



Handläggare: Maria Lilja  
Telefon: 08- 508 29 329

## **Bilaga I till utredning om gemensam service för ekonomi**

### **Fallstudier**

## **Bilaga till utredning om förutsättningar för gemensamma lösningar inom ekonomiadministrationsområdet – Gemensam service ekonomi**

### 1.1. Fallstudie Skatteverket<sup>1</sup>

2003 startades Skatteverkets gemensamma supportorganisation för ekonomiadministration och lönehantering, ELS. ELS är placerad i Gävle. Ett år efter man gick i linjedrift, bestod ELS av 57 medarbetare med en driftbudget på 26 miljoner kronor.

ELS har ett reskontrateam som sysslar med leverantörs- och kundfakturerings, anläggningsregister och systemadministration. Ett redovisningsteam hanterar löpande redovisning, delårsrapporter och årsbokslut. Tre löneteam arbetar med löpande lönehantering, lönenära tjänster och systemadministration. ELS hanterar bland annat cirka 200 000 leverantörsfakturer, knappt 15 000 kundfakturer, elva års- och delårsbokslut, 32 000 omföringar, cirka 60 olika PG/BG-giron, 237 kontaktkassor och löner till 13 500 anställda som ger 180 000 lönespecifikationer.

Skatteverket har kunnat påvisa betydande besparingar. Arbetsuppgifterna som togs över från de olika regionerna handhas nu av betydligt färre personer än tidigare. I december 2003 uppgick antal årsarbetskrafter (åa) till 137, 60 åa för löneadministrationen och 77 åa för ekonomiadministrationen. I mitten av 2005 uppgick ELS till 57 åa, 29 inom lön och 27 inom ekonomi plus en chef, vilket är en minskning med 80 åa. Förändringen har alltså skapat övertalighet. Framför allt personal med ekonomikompetens har haft förhållandevis lätt att hitta andra arbetsuppgifter inom Skatteverket.

### 1.2. Fallstudie Polisen<sup>2</sup>

År 2004 startade projektet att införa Polisens administrativa center, PAC, som kom att placeras i Linköping.

Verksamheten styrs av servicenivåöverenskommelser mellan PAC och myndigheterna. Kunderna (myndigheterna) erbjuds alltså ett standardpaket som ser likadant ut för alla polismyndigheter. Kunderna har inte möjlighet att stå utanför och de måste acceptera standardpaketet. Det finns inte flera olika servicenivåer att välja mellan. I paketlösningen inom ekonomiadministrationen ingår följande tjänster: leverantörsfakturer, kundfakturerings, inventarieredovisning, lån, huvudbok, bokslut, årsskiftesrutiner, rådgivning och stöd.

PAC är organiserat i fem team som hanterar ett antal myndigheter. Utöver teamen finns fem processägare, som svarar för utveckling av PAC:s fem processer, leverantör, kund, anläggning, huvudbok/bokslut samt lön. Verksamheten leds idag av en chef och en biträdande chef samt hittills tre tillsatta teamledare. Verksamheten bedrivs i en form av beställar-/utförarmodell.

Tidigare sköttes ekonomiadministrativa processer på 25 ställen inom Polisen. Även om processen var densamma utfördes den inte på ett likartat sätt. Det ledde till att kvaliteten inom processen varierade mellan polismyndigheterna och till att resurserna inte togs tillvara på bästa möjliga sätt. Särskilt för de små polismyndigheterna var det svårt att upprätthålla tillräckliga resurser och kompetens. Genom att samla resurser och kompetens inom Polisen kunde problemen med resursplanering och kompetensförsörjning lösas.

---

<sup>1</sup> Shared Service – koncentrerad administration, Ekonomistyrningsverket (ESV 2006:25)

<sup>2</sup> Shared Service – koncentrerad administration, Ekonomistyrningsverket (ESV 2006:25)

Polisen räknar med att göra en besparing på 49 åa baserat på den tidigare bemanningen på cirka 105.

Med hjälp av uppgifter om debiterad kostnad och volymuppgifter per kund kan Polisen ta fram nyckeltal och jämföra kundernas nyckeltal, vilket är en bra grund för diskussion om hur arbetet kan effektiviseras. Avsikten är att PAC verksamhet skall jämföras med andra serviceorganisationer för att se om verksamheten är kostnadseffektiv. Skulle det visa sig att PAC inte är kostnadseffektiv, kan outsourcing eventuellt komma att utredas.

### 1.3. Fallstudie socialtjänstförvaltningen i Stockholms stad

Socialtjänstförvaltningen, med en omslutning om ca 1 mdr i kostnader och ca 0,4 mdr i intäkter per år hade, innan överföringen av löneadministrationen till serviceförvaltningen, en ekonomiavdelning om ca 15 personer (ca 13 åa), med ansvar för ekonomistyrning, ekonomiadministration och löner, men som också utför ekonomiadministrativa uppgifter åt både Äldreförvaltningen och Älvsjö stadsdelsförvaltning.

Äldreförvaltningen, med en omslutning om ca 50-55 mnkr i kostnader per år, ansvarar själva för uppföljning, analys och rapportering till äldrenämnden och till KF/KS. Efter överenskommelse utför socialtjänstförvaltningens ekonomiavdelning följande tjänster för äldreförvaltningen;

- Leverantörsfakturor/Leverantörsreskontra (ingen scanning idag)
- Kundfakturor/Kundreskontra
- Avstämning av dagrapporter (kassa/bank)
- Prognoser
- Systemförvaltning
- Lönehantering och pensioner
- Bokföringsorder
- Stöd i budgetering, uppföljning och prognosarbete
- Andra administrativa tjänster (IT, kansli m.m.)

Idag klarar man att sköta arbetsuppgifterna enligt ovan med ungefär en halv årsarbetskraft.

Sedan 14 maj 2007 ansvarar socialtjänstens ekonomiavdelning även för delar av Älvsjö stadsdelsförvaltnings ekonomiadministration. Efter organisatoriska förändringar och överföring av ansvar för bl.a. grundskola minskade Älvsjö stadsdelsförvaltnings budgetomslutning från ca 710 mnkr (budget 2006) i kostnader till ca 440 mnkr i kostnader (plan 2008). Stadsdelsförvaltningen såg ett behov av att samarbeta främst för att minska sårbarheten i ekonomiprocesserna.

Socialtjänstförvaltningens ekonomiavdelning sköter delar av Älvsjö ekonomiadministrativa hantering, med betoning på kund- och leverantörsfakturor. Ansvaret är uppdelat enligt följande;

Process	Ansvar socialtjänstförvaltningen	Ansvar Älvsjö stadsdelsförvaltning
Generellt	Ansvar för ekonomiadministrativ hantering, främst kund- och leverantörsfakturor	Ansvar för kontakter mot verksamheter, kunder och medborgare
<i>Inköp till utbetalning</i> (leverantörsreskontra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar för flödet av pappersfakturor och skannade fakturor</li> <li>• Räntefakturor</li> <li>• m.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godkännande</li> <li>• Attest</li> <li>• Behörigheter</li> <li>• Kontakter mot leverantörer</li> </ul>
<i>Beställning till betalning</i> (kundreskontra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inläsning av filer från försystem</li> <li>• Manuella kundfakturor</li> <li>• Kravrutiner och inkasso</li> <li>• m.m</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar för försystem</li> </ul>
<i>Redovisning till rapportering</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bokföringsorders vid behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar för huvudboken</li> <li>• Systemförvaltning</li> <li>• Behörighetshandling</li> <li>• Ansvar för anläggningsredovisning</li> </ul>
<i>Kassa och bank</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bokföring av dagrapporter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egna medel</li> </ul>

Fördelar för Älvsjö stadsdelsförvaltning av samarbetet är minskad sårbarhet och lägre kostnader. Ca 3 personers arbete i Älvsjö sköts av motsvarande 1½ heltidstjänst i socialtjänstförvaltningen. Besparingen uppgår i detta fall till 50% jämfört med utgångsläget. Fördelar för socialtjänstförvaltningen är större flexibilitet och högre intäkter.

#### 1.4. Fallstudie Trafikkontoret och Exploateringskontoret i Stockholms stad

1 maj 2005 delades gatu- och fastighetsnämnden och förvaltningarna organiserades i Trafikkontoret (TK) respektive Markkontoret (MK). Parallellt med omorganisationen genomfördes övergången till stadens gemensamma ekonomisystem Agresso. Ett administrativt samarbete mellan förvaltningarna inleddes. MK köpte tjänster av TK för lönehantering, nämndsekretariat, dokumenthantering (registratur och arkiv) samt för hantering av kund- och leverantörsfakturor.

Uppdraget kring kund- och leverantörsfakturor innebar att TK åtog sig att arbetsleda två fakturahandläggare där arbetsgivaransvaret för personerna skulle kvarstå hos MK. TK skulle också stödja i frågor om kund och leverantörsreskontra, slutföra införandet av Agresso samt svara för allmän rådgivning i ekonomiska frågor. Ersättningen till TK skulle uppgå till 200 tkr per år för tjänsterna.

Samarbetet kring hanteringen av kund och leverantörsfakturor avslutades i september/oktober 2006, efter problem med oklara ansvarsförhållanden och upplevd bristande servicekänsla. Arbetsledningen hade varit problematisk då personalansvaret för handläggarna låg hos beställarorganisationen (MK) och inte hos utförarorganisationen

(TK). MK upplevde att servicen till dem ”kom i andra hand” och var av varierande kvalitet.

Efter samarbetets avslutande är MK:s egna organisation för kund- och leverantörsfakturor 1 arbetsledare och 3 fakturahandläggare (varav en projektanställd). Arbetsledaren handleder även andra handläggare.

All personal på ett ställe, tydligt definierade ansvarsförhållanden för respektive part och en praktisk servicementalitet anförs av förvaltningen som exempel på förutsättningar som behöver finnas för att samarbete inom kund och leverantörsreskontra ska fungera. Att samarbetet inleddes samtidigt som det nya ekonomisystemet Agresso infördes var en betydande försvårande omständighet.

Vad gäller övriga tjänster så har samarbetet fortsatt och upplevs av parterna i huvudsak fungera bra.

### **1.5. Fallstudie Göteborgs stad – Intraservice**

Göteborgs Stad (koncernen) har en omsättning på 34 miljarder kronor och ca 45 000 anställda. Av dessa arbetar ca 30 000 inom de 21 stadsdelsförvaltningarna. Dessutom finns det ett 20-tal fackförvaltningar och ca 25 bolag.

I juni 2000 fattade kommunfullmäktige i Göteborgs stad beslut om att inrätta den nya förvaltningen GAS, Gemensam Administrativ Service. I september samma år var verksamheten i gång. Den nya förvaltningens kärnverksamhet var att leverera administrativa tjänster till kommunens övriga förvaltningar och bolag. Initialt skulle GAS inrikta sig på verksamheter och aktiviteter som gav skalfördelar. I juni 2001 var alla stadsdelsförvaltningar anslutna. Övriga förvaltningar anslöts också under 2001, och därefter erbjöds de kommunala bolagen anslutning.

Ett första steg för GAS blev att samordna och ansvara för kommunens kund- och leverantörsreskontrahantering. Rent praktiskt går det till så att GAS ”köper” samtliga kundfaktureringsunderlag och leverantörsfakturor från respektive enhet och övertar hanteringen av dessa. Därmed blev det också naturligt för GAS att handlägga momsredovisning och inkassoverksamhet.

Fr o m november 2003 tillkom ytterligare uppdrag för GAS, bl.a. redovisningsuppdrag för mindre förvaltningar och bolag, stiftelseadministration, lönehantering, momshantering och administration av tjänstepensioner.

2006 slogs GAS samman med ADB-kontoret till den nya förvaltningen Intraservice, som utför gemensamma tjänster inom administration och it för stadens förvaltningar och bolag.

Intraservice består av sex verksamhetsområden varav ett kallas ”Ekonomiadministrativa tjänster”. Verksamhetsområdet Ekonomiadministrativa tjänster består idag av ca 30 personer, som utför ekonomiadministrativa tjänster inom leverantörsreskontraprocessen, kundreskontraprocessen, inkasso, central administration av mervärdesskatt, redovisningsuppdrag och stiftelseadministration.