighed for at udarbejde karriereplaner for medarbejdere samt mulighed for rotation inden for shared services-centrets organisation
Gennemsigtighed i regnskaber	<ul style="list-style-type: none"> Ensartet kontoplan og konteringsvejledninger giver højere kvalitet og mere transparente regnskaber Bedre mulighed for at sikre ensartet brug af kontoplan
Kontrolprocedurer	<ul style="list-style-type: none"> Bedre kontrolprocedurer som følge af procesorganisering Mere kompetente ledere til at foretage kontroller medfører højere kvalitet i regnskaber
Ressourceanvendelse	<ul style="list-style-type: none"> Mindre afhængig af enkeltressourcer (sygdom, fravær, ferie) Bedre anvendelse af ressourcer i travle perioder Bedre fleksibilitet i forbindelse med projektarbejde