



Björn Åsberg
Administration
08-508 260 08
bjorn.asberg@tk.stockholm.se

Till
Trafik- och renhållningsnämnden
2008-02-12

Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar, remiss

Förslag till beslut

1. Trafik- och renhållningsnämnden beslutar att som svar på remissen överlämna och återropa detta tjänsteutlåtande.
2. Trafik- och renhållningsnämnden beslutar om omedelbar justering*

Magdalena Bosson
Förvaltningschef

Ulla Ritzén
Avdelningschef

Barbro Edlund
Enhetschef

Sammanfattning

Kommunfullmäktige beslutade den 16 april 2007 (KF 2006-04-16, utl. 2007:46) att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiområdet.

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 verksamheter 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 kontakter mot sina olika verksamheter. Nämnderna blir kunder och köper ekonomiadministrativa tjänster av den gemensamma serviceenheten.

Stadsledningskontoret föreslår att det för alla Stockholms stads nämnder blir obligatoriskt att avropa ekonomiadministrativa tjänster inom delprocesserna a) inköp till utbetalning (leverantörsreskontra) b) beställning till inbetalning (kundreskontra) c) kassa och bank (dagrapporter)¹ 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 service lösning till en lägre kostnad. Den gemensamma servicen för ekonomi föreslås driftsättas senast i februari 2009, med målet att vara fullt genomförd den 31 december 2009. Avsikten är att från och med räkenskapsåret 2009 ska driftsättning ske.

En inriktningskalkyl (bilaga 1) 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.

Trafikkontorets synpunkter i sammanfattning

Trafikkontoret anser att förslaget till en gemensam service för ekonomi har goda förutsättningar att bli en effektiv, professionell och kostnadsbesparande organisation, vilket utredningen visar på ett övertygande sätt.

¹ Avser ej kontanthantering

Det finns en rad detaljfrågor där utredningen inte gått tillräckligt långt för att kunna bedöma gränssnittet, detta behöver utredas vidare.

Det är viktigt att som också anges i förslaget att stadsledningskontoret i dialog med kontoret så tidigt som möjligt identifierar problemen så att kontoret kan förbereda övergången i god tid.

Stadsledningskontoret anför för sin del följande:

Stadsledningskontoret har utarbetat ett förslag till att en gemensam service för ekonomiadministration för att ingå i servicenämnden (bilaga 1). Ärendet har av kommunstyrelsen remitterats till stadens samtliga nämnder och till Stockholms Stadshus AB för yttrande senast 2008-02-29.

Kommunfullmäktige beslutade den 16 april 2007 (KF 2006-04-16, utl. 2007:46) att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiområdet.

Bifogat är den utredning som stadsledningskontoret tagit fram på uppdrag av kommunstyrelsen. Utredningen har syftat till att med utgångspunkt i Stockholms stads nuvarande situation beskriva förutsättningarna för en gemensam service inom ekonomiområdet. Utredningen ger en översiktlig beskrivning av organisationsmodellen gemensam service, presenterar för- respektive nackdelar, redovisar ett flertal fallstudier, beskriver hur en gemensam service för ekonomi för Stockholms stad skulle kunna vara utformad och fungera, samt beskriver aspekter på ett genomförande.

Syfte

Syftet med en gemensam service för ekonomiadministration är att effektivisera transaktionshanteringen och därigenom frigöra mer resurser för analys och verksamhetsstöd samt minska kostnader. Syftet är också att minska sårbarheten i ekonomiprocesserna samt skapa en organisation med en stark servicementalitet och kundfokus. En gemensam service för ekonomiadministration bidrar till att nämnder ska fokusera på sina kärnuppgifter, samt att kostnaderna för administration i staden ska minska.

Målsättningen för en gemensam service för ekonomi ska vara att erbjuda Stockholms stads verksamheter högkvalitativa och effektiva ekonomiprocesser. När en gemensam service för ekonomiadministration har stabiliserats finns möjlighet att utreda förutsättningar för att på sikt konkurrensutsätta verksamheten.

Aspekter på ett införande av en gemensam service för ekonomi

Det finns flera fördelar med en gemensam service för ekonomifunktionen;

- Ledningsfokus på kärnverksamheten istället för på stödverksamhet.
- Effektiviseringspotential i form av minskade administrativa kostnader.



- Mindre sårbart när det finns fler med liknande kompetens.
- Synliggöra kostnader och möjliggöra jämförelser med andra som ger ett ökat intresse för goda exempel.
- Hanteringen sker på ett likartat sätt med större inslag av gemensamma lösningar, vilket förutsätter en ökad standardisering.
- Möjlighet till professionell ej personberoende service.
- Ökad specialisering och djupare kunskap inom ekonomiområdet.
- Ökad snabbhet i processernas ledtider (exempelvis minskade ledtider för periodslut) kan åstadkommas genom fokus på processoptimering och gemensamma rutiner.

Följande nackdelar eller risker behöver beaktas inför ett införande av en gemensam service för ekonomifunktionen;

- Det är en stor förändring med start- och omställningskostnader.
- Det finns en risk för internt motstånd mot förändringen, för kulturkrockar eller att samarbetssvårigheter kan uppstå vid sammanslagning av personal från olika delar av organisationen.
- Risker för fel, exempelvis fel i form av försenade betalningar av leverantörsfakturor.

För att hantera kända risker är det vid en förändring bland annat viktigt att;

- upprätta överenskommelser mellan parterna så att hanteringen sköts rationellt och efter regelverket
- matcha resurser så att varken överkapacitet eller underkapacitet uppstår när delar av arbetsuppgifterna övergår till servicenämnden
- följa upp att avsedda besparingar uppnås
- upprätta effektiva interna processer med tydliga och klara gränssnitt.

Förutsättningar för en gemensam service för ekonomi i Stockholms stad

Från utredningen kan slutsatsen dras att förutsättningarna för att genomföra en gemensam service för ekonomiadministration i Stockholms stad är goda, därför att;

- Det finns separata ekonomiavdelningar hos förvaltningarna och stora transaktionsvolymerna, vilket ger möjlighet att uppnå stordriftsfördelar och rationaliseringar vid en konsolidering av ekonomiadministrationen.
- Det gemensamma ekonomisystemet Agresso underlättar en övergång till en gemensam service för ekonomi. Införandet av en gemensam service för ekonomiadministration ger också förutsättningar för att maximera nyttan av genomförda investeringar i ekonomisystemet.
- Förutsättningarna ökar för att minska sårbarheten inom ekonomi-administrationen samt öka tillgången till specialister/specialistkompetens.

- En gemensam service för ekonomiadministration ger nya möjligheter till kompetensutveckling och utökat arbetsinnehåll för personalen, även om en period med omställning kan upplevas som negativ.

Stadsledningskontorets förslag

Stadsledningskontoret föreslår att en gemensam service för ekonomi inrättas för att ingå i servicenämnden. Med en gemensam servicemodell renodlas ansvaret mellan verksamhet och administration. I en framtida organisation ansvarar nämnderna även fortsättningsvis för uppföljning och analys av verksamhet och ekonomi men nämnderna blir kunder och köper ekonomiadministrativa tjänster av den gemensamma serviceenheten. Den gemensamma servicen för ekonomi får huvudansvaret för ekonomiadministrativa transaktionsprocesser. Den gemensamma serviceenheten fokuserar på sin kärnverksamhet, d.v.s. att leverera administrationstjänster till överenskommen kvalitet och pris. Serviceavtal upprättas mellan nämnderna.

För att uppnå avsedd besparingspotential är det viktigt att en gemensam service för ekonomi ges tillräcklig omfattning för att kunna dra nytta av stordriftsfördelar. För att uppnå möjliga stordriftsfördelar och rationaliseringar är det viktigt att standardisera rutiner. Samtidigt kommer olika nämnder att ha olika behov och olika önskemål om service. Därför föreslår stadsledningskontoret att vissa delar av serviceutbudet blir obligatoriskt, medan andra delar kan ingå efter överenskommelse.

Stadsledningskontoret föreslår att det för alla Stockholms stads nämnder blir obligatoriskt att från servicenämnden avropa ekonomiadministrativa tjänster inom delprocesserna;

- inköp till utbetalning (leverantörsreskontra)
- beställning till inbetalning (kundreskontra)
- kassa och bank (dagrapporter).
- systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso

Övriga ekonomiadministrativa tjänster avropas efter överenskommelse mellan nämnderna.

Den gemensamma servicen för ekonomiadministration ska finansieras genom avgifter baserade på självkostnadspris. En grundförutsättning är att självkostnadspriset blir billigare än dagens kostnader, sett ur hela stadens perspektiv. En avgiftsbaserad finansiering innebär att kostnaderna blir påverkbara för nämnderna, då debitering kan ske efter förbrukning och efter komplexiteten i de tjänster som avropas. Exempelvis kan manuella rutiner bli dyrare än elektroniska, eller kundspecifika processer bli dyrare än standardiserade processer.



Det är viktigt att den gemensamma servicen från första början tar fram nyckeltal som beskriver hur den gemensamma servicen för ekonomi successivt lyckas med att genomföra effektiviseringar.

Administration är kärnverksamhet i den gemensamma servicemiljön. När administrationen är huvudfokus i organisationen bör förutsättningarna öka för att arbetsplatsen blir attraktiv för ekonomer, att dess status ökar och att personalomsättningen blir låg. En serviceförvaltning skapar möjligheter för kompetensutveckling och nya karriärvägar.

Stadsledningskontoret föreslår att den gemensamma servicen för ekonomiadministration driftsätts senast i februari 2009, med målet att vara fullt genomförd den 31 december 2009.

Stadsledningskontoret föreslår vidare att ett program för standardisering och effektivisering av ekonomiprocesserna genomförs under 2008 parallellt med den pågående uppgraderingen till version 5.5 av ekonomisystemet Agresso. Programmet beskrivs översiktligt i bilaga 2. Programmet ger möjligheter att utarbeta en gemensam ekonomi- och processmodell, vilket är en förutsättning för att serviceförvaltningen ska kunna bli ett effektivare och billigare alternativ. Programmet ska också vara inriktat på att påbörja effektivisering av processerna med hjälp av IT, exempelvis genom att påbörja e-fakturering till kunder och medborgare, att öka andelen elektronisk fakturering (EDI) och förbättra den elektroniska fakturahanteringen av leverantörsfakturor (skanningprocessen).

Vid ett beslut att genomföra en gemensam service för ekonomiadministration svarar servicenämnden för att bl.a. besluta om den detaljerade designen av den gemensamma servicen för ekonomi samt besluta hur gränssnittet i de ekonomiadministrativa processerna ska delas mellan nämnderna. Servicenämnden ska i nära samverkan med kommunstyrelsen bereda och förankra nya administrativa arbetssätt, verka för att koncernperspektivet beaktas under förändringsprocessen samt följa upp att avsedda besparingar realiserar.

Ekonomiska konsekvenser

Stadsledningskontorets bedömer att en övergång till en gemensam service för ekonomi skulle vara lönsamt för Stockholms stad även med hänsyn tagen till genomförandekostnader och omställningskostnader.

Erfarenheter från privat och offentlig sektor indikerar en rationaliseringspotential om 25-55 procent vid genomförande av motsvarande förändringar. I den kalkyl som använts antas att en gemensam service för ekonomiadministration kan generera effektiviseringar om ca 30 procent.

Kalkylen omfattar utgifter i form av interna och externa genomföranderesurser om ca 7 mnkr år 2008 samt ca 9 mnkr år 2009. Därutöver kommer krävas ett aktivt samarbete med berörda parter hos nämnderna för att säkerställa bästa möjliga lösningar.

Omställningsprocessen och ersättningar vid omställningar regleras i stadens kollektivavtal för hantering av övertalighet vid arbetsbrist inom Stockholms stad. Utgifter i form av omställningskostnader vid övertalighet har estimerats till ca 11 mnkr år 2009 och ingår i kalkylen.

En känslighetsanalys av kalkylen visar att projektet utifrån gjorda antaganden blir lönsamt när besparingspotentialen i form av minskade personalkostnader uppgår till 10 procent eller mer.

Trafikkontorets synpunkter

Det som är positivt i förslaget till gemensam service för ekonomi är att det minskar sårbarheten och ökar möjligheten att upprätthålla specialistkompetensen inom ekonomiadministration. En annan positiv effekt bör bli att staden kan ha ett likartat förhållningssätt i kontakterna med kunder och leverantörer.

Trafikkontoret har ett decentraliserat ekonomiskt ansvar. Detta sker i ett nära samarbete med kontorets ekonomifunktion vars personal på det sättet skaffat sig verksamhetskännedom. När avståndet till fakturahandläggarna ökar kan det föra med sig att de får en svagare verksamhetskännedom vilket kan göra att felen blir fler även om tydliga processer och gränssnitt finns. Kontoret anser dock att de effektivitetsvinster en gemensam ekonomiservice erbjuder väger över emot den lokala verksamhetskunskapen.

Införandet av en gemensam service kräver standardiserade lösningar. Eftersom kontoret till en del har anpassade och till en del komplexa lösningar som är motiverade av verksamhetens art behöver detta beaktas. Som exempel kan nämnas funktionerna tid- och projekt med kopplingen till anläggningsregistret samt Agresso serviceorder.

Kontoret behöver göra en översyn och delvis göra om den interna ekonomiprocessen, revidera rutinbeskrivningar m m, för att passa det nya gränssnittet.

Kontoret har ett antal försystem som genererar transaktioner till Agresso. T.ex. behöver ”AdmiNet” (avfallsverksamhetens system för debitering av sophantering) få en mer detaljerad genomgång för att finna det mest ändamålsenliga gränssnittet.

Utredningen föreslår att det är lämpligt att lokal ekonomisk uppföljning, analys och verksamhetsstöd även fortsättningsvis är nämndernas ansvar. Beställaransvaret för ekonomiadministration ska ligga hos nämnderna. Förvaltningarna ska också ansvara för kontakter mot kunder/medborgare. Kontoret anser att det här föreslagna gränssnittet är en lämplig ansvarsfördelning.



Det finns utöver detta en rad detaljfrågor där utredningen inte gått tillräckligt långt för att kunna bedöma gränssnittet, detta behöver också utredas vidare.

Det är viktigt att som också anges i förslaget att stadsledningskontoret i dialog med kontoret så tidigt som möjligt identifierar problemen så att kontoret kan förbereda övergången i god tid.

Sammanfattningsvis anser trafikkontoret att förslaget till en gemensam service för ekonomi har goda förutsättningar att bli en effektiv, professionell och kostnadsbesparande organisation, vilket utredningen visar på ett övertygande sätt.

Kontorets förslag

Kontoret föreslår att Trafik- och renhållningsnämnden beslutar att som svar på remissen överlämna och återropa detta tjänsteutlåtande. Trafik- och renhållningsnämnden beslutar om omedelbar justering.

Slut

Bilagor:

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Utredningen:

- Bilaga 1: Inriktningskalkyl
- Bilaga 2: Förslag till program för genomförande
- Bilaga 3: Förslag till nytt reglemente för servicenämnden
- Bilaga 4: Utredning av förutsättningar för gemensamma lösningar inom ekonomiadministrationsområdet - Gemensam service ekonomi