

## Fælles HR-funktioner i staten Inspiration til effektiv og værdiskabende praksis



# HR i staten

## – et område med uudnyttet potentiale

Statens HR-funktioner spiller en central rolle i arbejdet med at opnå optimal ressourceudnyttelse og effektivitet i den offentlige sektor. Samtidig er HR et område, hvor udbyttet af investeringerne kan være svært at få øje på, og hvor krav og forventninger ofte er mangfoldige og flersidede. Ambitioner om strategisk partnerskab mellem HR og organisationen må gang på gang se sig slået af en hverdag domineret af drift, brandslukning og mangel på organisatorisk mandat.

Hvis statslige institutioner skal imødekomme kravene om på en og samme tid at skabe øget kvalitet og effektivitet i HR-ydelserne, er det afgørende, at HR-funktionerne er gearret til at udnytte det potentiale, der ligger i arbejdet med HR. Dette kan kun ske gennem øget fokus på de uudnyttede muligheder, der kendetegner HR-området. Det betyder, at HR i højere grad skal indgå som strategisk sparringspartner for ledelsen og tage en aktiv rolle i at realisere organisationens strategiske målsætninger.

Det centrale spørgsmål er hvordan. Hvordan skabes høj kvalitet og effektivitet i administrative kerneprocesser indenfor HR, så de virker hver gang? Og hvordan bevæger HR sig fra en administrativ driftsenhed til også at være en udviklingsenhed, der påtager sig en central rolle i at understøtte organisationens strategiske målsætninger?

Deloitte Consulting hjælper et bredt udsnit af danske og internationale organisationer med at udvikle HR-området og skabe øget værdi for investeringerne i HR. Det er vores oplevelse, at HR-området i de statslige institutioner er underbelyst, og at der er behov for et øget ledelsesmæssigt fokus på området. Et stort potentiale ligger uudnyttet hen i en tid, hvor HR-agendaen er mere central end nogensinde før. Med dette inspirationsoplæg sætter vi fokus på de mange fælles HR-funktioner, der over de seneste år er etableret i statens institutioner. Vi håber, at oplægget kan bidrage til udvikling og nytænkning i en del af den offentlige sektor, som i for ringe grad har været i fokus.

### Kort om Deloitte undersøgelse

Deloitte Consulting gennemførte i foråret 2013 en elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt HR-chefer i staten. Formålet var at afdække organiseringen af HR-området i staten og at få et indblik i de erfaringer, man har gjort sig, når det gælder etablering af fælles HR-funktioner.

Spørgeskemaet blev sendt til HR-cheferne i alle departementer, på alle universiteter og professionshøjskoler samt i enkelte andre større statslige institutioner. 24 institutioner har medvirket i undersøgelsen. Deres tilkendegivelser er præsenteret anonymt. Inspirationsoplægget baserer sig på de overordnede resultater fra undersøgelsen.

### Forskellig organisering

22 ud af de 24 institutioner, der har medvirket i Deloitte undersøgelse, har oprettet fælles HR-funktioner indenfor de seneste 10 år. Over halvdelen er relativt nyoprettede, idet de er etableret indenfor de seneste fem år. For hovedparten af de fælles HR-funktioner gør det sig gældende, at alle underliggende institutioner er omfattet af den fælles HR-funktion. Det varierer, hvor institutionerne har valgt at placere de fælles HR-funktioner. Størstedelen af HR-funktionerne er placeret centralt, men nogle steder har man i stedet valgt at placere funktionen i en decentral institution eller delvist centralt/decentralt. Enkelte steder er strategisk HR placeret centralt, mens personaleadministration er placeret i en underliggende enhed.

# Mere værdi – færre ressourcer

Det øgede fokus på effektivitet og styring i staten stiller nye krav til varetagelsen af HR i statslige institutioner. I de kommende år vil kravene til omkostningseffektiv varetagelse af HR blive skærpet. Samtidig vil behovet for mere synlig værdi- og resultatskabelse præge HR-området på tværs af statens institutioner.

Mange institutioner har taget de første skridt i retning af at imødekomme disse krav. Gennem de seneste år har en lang række ministerier og større statslige institutioner etableret fælles HR-funktioner eller såkaldte concern-HR-funktioner indenfor deres områder. Målet har været at styrke kvaliteten og fremme effektiviteten samt at opnå en højere grad af standardisering af HR's ydelser.

## Uindfriet potentiale

Deloitte's undersøgelse blandt HR-chefer i staten viser, at potentialet ved de fælles HR-funktioner endnu ikke er fuldt indfriet. Der er fortsat basis for at arbejde med udvikling og optimering af HR-området. Kun halvdelen af institutionerne oplever, at oprettelsen af fælles HR-funktioner har ført til de ønskede effekter.

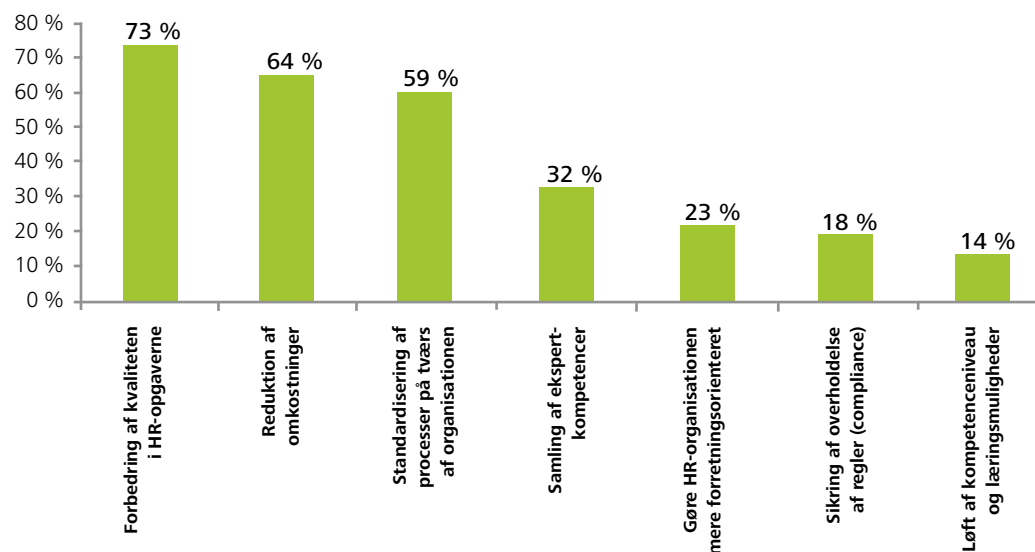
Der anvendes for meget tid på personaleadministration, hvilket resulterer i nedprioritering af mere strategiske, udviklingsorienterede HR-ydelser. HR er ikke lykkedes med at indtage den ønskede rolle som strategisk forretningspartner, og der er uklarhed om HR's rolle.

Endvidere præges en række centrale HR-processer af mangel på systemunderstøttelse indenfor blandt andet performancemanagement, kompetence- og talentudvikling samt personaleadministrative processer. Der er behov for at frigive tid og ressourcer til at optimere arbejdsgange og udføre mere udviklingsorienteret HR, men medarbejdernes tid sluges af administrative opgaver.

*"HR kan nemt komme til at lave ting, som organisationen ikke kan bruge til noget. Derfor skal HR være tæt på ledelsen, og vi som ledelse skal stå på mål for det, der laves. Ellers får vi ikke skabt nok værdi."*

**Sophus Garfiel, departementschef, Økonomi- og Indenrigsministeriet**

Den primære motivation for at etablere fælles HR-funktioner (andel af institutioner, der har angivet en given årsag).





De primære udfordringer på HR-området (andel af institutioner, der har angivet en given udfordring).

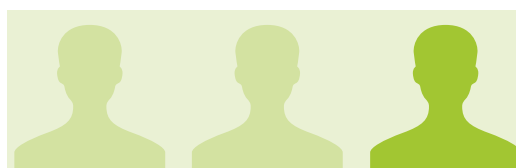
Hvad oplever du som de største udfordringer for HR i din institution?	Procent
At personaleadministrative opgaver fylder for meget	63 %
At forventningerne til HR's arbejde ikke er klare	47 %
At der bruges meget tid på at slukke ildebrande	42 %
At der mangler systemer til at understøtte HR-processerne	42 %
At HR ikke bruges som strategisk forretningspartner	37 %
At der er for lidt tid til at arbejde med HR-udvikling	37 %
At HR-partnerne ikke bruges rigtigt	11 %

#### Begrænset kvalitetsmåling af HR's arbejde

Der mangler ofte fastsættelse af målsætninger og kvalitetsmålinger af arbejdet i de fælles HR-funktioner. Kun cirka en tredjedel af institutionerne har klare service level agreements eller andre servicemål for HR's ydelser til organisationen, og kun cirka halvdelen gennemfører med faste intervaller brugertilfredshedsmålinger. Under en fjerdedel af institutionerne opgør sagsbehandlingstider.

*"En af nøglerne til en effektiv og velfungerende koncern-HR-funktion er, at opgaver og ansvar er klart definerede. Det skal være entydigt, hvor opgaverne er placeret, og det skal være gennemsigtigt for organisationen, hvad HR leverer. I Beskæftigelsesministeriet har vi gode erfaringer med præcise funktions- og procesbeskrivelser for HR's ydelser. De giver ledere og medarbejdere et klart billede af, hvad man kan forvente af HR. Samtidig er det også med til at synliggøre, hvad HR-ressourcerne bruges på."*

**Bo Smith, forhenværende departementschef, Beskæftigelsesministeriet**



#### Ønske om øget centralisering

Cirka en tredjedel af institutionerne med fælles HR-funktioner overvejer at ændre på den nuværende organisering indenfor HR-området. Overvejelserne om ændret struktur relaterer sig primært til ønsker om øget centralisering af HR-området.

”Når det gælder effektivisering, ville en bedre systemunderstøttelse af HR virkelig kunne flytte noget. Her kunne man godt i højere grad tænke i systemintegration og muligheder for fælles systemer.”

Jørgen Honoré, universitetsdirektør, Københavns Universitet

# HR-partnere – en vigtig, men svær rolle

Lidt over halvdelen af de fælles HR-funktioner er organiseret omkring HR-partnere forstået som lokale HR-resourcer, der er tilknyttet den enkelte enhed, og som fungerer som bindeled mellem enheden og den fælles HR-funktion.

Der er en generel opfattelse af, at HR-partnerstrukturen kun i nogen grad har ført til de ønskede gevinster i forhold til opgaveudførelse og understøttelse af det lokale HR-arbejde. Samtidig er HR-partnerstrukturen præget af en række udfordringer. HR-partnerne bruges ikke i tilstrækkelig grad som strategiske forretningspartnere, og mangel på systemunderstøttelse og klarhed over opgaver vanskeliggør rollen.

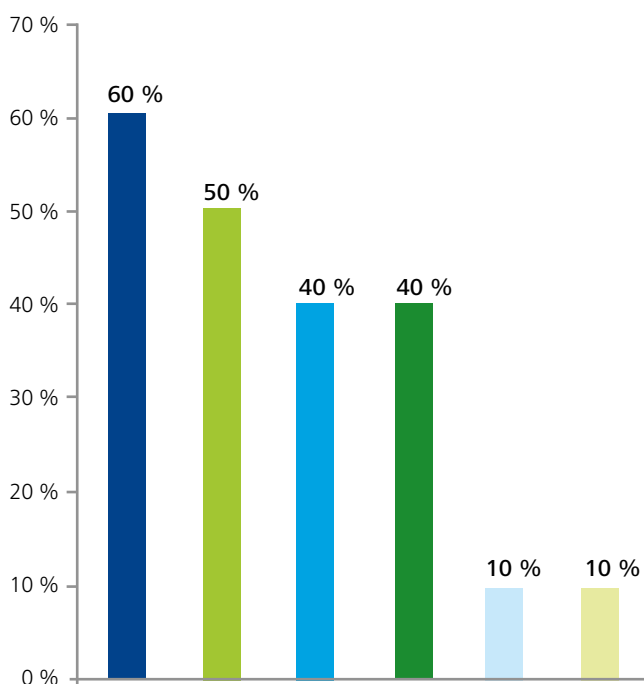
## Alternativ til HR-partnere

I de institutioner, der ikke har HR-partnere, er det forskelligt, hvilke typer medarbejdere der agerer som bindeled mellem de centrale HR-funktioner og de decentrale enheder. Det kan blandt andet være personalechefer, sekretariatsledere eller HR-konsulenter indenfor specifikke områder.

## Placering af HR partnere

I cirka halvdelen af institutionerne er HR-partnerne fysisk placeret i den centrale HR-funktion. I øvrige tilfælde er HR-partnerne placeret i de decentrale enheder eller delvist centralt/decentralt.

De primære udfordringer ved HR-partnerstrukturer  
(andel af institutioner der har angivet en given udfordring)



- At HR-partneren ikke bruges som strategisk forretningspartner, men i stedet bruger sin tid på at **slukke ildebrande**.
- At der **mangler systemer** til at understøtte HR-processerne.
- At der **mangler klarhed om opgaverne** og ansvaret mellem den centrale HR-funktion og HR-partnere.
- At **HR-partneren er loyalitetsmæssigt splittet** mellem den fælles HR-funktion og den institution, han/hun er tilknyttet.
- At centrale HR-funktioner **ikke har nok viden** om forholdene og behovene i de enkelte institutioner og derfor har svært ved at understøtte HR-partnerne.
- At HR-partnerne **mangler kompetencer**.

---

”Beskæftigelsesministeriet har organiseret koncern-HR omkring nogle HR-partnere. De er ansat i koncern-HR, men fungerer som forbindelsesofficerer mellem ledelsen i den enkelte institution og koncern-HR. Det fungerer rigtig godt. En af grundene er, at vi har sat erfarne medarbejdere ind på posterne som HR-partnere. Samtidig har vi sørget for at knytte dem tæt til den enkelte institution. HR-partnerne deltager for eksempel i chefmøder og SU-møder og er med til at planlægge lønforhandlinger. Den tætte inddragelse gør, at direktørerne bruger dem som sparringpartnere.”

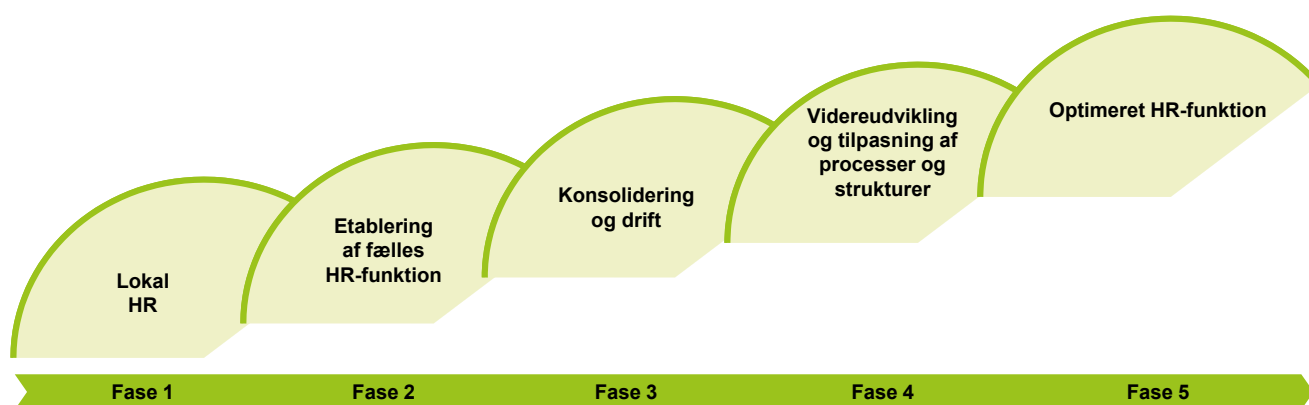
Bo Smith, forhenværende departementschef, Beskæftigelsesministeriet

# Værdiskabende HR – en trinvis proces

## Værdiskabende HR – en trinvis proces

Etablering af fælles HR-funktioner er mere og andet end ændrede strukturer og processer. Den ændrede organisering medfører nye krav til adfærd, arbejdsrutiner og HR's mandat i organisationen. Dette kræver en kontinuerlig indsats og udvikling af processer for løbende at sikre, at udviklingen af HR sker i overensstemmelse med de overordnede målsætninger for HR.

Der er ingen færdige pakkeløsninger på HR-området. Antager man som ledelse, at gennemførte strukturforandringer automatisk vil medføre de planlagte resultater, fører det højst sandsynligt til frustration og uindfrie forventninger. Deloitte's erfaring fra danske og internationale organisationer viser, at omstruktureringer af HR kun fører til de ønskede resultater, hvis udviklingen af effektiv og værdiskabende HR ses som en trinvis proces, hvor processer løbende justeres og optimeres.



”Der skal naturligvis være en balance mellem drift, udvikling og strategi i en HR-funktion, men hovedfokus skal være på kerne-driften – personaleadministrationen. Den skal bare fungere.”

Bo Smith, forhenværende departementschef,  
Beskæftigelsesministeriet

## Tendenser i udvikling af fælles HR-funktioner

- Fælles HR-funktioner udspringer typisk af en periode med lokal HR-varetagelse (fase 1).
- I ønsket om at skabe en platform for øget effektivitet samles de lokale HR-enheder til en fælles HR-funktion (fase 2).
- Etablering af fælles HR-funktion er kendetegnet ved, at processer, arbejdsgange og snitflader på HR-området redefineres og effektiviseres. Efter etableringen af den fælles HR-funktion overgår den fælles HR-funktion til en driftsfase (fase 3).
- Hovedparten af de fælles HR-funktioner i staten befinder sig i driftsfasen. Denne fase er kendetegnet ved, at udfordringer ved den valgte organisering begynder at vise sig. Det er afgørende, at der bliver taget hånd om udfordringerne, og at der foretages en videreudvikling og tilpasning af processer og strukturer, så organisationen opnår maksimalt udbytte af den fælles HR-funktion (fase 4).
- I fase 5 har den fælles HR-funktion formålet at indfri sit fulde potentiale som effektiv leverandør af HR-ydelser og strategisk forretningspartner, der kontinuerligt understøtter de faglige mål og skaber værdi for hele organisationen.



Nedenstående tabel viser karakteristika ved HR-organiseringen i de enkelte faser og rationale for at gå videre til næste fase.

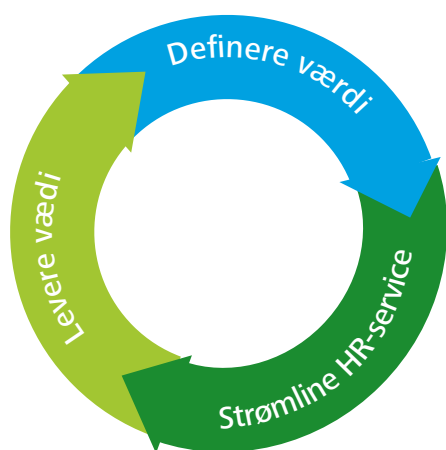
	Karakteristika ved HR-organiseringen	Rationale for forandring
<b>Fase 1: Lokal HR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR fungerer som en decentral administrativ enhed.</li> <li>• Der foretages parallel opgavevaretagelse på tværs af enheder.</li> <li>• HR har en række specialtroller, men der er ikke udviklet en koordineret indsats.</li> <li>• Specialtroller varetager administrative opgaver og oplever manglende organisatorisk opbakning til strategiske HR-initiativer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR centraliseres med henblik på at skabe grundlag for administrativ effektivitet og frigivelse af ressourcer til strategisk HR.</li> <li>• HR-opgaver samles i kompetencecentre med henblik på at mindske silofunktioner.</li> </ul>
<b>Fase 2 og 3: Etablering af fælles HR-funktion og driftsfase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-processer standardiseres og professionaliseres. Højere grad af specialisering og koordinering.</li> <li>• HR-partnere eller andre nøglepersoner varetager kontakten til lokale enheder eller særlige fagområder. Der opstår imidlertid jævnligt uklarhed om snitfladerne mellem HR-partnere og central HR.</li> <li>• Byrden af administrative opgaver resulterer fortsat i nedprioritering af strategisk HR.</li> <li>• Resultaterne af HR's arbejde er uklare for organisationen. HR's mandat i organisationen er svagt, og HR involveres ikke i forretningskritiske beslutninger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den fælles HR-funktion evalueres med henblik på at videreudvikle og tilpasse processer og strukturer ud fra de identificerede udfordringer.</li> </ul>
<b>Fase 4 og 5: Videreudvikling og tilpasning af processer og strukturer samt optimeret HR-funktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisering af gevinster og fuldt strategisk udbytte af HR.</li> <li>• Øget effektivitet i varetagelsen af administrative HR-opgaver.</li> <li>• Øget kvalitet i udviklingsorienteret HR som følge af justering af ekspert- og HR-partnerroller.</li> <li>• Implementering af strategiske HR-projekter og styrket HR-mandat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuel justering af processer med henblik på yderligere gevinstrealisering og strategisk udbytte af HR.</li> </ul>

”Konkurrencen om de kvikke hoveder er skarp i dag. Vi skal rekruttere internationalt, og vi skal styre personale-sammensætningen strategisk, hvis vi fortsat skal være attraktive og blandt de bedste i Europa. Det handler blandt andet om at have styr på medarbejderressourcerne og kommende rekrutteringsbehov, men det handler også om at inddrage både ledere og medarbejdere meget mere aktivt i rekrutteringsprocessen.”

Jørgen Honoré, universitetsdirektør, Københavns Universitet

# Forretningsorienteret HR

Deloitte's arbejde med optimering og udvikling af HR-funktioner har et forretningsorienteret udgangspunkt, hvor HR's værdiskabelse i institutionen er i centrum. Succeskriteriet er, at institutionen får maksimal værdi for de ressourcer, der allokeres til HR. Dette sker, når HR bidrager aktivt til, at organisationen opnår de fastsatte målsætninger. HR skal for eksempel have indsigt i organisationens rekrutteringsbehov og understøtte, at rekrutteringen er målrettet og effektiv.

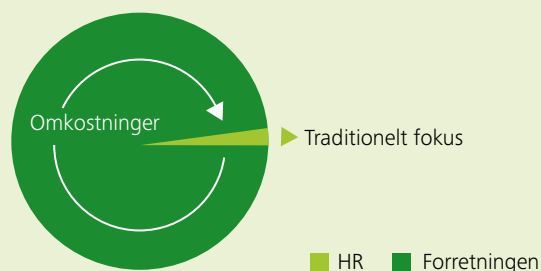


Arbejdet med at levere HR-ydelser bedre, hurtigere og billigere er stadig i centrum. Men det er ikke nok. Udvikling af effektiv HR er grundlaget for, at HR kan udvide sit spillerum og indtage en aktiv rolle i at skabe effektive processer og højne performance i hele institutionen.

Kvalitet og konsistens i det administrative HR-arbejde er en forudsætning for, at HR kan tilegne sig et mandat som strategisk forretningspartner i organisationen og indfri topledelsens forventninger. HR's administrative kerneleverancer skal danne et solidt grundlag for udviklingsorienteret HR-arbejde og være afsættet for HR's troværdighed i forretningen.

For at HR kan levere maksimal værdi til institutionen, skal HR's ydelser tilrettelægges og leveres med udgangspunkt i en klar forståelse af, hvad der skaber værdi for institutionen.

Traditionelt er udviklingen af HR-funktioner foretaget ud fra et mål om at effektivisere processer i HR-afdelingen med henblik på at nedbringe de udgifter, der allokeres til HR. Tilgangen til udvikling af HR har imidlertid ændret sig til en mere forretningsorienteret tilgang, hvor fokus i højere grad er på, hvordan HR kan bidrage til at gøre hele forretningen mere omkostningseffektiv.



### Deloitte's HR-leverancemodel

Deloitte's arbejde med optimering af HR-funktioner tager udgangspunkt i en HR-leverancemodel, hvor de ydelser, som HR-funktionen leverer til organisationen, ses i et helhedsperspektiv. HR skal være omkostningseffektiv, men først og fremmest værdiskabende for forretningen. Med udgangspunkt i HR-leverancemodellen optimeres HR-funktioner med fokus på sammenhængen mellem HR-strategien og organisationens overordnede strategi, HR-kunder, HR-roller samt værktøjer og metoder.

#### 1. Forretnings- og HR-strategier

HR-strategien skal udvikles i overensstemmelse med institutionens strategi. HR må forstå forretningen for at være effektiv.

#### 2. HR-kunder

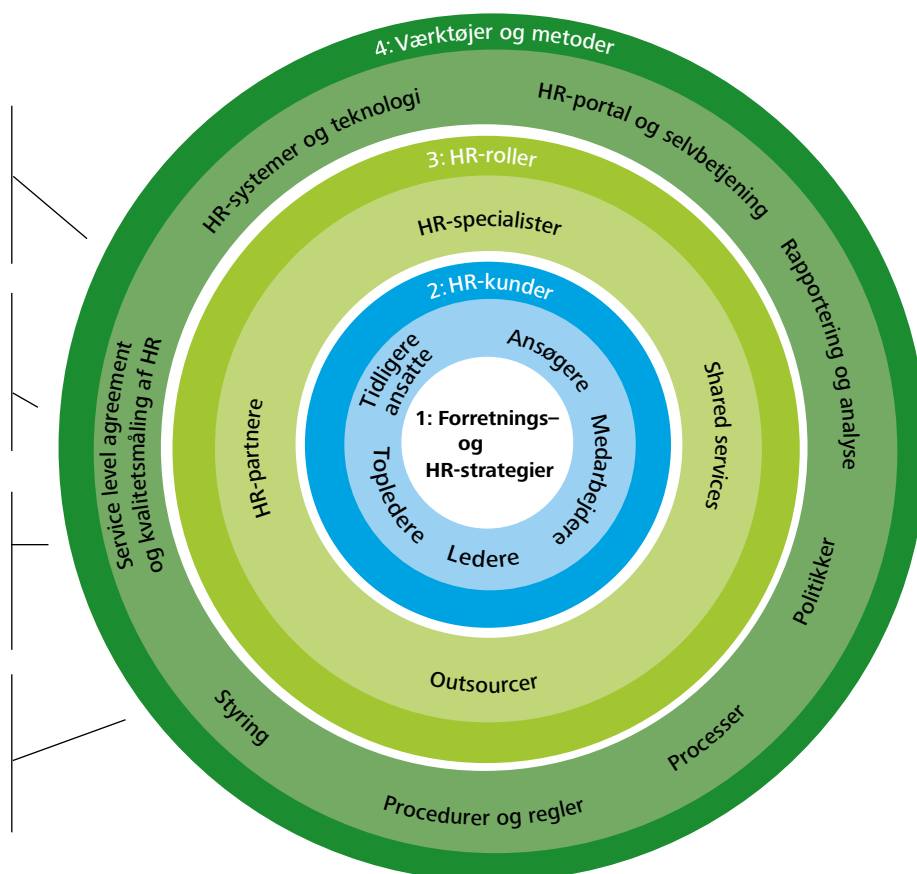
HR's ydelser tilpasses behov hos forskellige kundesegmenter i institutionen. HR's kunder er typisk medarbejdere, ledere, ansøgere, tidligere ansatte mv.

#### 3. HR-roller

HR's roller tilrettelægges, så HR-ydelser leveres til institutionens kundesegmenter på optimal vis. Snitflader mellem central HR, forretningspartnere og eksperter tilpasses.

#### 4. Værktøjer og metoder

Implementeringen af værktøjer og metoder til understøttelse af HR udvalgt på baggrund af, hvad der supporterer institutionen bedst.



# Forslag til fem konkrete indsatser

---

På trods af forskelle på de udfordringer, der opleves i statens HR-funktioner, er der en række fællestræk, der går igen på tværs af institutionerne. Der er et voksende behov for at optimere den personaleadministrative drift med henblik på at frigive ressourcer til strategisk og udviklingsorienteret HR. Dette kræver systemunderstøttelse, standardisering og klarhed over formål, ansvar, roller og snitflader mellem enheder.

På baggrund af Deloittes erfaring med udvikling og optimering af HR-funktioner præsenteres fem indsatser, som statens institutioner bør overveje med henblik på at udvikle HR-området og skabe øget værdi af investeringerne i HR.

## HR-serviceeftersyn

Det fremgår af Deloittes undersøgelse, at HR-cheferne efterlyser større klarhed over roller og snitflader internt i HR og mellem HR og organisationen. Samtidig gives der udtryk for, at personaleadministrative opgaver fylder for meget, hvilket resulterer i nedprioritering af udviklingsorienterede HR-ydelser. Organisationer, der står i denne situation, kan med fordel gennemføre en analyse af HR-funktionens processer og services med henblik på at optimere og effektivisere arbejdsgange. Deloitte foreslår, at der foretages et HR-serviceeftersyn i organisationen med henblik på at skabe øget værdi af HR-ressourcerne.

Et HR-serviceeftersyn er en metode, der systematisk og præcist afdækker modenheten og kvaliteten af HR's services og den fremtidige vision for HR. Metoden giver et solidt ledelsesmæssigt grundlag for prioritering af indsatser og videreudvikling af HR. Den tager udgangspunkt i en række stadier for varetagelsen af HR indenfor de fire kerneelementer i Deloittes leverancemodell: HR-strategi, HR-kunder, HR-roller samt værktøjer og metoder.

---



### Strategi for udvikling af HR-funktionen

Deloitte's undersøgelse blandt HR-chefer i staten peger på, at forventningerne til HR ofte opleves som uklare, og at HR finder det vanskeligt at agere som strategisk forretningspartner. Ledere og medarbejdere i organisationen har ofte begrænset kendskab til de strategiske overvejelser og projekter, der foregår i HR-funktionen. Det medfører frustration for alle parter. HR-funktionen oplever manglende opbakning udenfor egne rækker, mens organisationen ikke for alvor kan se resultater af investeringerne i HR.

Det anbefales, at statens organisationer i højere grad forankrer HR-arbejdet i organisationens strategiske målsætninger, så der skabes klarhed over krav og forventninger til HR. Herved vil organisationen få større værdi for HR's arbejde, og HR vil lettere kunne dokumentere målopnåelse og indsatser og derved styrke sit mandat i organisationen.

En strategi for udvikling af HR-funktionen kan gennemføres ud fra følgende trinvis proces:

- Kortlægning af, hvilke indsatser på HR-området der er afgørende for at kunne opnå de ønskede resultater på organisationens strategiske fokusområder.
- Analyse af, hvilken rolle HR-funktionen har og kan indtage i forhold til de identificerede indsatser på HR-området.
- Udvikling af strategi og handlingsplan for HR med udgangspunkt i organisationens strategiske mål og prioriteringer, HR's organisering og ressourcer, HR's mandat i organisationen samt kvaliteten af HR's ydelser.

## Performancemanagement

Interview med HR-chefer og HR-medarbejdere i staten viser, at mange institutioner er optaget af performancemanagement, men er usikre på, hvordan arbejdet gribes an i praksis, og hvordan performancemanagement understøttes og implementeres mest effektivt. For mange offentlige organisationer kan det forekomme vanskeligt at sætte målbare mål for opgaveløsningen, da organisationerne er del af et politisk system og de krav og forventninger, der udspringer herfra. Samtidig kan mange af opgaverne synes vanskelige at kvantificere og sætte kvalitetsstandarder for. Deloitte's erfaring er imidlertid, at det for langt de fleste organisationer er muligt at opstille meningsfulde mål for opgaveløsningen, og at det – hvis det gøres rigtigt – højner performance og skaber øget transparens og motivation i organisationen. Det kræver, at man arbejder systematisk med opstilling af mål og integrerer målene i arbejdsplaner og procedurer.

Deloitte anbefaler, at arbejdet med performancemanagement tager udgangspunkt i organisationens strategiske mål og prioriteringer og en nedbrydning af disse i konkrete målsætninger og incitamentter for de enkelte medarbejdergrupper. Det er samtidig afgørende, at institutionen anvender den rette systemunderstøttelse til at skabe effektive og smidige performancemanagementprocesser, hvor den enkelte medarbejder tydeligt kan se sammenhængen mellem egen performance, belønning og organisationens målsætninger.

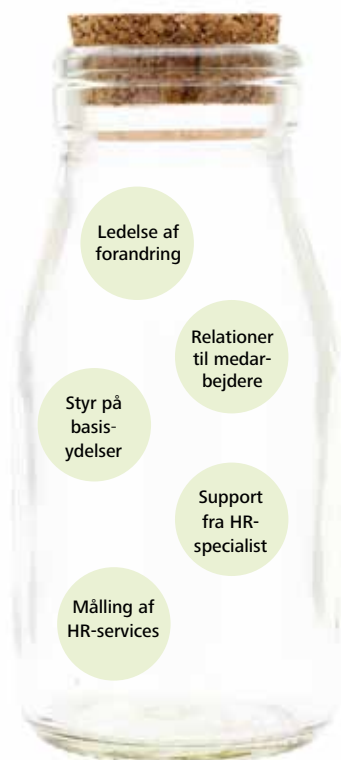
---

## Udvikling og konsolidering af HR-partnermodellen

Deloitte's undersøgelse blandt HR-chefer i staten peger på, at der er en række udfordringer i relation til HR-partnermodellen. En værdiskabende og effektiv HR-partnerstruktur er afgørende for organisationens oplevelse af HR's ydelser. Hvis der er uklarhed i snitflader og ansvarsfordeling mellem HR-partnerne og HR-funktionen eller HR-partnerne og linjeledelsen, vil det svække HR's mandat i organisationen og sænke kvaliteten af HR's ydelser. Er den fælles HR-funktion bygget op om HR-partnere, anbefaler Deloitte, at HR-partnerstrukturen kortlægges med henblik på at skabe en smidig praksis gennem justerede processer, snitflader og kompetencer. HR-partnerne's rolle afdækkes ud fra deres funktion som HR-eksperter, konsulenter og forretningseksperter.

---

## Opskrift på en succesfuld HR-partner



Effektiv løsning af HR-opgaver

### HR-kompetencer

Leverer målbare HR-ydelser professionelt og til tiden. Er fagligt bredt funderet indenfor HR og trækker på en række HR-specialister for mere dybtgående ekspertise.



Varetagelse af konsulentrolle

### Konsulentkompetencer

Løser komplekse organisatoriske udfordringer. HR's mandat i organisationen sikres gennem indflydelse på centrale processer og beslutninger.



Forretningsforståelse

### Forretningskompetencer

Anvender indgående forståelse for forretningen til at levere HR-løsninger og HR-services, der understøtter organisationens mål og strategier.

### Forenkling af regler og procedurer på personaleområdet

Blandt HR-chefer og HR-medarbejdere i staten gives der udtryk for, at regler og procedurer på personaleområdet kan være bureaukratiske og tunge at administrere. Løn- og ansættelsesvilkår for offentligt ansatte er reguleret i knap 500 overenskomster og aftaler. De centrale aftaler kan i vid udstrækning fraviges eller suppleres ved lokalt indgåede aftaler. Det gælder blandt andet i forhold til arbejdstid og løn. Erfaringen er, at lokale ledelser ikke altid udnytter de muligheder, der er indenfor de overenskomst- og aftalemæssige rammer. I nogle tilfælde kan det for eksempel være en god ide at indgå en lokal arbejdstidsaftale, hvor man kan tilpasse arbejdstiden efter de lokale behov og få en mere hensigtsmæssig arbejdstilrettelæggelse. I andre tilfælde er det måske mest hensigtsmæssigt at implementere de centrale arbejdstidsregler i organisationen. Det er Deloitte's erfaring, at mange institutioner kan drage fordel af et overblik over regler, procedurer mv. på personaleområdet med henblik på forenkling af de administrative HR-processer samt en mere effektiv og smidig udnyttelse af personaleressourcerne.

*"Der er et markant behov for forenkling og afbureaukratisering, når det gælder HR-området. Reglerne om for eksempel opslag og afskedigelser er meget rigide og gør personaleadministrationen unødigt tung"*  
**Jørgen Honoré,**  
**universitetsdirektør,**  
**Københavns Universitet**

## Kontaktinformation

Deloitte Consulting har omfattende ekspertise, værktøjer og metoder indenfor optimering og udvikling af HR-funktioner. Hvis I er interesserede i at høre mere om Deloitte's erfaringer, er I velkomne til at kontakte:

### **Morten Ry, partner**

Tlf. +45 40 68 46 18  
mry@deloitte.dk

### **Carsten Jørgensen, partner**

Tlf. +45 25 24 00 44  
cajoergensen@deloitte.dk

### **Marianne Ho, manager**

Tlf. +45 30 93 65 32  
mho@deloitte.dk

### **Anne Bach Grønbaek, konsulent**

Tlf. +45 30 23 05 23  
agroenbaek@deloitte.dk

[www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

## **Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 220.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

## **Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.