



Handläggare: Luis Lillo, Håkan Serdén  
Telefon: 08 – 508 02 022, 508 01 114

Till  
Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd

## Gemensam service ekonomi – Samarbete mellan förvaltningar

Remiss från kommunstyrelsen

### Förslag till beslut

Tjänsteutlåtandet utgör svar på remissen.

Olle Johnselius  
Stadsdelsdirektör

Verner Stadthagen  
administrativ chef

### Sammanfattning

Syftet med en gemensam service för ekonomi är att effektivisera transaktionshanteringen och därigenom frigöra resurser för analys och verksamhetsstöd samt minska de totala kostnaderna inom staden för ekonomiadministrationen. Stadsledningskontoret föreslår att en gemensam service för ekonomiadministration inrättas för att ingå i servicenämnden. I en framtida organisation ansvarar nämnderna även fortsättningsvis för uppföljning och analys, för kontakter mot kunder/medborgare och för mot sina olika verksamheter. Nämnderna blir kunder och köper ekonomiadministrativa tjänster av den gemensamma serviceenheten. Stadsledningskontoret föreslår att en gemensam service för ekonomiadministration inrättas för att ingå i servicenämnden. I en framtida organisation ansvarar nämnderna även fortsättningsvis för uppföljning och analys, för kontakter mot kunder/medborgare och för mot sina olika verksamheter. Nämnderna blir kunder och köper ekonomiadministrativa tjänster av den gemensamma serviceenheten. Stadsledningskontoret föreslår att det blir obligatoriskt att avropa ekonomiadministrativa tjänster inom delprocesserna leverantörsreskontra, kundreskontra och dagrapporter av servicenämnden.

Förvaltningen anser att fördelarna med den föreslagna omfördelningen av ekonomiadministrativa tjänster inom staden överväger de nackdelar som kan identifieras. Förvaltningen anser därför att stadsledningskontorets förslag bör tillstyrkas. Förvaltningen vill samtidigt betona det angelägna i att förvaltningarna ges erforderligt stöd för förberedelsearbetet inför övergången till en gemensam service för ekonomiadministration, att det skapas tydliga gränssnitt och serviceavtal som gynnar samarbetet mellan förvaltningarna samt att kommunstyrelsen följer upp att avsedda besparingar realiserar.

**Bilaga** :SLK:s tjänsteutlåtande 2007-11-16 ”Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar” (exkl. underbilagor).

## Remissbehandling

Kommunstyrelsen har för yttrande, senast den 29 februari 2008, remitterat stadsledningskontorets tjänsteutlåtande 2007-11-16 ”Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar” (*bilaga*). I utlåtandet föreslås i huvudsak att utföransvaret inom staden för vissa ekonomiadministrativa delprocesser samlas för att ingå i servicenämnden. Förslaget har remitterats för yttrande till stadens samtliga stadsdelsnämnder och facknämnder samt till Stockholms Stadshus AB.

## Bakgrund till översynen och dess syften

I budget för år 2005 beslöt kommunfullmäktige att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda möjligheterna till administrativa effektiviseringar. En utredning fick i uppdrag att genomföra en översyn av stadens administration. Syftet med översynen var att klargöra i vilken utsträckning det är möjligt att reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration och omfördela resurserna till stadens kärnverksamheter. Översynen omfattade den interna stöd- och serviceadministrationen inom funktionsområdena ekonomi, personal, IT, lokaler, upphandling/inköp samt kontorsadministration. Översynen inkluderade stadsdelsförvaltningarna, fackförvaltningarna, bolagen, stadsledningskontoret samt Stockholms Stadshus AB.

Kommunfullmäktige beslöt i anslutning till Budget 2007 för staden att den 1 juli 2007 inrätta en servicenämnd med en serviceförvaltning med inledningsvis uppgift att svara för löneadministrationen inom staden samt för centrala frågor som rör upphandling/inköp. Denna verksamhet är under uppbyggnad.

Kommunfullmäktige beslutade den 16 april 2007 att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda de närmare förutsättningarna för en gemensam service på ekonomiområdet. Utredningen har givit en översiktlig beskrivning av organisationsmodellen gemensam service ekonomi, presenterar för- respektive nackdelar, redovisar ett flertal fallstudier, beskriver hur en gemensam service för ekonomi för Stockholm stad skulle kunna vara utformad och fungera, samt beskriver möjliga tillvägagångssätt vid en eventuell implementering.

## Stadsledningskontorets förslag till gemensam ekonomiservice

Syftet med en gemensam service för ekonomi är att effektivisera transaktionshanteringen och därigenom frigöra resurser för analys och verksamhetsstöd samt minska de totala kostnaderna inom staden för ekonomiadministrationen. En i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande intagen sammanfattning är i huvudsak av följande lydelse.

”En gemensam service för ekonomiadministration syftar till att bidra till att realisera kommunfullmäktiges inriktningsmål om att stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva, att nämnder och styrelser ska fokusera på sina kärnuppgifter, samt att kostnaderna för administration i staden ska minska.

I den utredning som stadsledningskontoret tagit fram på uppdrag av kommunstyrelsen dras slutsatsen att det finns goda förutsättningar för att genomföra en gemensam service för ekonomiadministration i Stockholms stad, men att åtgärder måste vidtas för att minimera de risker som är förknippade med en större förändring. Målsättningen för en gemensam service för ekonomiadministration ska vara att erbjuda Stockholms stads verksamhe-

ter högkvalitativa och effektiva ekonomiprocesser som ligger i linje med de allra bästa jämförbara organisationerna.

Stadsledningskontoret föreslår att en gemensam service för ekonomiadministration inrättas för att ingå i servicenämnden. I en framtida organisation ansvarar nämnderna även fortsättningsvis för uppföljning och analys, för kontakter mot kunder/medborgare och för mot sina olika verksamheter. Nämnderna blir kunder och köper ekonomiadministrativa tjänster av den gemensamma serviceenheten.

Stadsledningskontoret föreslår att det för alla Stockholms stadsnämnder blir obligatoriskt att avropa ekonomiadministrativa tjänster inom delprocesserna a) inköp till utbetalning (leverantörsreskontra), b) beställning till inbetalning (kundreskontra), c) kassa och bank (dagrapporter) av servicenämnden. Även tjänster avseende systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso blir obligatoriskt för nämnderna att avropa från servicenämnden. Övriga ekonomiadministrativa tjänster avropas efter överenskommelse mellan nämnderna.

Stadsledningskontoret föreslår att ett program för effektivisering av ekonomiprocesserna genomförs under 2008 parallellt med uppgraderingen till version 5.5 av ekonomisystemet Agresso. Att först bedriva ett strukturerat arbete kring effektivisering och standardisering av ekonomiprocesserna gör det möjligt att gå in i en effektivare gemensam servicelösning till en lägre kostnad. Den gemensamma servicen för ekonomi förslås driftsättas senast i februari 2009, med målet att vara fullt genomfört den 31 december 2009. Avsikten är att från och med räkenskapsåret 2009 ska driftsättning ske.

En inriktningskalkyl ger vid handen att ett program för effektivisering av ekonomiprocesserna och en övergång till en gemensam service för ekonomiadministration skulle vara lönsamt för Stockholms stad även med hänsyn tagen till genomförandekostnader och omställningskostnader.

När en gemensam service för ekonomiadministration har stabiliserats finns möjlighet att utreda förutsättningar för att på sikt konkurrensutsätta verksamheten.”

En gemensam ekonomiadministration enligt förslaget bedöms generera effektiviseringar om ca 30 procent eller totalt 73 mnkr över fem år i form av minskade personalkostnader. Projektet anges bli lönsamt när besparingspotentialen i form av minskade personalkostnader uppgår till 10 procent eller mer. Projektet anges kunna generera ett positivt nuvärde när hänsyn tas till genomförande- och omställningskostnader.

### **Förvaltningens synpunkter**

Rinkeby-Kista har ett välutbyggt administrativt nät, där samtliga enheter redan under ett antal år varit uppkopplade och i drift i det administrativa nätet. Detta innebär att det finns både många kunniga och rutinerade användare, som använder nätet dagligen, och även många som har möjlighet att använda nätet, men som ännu inte har tillräcklig kunskap.

Det är viktigt att förutsättningarna utvecklas och förädlas. En centralisering över stadsdelsgränserna kan skapa stordriftsfördelar och därmed utrymme för specialisering, vilket i sin tur kan öka kvaliteten i det lokala beslutsunderlaget.

Men stadsdelsförvaltningen ser både fördelar och nackdelar med projektets förslag till förändringar av stadens ekonomifunktioner. Följande faktorer talar för respektive emot att genomföra en gemensam ekonomiservice inom staden.

#### *Fördelar*

- En koncentration av personalresurserna kommer troligtvis att leda till att de enskilda ekonomiassistenternas kapacitet ökar samt att kvaliteten på utförda arbetsuppgifter därmed kommer att höjas.
- Ekonomiadministrationen kommer att bli mindre sårbar vid frånvaro under sjukdom och semester. Detta eftersom fler ekonomiassistenter utför arbetsuppgifterna i den föreslagna modellen.
- Bemötandet gentemot de förvaltningsinterna brukarna kommer att bli mer likställt.
- I och med att arbetsuppgifterna blir renodlade kan expertkunskapen bli bredare.
- En fungerande organisation enligt modellen kommer troligtvis att leda till att tydligare krav kommer att ställas på förvaltningar och verksamheter när det gäller information om organisationsförändringar och redovisning av redovisningsunderlag.

#### *Nackdelar*

- Stadsdelsförvaltningen bedömer det som troligt att det kommer att bildas nya administrativa knutpunkter lokalt hos förvaltningarna som kompensation för den förlust man gör när ekonomiassistenterna försvinner. En viktig fråga är då om dessa nya administrationsgrupper kommer att få likvärdiga kunskaper som ekonomiassistenterna har idag. Det blir viktigt att respektive organisatoriska del tydligt beskriver resursåtgång före förändringen och efter förändringen, för att säkerställa att avsedda besparingar uppnås.
- Smidigheten att få kontakt med chefer och anställda snabbt för t ex underskrifter och information försvinner, telefon och e-post bedöms av förvaltningen inte kunna ersätta nuvarande kontakter som ofta tas i vardagen. Förvaltningen ser en risk att mycket av den lokala personkännedom som redan har utvecklats förloras om man flyttar till en central organisation. Redovisningsenheten i Rinkeby-Kista har idag goda kunskaper om hur medarbetare och chefer fungerar och har väl utvecklade former för kontakt. Denna kunskap om förvaltningen upplevs som berikande och medarbetarna i redovisningsenheten känner sig i och med detta delaktiga i hela förvaltningen. Vid en flytt till en centraliserad organisation befaras att man blir helt fränkopplad från förvaltningen kärnverksamhet.
- I och med att arbetsuppgifterna formeras i en gemensam service finns stor risk för att arbetet blir alltför monotont. I dagens organisation kan arbetsuppgifter ofta delas inom hela redovisningsenheten, mellan olika yrkesgrupper. Det finns med andra ord en risk för att arbetsuppgifterna blir alltför ostimulerande. Stadsdelsförvaltningen befarar också att arbetsmiljön blir rigid och mer fyrkantig; med mindre möjligheter att lägga upp ett eget sätt att arbeta.
- Förvaltningen ser också en risk med arbetsmiljön och jämställdheten i den nya organisationen. Eftersom flertalet ekonomiassistenter i staden är kvinnor kommer det att bli en

mycket kvinnodominerad arbetsplats. Förvaltningen är kritisk till att staden bygger upp en organisation med en såpass sned könsstruktur.

- Känslan av att ha saker och ting ”under kontroll” bedöms inom redovisningsenheten till stor del försvinna. Förvaltningen ser i och med detta en risk för att den interna kontrollen kan försämrats. Idag är det relativt lätt att ha kontroll över fattade beslut men centralisering och systematisering innebär enligt förvaltningen att detta inte blir en lätt uppgift framöver.

#### *Sammanfattande slutsatser*

Det är naturligtvis svårt att inte dela uppfattningen att staden i möjligaste mån bör reducera kostnaderna, effektivisera och höja kvaliteten i stadens administration och omfördela resurserna till stadens kärnverksamheter. Utredningen baserar sina slutsatser väsentligen på jämförande studier med andra organisationer med liknande struktur – bl. a. kommuner. Genom att studera s.k. nyckeltal, som redovisar hur många ärenden fakturahandläggare handlägger per tidsenhet, drar utredarna slutsatsen att en omfattande rationaliseringspotential föreligger inom detta område. En samordning inom staden väntas ge stordriftsfördelar, som utredningen låter antyda kan leda till en minskning av i storleksordningen 50 årsanställningar inom staden.

Ovanstående resonemang kan förefalla bestickande. Men förvaltningen saknar en analys och redovisning av vad som efter hand de facto har inträffat på enhetsnivå i organisationer som redan genomfört en liknande samordning av ekonomiska stödfunktioner. Det är, som ovan antytts, förvaltningens uppfattning att det föreligger en uppenbar risk att det uppstår en ökad administration inom berörda förskolor och omsorgsenheter när ifrågasvarande stödfunktioner centraliseras. Exempel på detta utgör när enhetschefer, som vill ha god kontroll över kostnadsutvecklingen, får behov av att lokalt avsätta personalresurser för detta. Förvaltningen beklagar att denna viktiga aspekt inte finns bättre belyst eller diskuterad i den remitterade utredningsrapporten.

Men förvaltningen kan samtidigt konstatera att liknande åtgärder inom såväl privat som offentlig sektor inom lika eller snarlika organisationer lett till väsentliga besparingar om i storleksordningen 25-55 procent. Mot den bakgrunden känner förvaltningen inte osäkerhet beträffande de slutsatser om potentiella rationaliseringsmöjligheter som anses föreligga genom de föreslagna åtgärderna, men anser samtidigt att risken för att det uppstår nya s.k. administrativa knutpunkter inom berörda organisationer är stor och har underskattats. Vid en samlad bedömning anser förvaltningen emellertid att fördelarna med den föreslagna omfördelningen av ekonomiadministrativa tjänster inom staden överväger de nackdelar som kan identifieras. Förvaltningen anser därför att stadsledningskontorets förslag bör tillstyrkas. Förvaltningen vill samtidigt betona det angelägna i att förvaltningarna ges erforderligt stöd för förberedelsearbetet inför övergången till en gemensam service för ekonomiadministration, att det skapas tydliga gränssnitt och serviceavtal som gynnar samarbetet mellan förvaltningarna samt att kommunstyrelsen följer upp att avsedda besparingar realiserar.