



Handläggare: Gunilla Axenbo
Telefon: 508 33 958

Till
Utbildningsnämnden
2008-02-14

Gemensam service ekonomi- samarbete mellan förvaltningar

Svar på remiss till kommunstyrelsen, (Dnr: 107-2276)

Förslag till beslut

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden fattar följande beslut

Förvaltningens tjänsteutlåtande överlämnas till kommunstyrelsen som svar på remisen.

Thomas Persson
Direktör

Johanna Engman
Avdelningschef
Ekonomi- och lokalavdelningen

Sammanfattning

Förvaltningen ställer sig positiv till en gemensam service för ekonomiadministrationen. Det är en fördel för staden om ekonomiprocesserna kan samordnas. Det leder till effektiviseringar för stadens som helhet och en möjlighet att ha spetskompetens inom varje delområde vilket ökar kvaliteten och minskar sårbarheten.

För att kunna genomföra gemensam service för ekonomifunktionerna krävs det att staden genomför en standardisering av de olika ekonomiprocesserna innan överföringen sker. Vilka processer som ska gå över till gemensam service för ekonomiadministration kommer till viss del förmodligen att beror på förvaltningens storlek. Det är viktigt att lägga stor vikt på utformningen av avtal så att det tydligt framgår var gränsdragningarna inom de olika processerna finns.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom ekonomi- och lokalavdelningen delvis i samråd med grundskoleavdelningen, gymnasieavdelningen och avdelningen för enskilt driven och fristående verksamhet.

Bakgrund

I budget 2007 för Stockholms stad anges kommunfullmäktiges inriktningsmål. Kommunfullmäktige har angett särskilda inriktningsmål om att stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva, att nämnder och styrelser ska fokusera på sina kärnuppgifter, samt att den administrativa överbyggnaden i staden ska minska.

I början av 2007 lade stadsledningskontorets ledningsgrupp fast vision, mål och strategier för ekonomiverksamheten inom staden. Visionen lyder:

”Ekonomiarbetet ska utifrån ett tydligt fokus på verksamheten bidra till att maximera värdet av medborgarnas skatter. Arbetet ska skapa snabbt och säkert underlag till beslut för stadens beslutsfattare. Ekonomiverksamheten har effektiva ekonomiprocesser som ligger i linje med de allra bästa jämförbara organisationerna.”

Även strategiska mål för transaktionshantering fastställdes:

- Ekonomiprocesserna är effektiva i jämförelse med ledande organisationer utifrån ledtid, kostnad och kvalitet.
- En gemensam och effektiv rapporteringsprocess som uppfyller samtliga krav utan anmärkningar.

Följande strategier för att nå de strategiska målen beskrevs:

- Utnyttja stadens storlek och styrka genom samordning och kompetensdelning.
- Utnyttja Agressos fulla funktionalitet för effektivisering och automatisering genom hela ekonomiprocessen.
- Standardisera och dokumentera ekonomiprocesserna för att skapa förutsägbarhet och jämnhet i kvaliteten.

Under åren 2005-2006 genomfördes ett projekt kring kompetensutveckling av stadens ekonomifunktioner. Som en del av kompetensutvecklingsprojektet genomfördes en kompetens- och effektivitetsundersökning i samarbete med stadens utrednings- och statistikkontor, i vilken kraven på ekonomifunktionen definierades. För att möta kraven genomfördes sedan ett flertal utbildningar riktade till stadens ca 400 medarbetare inom ekonomifunktionerna.

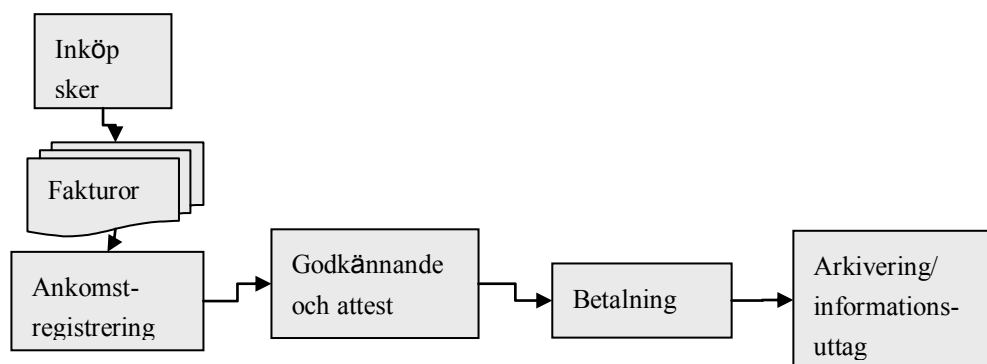
Kompetensutvecklingsprojektet följdes upp av projektet kallat ”Vidareutveckling av ekonomifunktionen i Stockholms stad”, vilket startade under hösten 2006. Projektet syftade till att definiera en gemensam värdegrund för ekonomifunktionen,

en vision för hur ekonomifunktionen kan fungera år 2009 samt en gemensamt överenskommen agenda för förändring.

Som ett led i projektet genomfördes en serie workshops för stadens ekonomichefer. Vid sammanställningen av resultaten från dessa workshops gick bl.a. att utläsa att Stockholms stads ekonomichefer önskar en omfördelning av resurserna från transaktionshantering till analys och verksamhetsstöd.

Redogörelse för respektive process

Inköp till betalning



Det är vid beställningstillfället som beslutet om kostnaden tas. Det är därför viktigt att rätt person fattar beslutet. Fakturan scannas av Bankgirocentralen (BGC), ankomstbokförs av gemensam service för ekonomiadministration, granskas av enheten, betalas av gemensam service för ekonomiadministration och arkiveras av BGC. I dagsläget finns inget systemstöd för inköpsprocessen vilket skulle underlätta den totala fakturahanteringen.

Denna process är relativt enkel om alla i flödet betar sig enligt rutiner, avtal och lagar. Det är förmodligen den process som enheterna lättast tar till sig, vilket merparten av enheterna har gjort och då överensstämmer även verkligheten med processbeskrivningen. När däremot något sker utanför detta uppstår en rad komplikationer. Den hantering som uppstår vid dessa tillfällen är ofta tidsödande. Att felsöka en faktura för att få reda på vilken enhet som handlat kan ta många timmar.

Utöver detta flöde finns de manuella fakturorna som enheterna och redovisningsenheten idag hanterar manuellt. Denna hantering måste också ingå i processbeskrivningen så att ansvarsfördelningen tydliggörs.

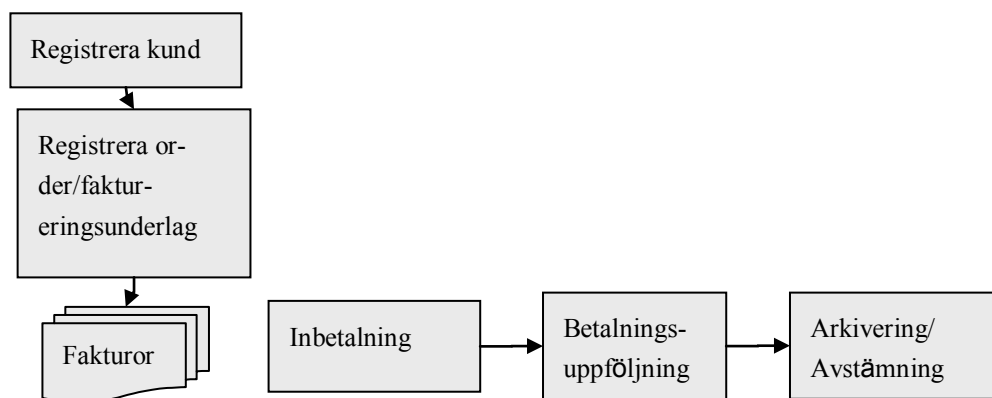
Att identifiera de största felkällorna/avvikelserna och lägga in dem i processbeskrivningen vore en fördel. Vid avtalsskrivandet måste det tydligt framgå hur och vem som ska agera vid dessa tillfällen.

Standardiseringar som behövs avseende detta flöde är:

- en gemensam beställningsblankett för staden där faktura- och leveransadress framgår
- en utökning av EDI-fakturerings och att alla kommande upphandlingar kräver EDI-fakturerings
- att konto- och verksamhetskoder är gemensamma för staden, samt
- att det nya lokalsystemet integreras med ekonomisystemet.

Förvaltningen har inga kommentarer till att processen är obligatorisk.

Kundfakturerings



Enheterna skickar fakturor till kunderna/invånarna utifrån manuell order eller via ett verksamhetssystem. Förvaltningen tror att denna process kräver större kunskap av enheterna än vad de har idag. I den processbeskrivning som bifogats utredningen återstår det mer arbete på hur hanteringen ska fungera. I vissa ärenden, t.ex. avstämningar, behövs kunskap i både verksamhets- och ekonomisystem.

Något som behöver lyftas är kundperspektivet. Till vem ska invånarna vända sig? Kontakten med kunden/invånarna är redan idag svår avseende ansvarsfördelningen enheten kontra ekonomiavdelningen.

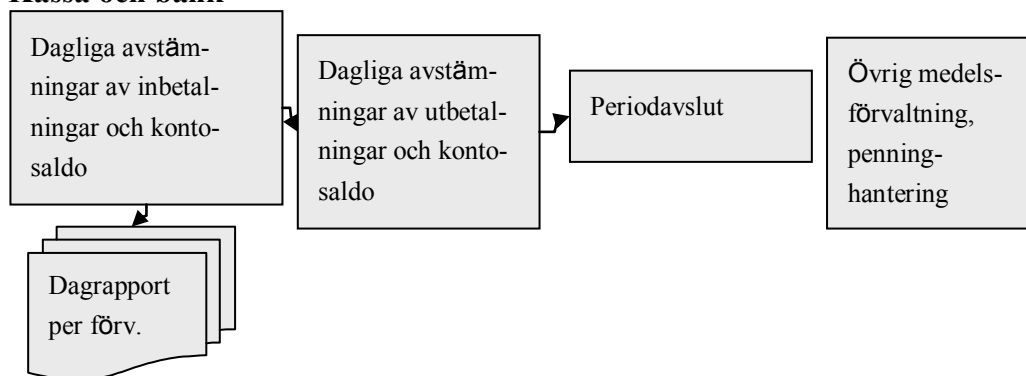
Några standardiseringar som behöver göras för att processen ska fungera är:

- stadsgemensamma blanketter
- att de olika verifikationstyperna vid debitering är gemensamma för staden,

- att staden har gemensam inkassohantering och
- att det nya lokalsystemet integreras med ekonomisystemet.

Förvaltningen har inga kommentarer till att processen är obligatorisk.

Kassa och bank



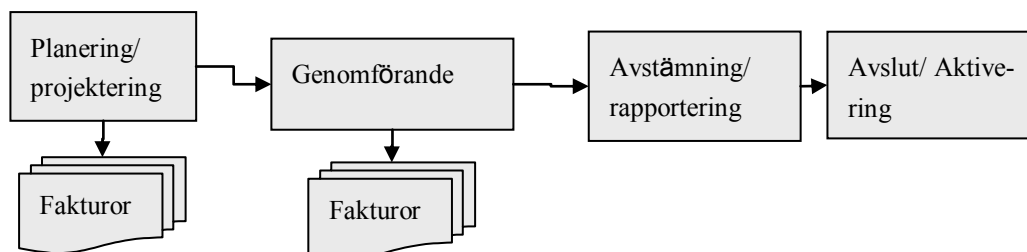
Här finns flera typer av inbetalningar så som OCR-betalningar, autogiroöverföringar och kontantinbetalningar från både kunder, enheter, leverantörer och underleverantörer. De största felkällorna är manuella inbetalningar där det inte framgår varför eller till vem betalning ska ske eller vad betalningen avser.

Enligt förslaget ska förvaltningen svara på frågor avseende manuella inbetalningar. Många insättningar sker från privatpersoner vilka inte alltid anger någon hänvisning, detta gör att man inte kan vända sig till enheterna för att få hjälp utan måste kontakta insättaren. Det kräver en mindre utredning för varje inbetalning där hänvisningar saknas, detta är en tidsödande process. Utbildningsförvaltningen hanterar cirka 20 000 kundfakturer per månad. Om samtliga av dessa betalades via OCR eller autogiro skulle processen i stort sett ske maskinellt. Förvaltningen har idag 9 % via autogiro.

I förslaget ska även förskottskassor hanteras under detta flöde. Redovisningar av förskottskassor görs idag i leverantörsflödet. Det som rör förskottskassorna i detta flöde är kontanthantering.

Förvaltningen har inga kommentarer till att processen är obligatorisk.

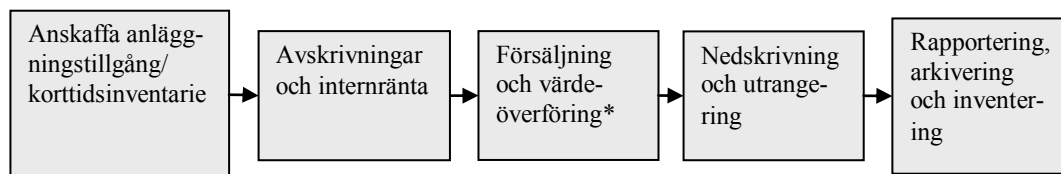
Tid och projekt



Utbildningsförvaltningen använder modulen tid och projekt endast till att lägga upp projektkoder för uppföljning i redovisningen.

Förvaltningen anser att det är bra om denna process finns som tilläggstjänst.

Anläggning

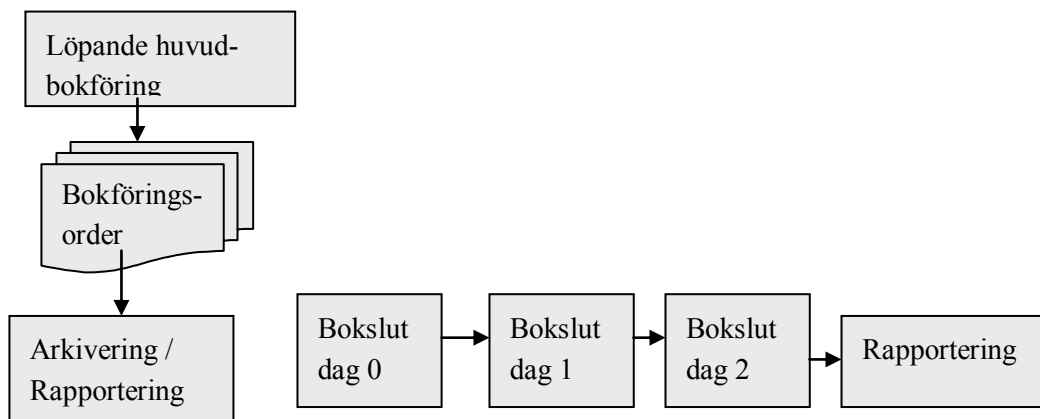


Förvaltningen har idag samtliga investeringar och korttidsinventarier avseende gymnasieskolor bokade i modulen. En inventering av grundskolornas korttidsinventarier gjordes vid halvårsskiftet 2007. Dessa är dock ännu inte inlagda i bokföringen.

Upplägg av anläggning sker på gymnasieenheterna och övrigt görs av redovisningsenheten. Förvaltningen har ännu inte beslutat om hur hanteringen för grundskolorna ska ske.

Det är bra om processen kan finnas som tilläggstjänst.

Redovisning till rapportering



Förutsättningar för att denna process ska fungera kräver vissa standardiseringar såsom en stadsgemensam konto- och verksamhetsstruktur. Tidplanen för bokslutsarbetet behöver göras i samarbete mellan gemensam service för ekonomifunktionerna och förvaltningen. Utifrån de erfarenheter förvaltningen gjort i samband med bokslut 2007 avseende periodiseringar, kan förvaltningen konstatera att i en stor organisation får enheterna lämna ifrån sig uppgifter tidigare än vad som behövs i en mindre organisation.

Standardiseringar behövs så att konto- och verksamhetskoder är gemensamma för staden och att tydliga definitioner finns för dessa.

Förvaltningen anser att det är bra om denna process finns som tilläggstjänst.

Förvaltningens förslag

Förvaltningen ställer sig positiv till en gemensam service för ekonomiadministrationen. Det är en fördel för staden om ekonomiprocesserna kan samordnas. Det leder till effektiviseringar för staden som helhet och en möjlighet att ha spetskompetens inom varje delområde vilket ökar kvaliteten och minskar sårbarheten.

Ökad snabbhet i processernas ledtider (exempelvis minskade ledtider för årsbokslut, periodslut mm) kan åstadkommas genom fokus på standardisering, processoptimering och gemensamma rutiner. Förvaltningen bedömer dock att det inte är säkert att all hantering kommer att få minskade ledtider. Sannolikt måste enheterna vid en så ekonomiorganisation som servicenämnden blir lämna sina uppgif-

ter i god tid för att möjliggöra för servicenämnden att hantera uppgifterna innan deadline.

Enligt förslaget ska kontanthantering även fortsättningsvis hanteras av förvaltningarna. Då detta är en personalkrävande uppgift vore det en fördel om den kunde finnas som tilläggstjänst.

Vilka processer som ska gå över till gemensam service för ekonomiadministration kommer till viss del förmodligen att beror på storleken på förvaltningen.

Utbildningsförvaltningen menar att det är viktigt att även göra en kartläggning av vilka processer som ligger kvar på nämnderna så att det blir möjligt för nämnderna att hantera dem så att det inte bara blir "spridda skurar" av olika arbetsuppgifter som gör det svårt att rekrytera personal.

Det är viktigt att lägga stor vikt på utformningen av avtal så att det tydligt framgår var gränsdragningarna inom de olika processerna finns. Det måste även bli tydligt för enheterna vart de ska vända sig i olika frågor så att de inte blir "bollade" mellan olika förvaltningar.

I utredningen nämns tre olika förslag på hur finansieringen av ekonomifunktionerna ska ske till servicenämnden. De olika modellerna är anslagsfinansiering, kostnadsfördelning och avgiftsfinansiering. Det finns för- och nackdelar med alla modeller. Utbildningsförvaltningen menar att avgiftsfinansiering är att föredra i initialskedet. Detta för att den blir tydlig och varje förvaltning kommer att ha kunskap om hur stor deras kostnad kommer att bli kommande år. Därefter kan man eventuellt använda en av de andra modellerna. Då har även servicenämnden en total kunskap om hur stor andel respektive förvaltning utnyttjar av de olika processerna. Utgångspunkten bör vara att varje nämnd betalar för den del de använder. Men att hitta en rättvis modell är svårt. Det finns alltid olika aspekter på en situation beroende på från vilket håll man ser det. Det är viktigt att den modell som används är lättadministrerad och lättberäknad både för servicenämnden och för de köpande nämnderna. Det är lätt att skapa en modell som ska upplevas som rättvis men där kostnaderna för att administrera den överstiger värdet av "rättvisa". Det viktigaste är dock att servicenämnden får ett incitament att skapa en effektiv organisation. En bra garant för det är att servicenämnden består av ledamöter från de köpande förvaltningarna. Nämndledamöterna har därmed ett egenintresse i att hålla nere kostnaderna och samtidigt får en hög kvalitet i tjänsterna.

För att kunna genomföra gemensam service för ekonomifunktionerna krävs det att staden genomför en standardisering av de olika ekonomiprocesserna innan överföringen sker. Vid överföringen av grundskolorna till den nya utbildningsnämnden har förvaltningen konstaterat att alla nämnder hade olika rutiner i samtliga processer. Just de olika rutinerna försvårade övergångsarbetet och det har även fortlopande varit problem med enheternas tillämpning av förvaltningens rutiner. Förvaltningen bedömer att nyckeln för att framgångsrikt kunna överföra ekonomifunktioner till servicenämnden ligger i att man lyckas standardisera processerna innan.

Överföring av ekonomifunktionerna till servicenämnden kommer att kräva högre kunskaper om hantering i de olika processerna ute på enheterna. Utbildningsförvaltningen har redan i dag identifierat att det finns behov av att öka enheternas kunskap i dessa frågor. Förvaltningen arbetar aktivt med att hjälpa enheterna att höja kompetensen inom dessa områden.

Utbildningsförvaltningen vill också trycka på behovet av att införa en inköpsmodul i affärssystemet Agresso. Modulen finns på marknaden men behöver köpas in och implementeras i staden. En inköpsmodul skulle underlätta ekonomihanteringen och det blir än mer viktigt när delar av den flyttas till annan nämnd. En inköpsmodul skulle även hjälpa staden att effektivisera och rationalisera sin upphandlingsprocess. Förvaltningen skulle även gärna se att anläggningsmodulen utvecklas då det idag kräver dubbelarbete på varje enhet för att kunna administrera sina inventarier.

I utredningen "Gränssnitt" står att systemförvaltning möjligen kan komma att erbjudas, medan det i ärendet "Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningarna" står att viss systemadministration ska vara obligatorisk. Förvaltningen kan inte ta ställning till systemförvaltningen då det inte är klargjort om eller vad av systemförvaltningen som avses. Förvaltningen vill ha möjlighet att återkomma med synpunkter på detta när detta förtydligats. Det är en central bit av ekonomihanteringen och nämnderna bör ha möjlighet att ha påverkan på hur gränssnittet ska se ut även i denna fråga.