



Ulf Jacksén
Administrativa avdelningen
Telefon: 08-508 274 40
ulf.jacksen@expl.stockholm.se

Till
Exploateringsnämnden 2008-02-14

Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar, remiss

Förslag till beslut

1. Exploateringsnämnden beslutar att som svar på remissen överlämna och åberopa detta tjänsteutlåtande.
2. Exploateringsnämnden beslutar om omedelbar justering

Krister Schultz

Ann-Charlotte Nilsson

Sammanfattning

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiområdet.

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.

Ärendet har remitterats till stadens nämnder och till Stockholms Stadshus AB för yttrande senast 2008-02-29. Kontoret föreslår därför att beslutet justeras omedelbart.



Stadsledningskontoret föreslår att en gemensam service för ekonomi-administration inrättas för att ingå i servicenämnden. Förslaget innebär att det för alla Stockholms stads nämnder blir obligatoriskt att avropa vissa tjänster som administration av leverantörs- och kundfakturor, kassa- och bankhantering och systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso. Övriga ekonomiadministrativa tjänster avropas efter överenskommelse mellan nämnderna.

Stadsledningskontoret föreslår vidare att möjligheterna till effektivisering av ekonomiprocesserna utreds under 2008 parallellt med pågående uppgradering av ekonomisystemet Agresso. Den gemensamma servicen för ekonomi föreslås driftsättas senast i februari 2009, med målet att vara fullt genomförd den 31 december 2009.

Stadsledningskontorets bedömning är att 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.

Exploateringskontoret ställer sig positivt till att inrätta en gemensam service för ekonomi. Införandet av en gemensam service kommer att kräva standardiserade lösningar. Det är viktigt att stadsledningskontoret i dialog med förvaltningarna så tidigt som möjligt kan identifiera eventuella svårigheter och att gränssnittsfrågan utreds vidare. Detta är också en förutsättning för att kunna bedöma vilka resurser som efter införandet måste finnas kvar på exploateringskontoret.

Förberedande arbete kommer att behöva göras under 2008. Detta samtidigt som uppgradering till en ny version av ekonomisystemet Agresso kommer att pågå. Detta medför att resursfrågan måste ses över på kontoret.

Remissen

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

Kommunfullmäktige beslutade den 16 april 2007 att ge kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiområdet.

I den utredning som stadsledningskontoret tagit fram ges en översiktlig beskrivning av organisationsmodellen gemensam service, presenteras för- respektive nackdelar, redovisas ett flertal fallstudier, beskrivs hur en gemensam service för ekonomi för Stockholms stad skulle kunna vara utformad och fungera, samt beskrivs aspekter på ett genomförande. Nedan beskrivs utredningen och förslaget i korthet.

Syfte med en gemensam service för ekonomi

Stadsledningskontoret anför att 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

I stadsledningskontorets utredning anges att det finns flera fördelar med en gemensam service för ekonomifunktionen. Bland annat kan följande framhållas;

- Ledningsfokus på kärnverksamheten istället för på stödverksamhet.
- Effektiviseringspotential i form av minskade administrativa kostnader.
- Mindre sårbart när det finns fler med liknande kompetens.
- 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.

Följande nackdelar eller risker anges behöva 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 samarbetsvårigheter 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 transaktionsvolym, 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 ekonomiadministrationen 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, dvs. 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 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.

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. En serviceförvaltning skapar möjligheter för kompetensutveckling och nya karriärvägar.



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 har använts antas att en gemensam service för ekonomiadministration kan generera effektiviseringar om ca 30 procent. Utgifter i form av omställningskostnader vid övertalighet 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.

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 ger möjligheter att utarbeta en gemensam ekonomi- och processmodell, vilket är en förutsättning för att serviceförvaltningen ska kunna bli ett effektivare och billigare alternativ.

Vid ett beslut att genomföra en gemensam service för ekonomiadministration svarar servicenämnden bland annat för att 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.

Exploateringskontorets synpunkter

Kontoret ställer sig positiv till att inrätta en gemensam service för ekonomi och till de argument som framförs i stadsledningskontorets förslag. Med en gemensam service finns möjlighet till effektivisering. Det är också mycket viktigt att minska sårbarheten hos förvaltningarna när det gäller fakturahantering och inte minst systemförvaltning. En annan positiv effekt bör vara att staden lättare kommer att kunna ha ett likartat förhållningssätt i sina kontakter med kunder och leverantörer.

Införandet av en gemensam service kräver standardiserade lösningar. För de förvaltningar som i dag har egna lösningar som är motiverade av verksamhetens art kan detta medföra problem. Det är viktigt att, som anges i förslaget om programmet för effektivare ekonomiadministration, stadsledningskontoret i dialog med förvaltningarna så tidigt som möjligt kan identifiera eventuella svårigheter.

Det är viktigt att gränssnittsfrågan blir tydlig. Stadsledningskontorets förslag är inte tillräckligt detaljerat för att kunna bedöma vem som ansvarar för vad i en rad frågor. Detta är också en förutsättning för att kunna bedöma vilka resurser som efter införandet måste finnas kvar på exploateringskontoret.

Utöver de obligatoriska ekonomiadministrativa tjänster som nämnderna ska avropa från servicenämnden anges i förslaget att övriga ekonomiadministrativa tjänster kan avropas efter överenskommelse nämnderna emellan. Som exempel nämns i utredningen ekonomisystemets tid- och projektmodul och anläggningsmodul. Båda dessa moduler är centrala för exploateringsnämndens verksamhet och åtminstone i tid- och projektmodulen ingår mycket systemförvaltning som registerunderhåll etc. Då systemförvaltning är en obligatorisk del som ska avropas måste frågan om gränssnitt belysas närmare.

Införandet av en gemensam service är i förslaget satt till senast februari 2009 med målet att vara fullt genomfört december 2009. Under 2008 pågår uppgraderingen till en ny version av ekonomisystemet Agresso. Samtidigt ska ett program för effektivisering av ekonomiprocesserna genomföras som en förberedelse för inrättandet av en gemensam service. Som anges i förslaget kommer det krävas ett aktivt samarbete med förvaltningarna för att säkerställa bästa möjliga lösningar. Det finns en betydande risk att förvaltningarna inte kommer att ha tillräckliga resurser för detta. På exploateringskontoret är det ett fåtal personer som kommer att vara inblandade i dessa uppgifter samtidigt som det ordinarie ekonomiarbetet pågår.

I förslaget anges att syftet med att inrätta en gemensam service för ekonomi är bland annat att frigöra mer tid för analys och verksamhetsstöd. Då gränssnittsfrågorna ännu är oklara vill kontoret betona att inte hela den förmodade effektiviseringsvinsten får påverka nämndernas budget framöver. Det finns annars en risk för att tiden för analys och verksamhetsstöd på nämnderna inte kommer att öka.

Den gemensamma servicen för ekonomi föreslås gå i drift successivt. Det är viktigt att processen planeras så att rekrytering till den gemensamma servicen kan



ske på ett sådant sätt att det ska vara möjligt för samtliga inom staden att kunna söka anställning samtidigt som nämnderna ska kunna vara bemannade under hela 2009.

Exploateringskontorets förslag

Kontoret föreslår att exploateringsnämnden beslutar att som svar på remissen överlämna och åberopa detta tjänsteutlåtande samt att beslutet justeras omedelbart.

Slut