

Utlåtande 2008: RI (Dnr 109-2276/2007)

## Gemensam service för ekonomi - samarbete mellan förvaltningar

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. En gemensam service för ekonomi inrättas för att ingå i servicenämnden.
2. Den gemensamma servicen för ekonomi går i drift senast i februari 2009, med målet att vara fullt genomförd den 31 december 2009.
3. För alla Stockholms stads nämnder blir det 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 nämnderna emellan.
4. Från stadens nämnder överförs utföransvar för ekonomiadministrativa arbetsuppgifter enligt beslutspunkt 3 successivt till servicenämnden under perioden 1 januari 2009 till den 31 december 2009.
5. Servicenämnden ska i nära samverkan med kommunstyrelsen bereda och förankra nya administrativa arbetssätt i enlighet med stadsledningskontorets tjänsteutlåtande samt följa upp att avsedda besparingar uppnås.
6. Förslag till nytt reglemente för servicenämnden godkänns, *bilaga 3*.
7. Uppdraget till kommunstyrelsen att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiområdet (KF 2007-04-16, utl. 2007:46) får härmed anses fullföljt.

Kommunstyrelsen beslutar, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, för egen del följande

1. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att år 2008 arbeta med standardisering och optimering av ekonomiprocesser i syfte att förbereda en övergång till en gemensam servicelösning år 2009.
2. För genomförande år 2008 medges kommunstyrelsen, stadsledningskontoret budgetjustering för ökade nettokostnader med 7,0 mnkr. Finansieringen sker ur *Central medelsreserv: 2. Till kommunstyrelsens förfogande för oförutsedda behov* i 2008 års budget. Genomförandekostnader år 2009 får beaktas i samband med upprättande av stadsledningskontorets budget för 2009.

**Föredragande borgarrådet Kristina Axén Olin** anför följande.

#### *Ärendet*

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

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)<sup>1</sup> 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.

### *Beredning*

Ärendet har remitterats till exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialtjänstnämnden, stadsbyggnadsnämnden, brand- och räddningsnämnden, trafik- och renhållningsnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd, Älvsjö stadsdelsnämnd, Östermalms stadsdelsnämnd, Stockholms Stadshus AB samt kommunstyrelsens handikappråd.

Kommunstyrelsens handikappråd avstår från att svara på remissen.

*Exploateringsnämnden* är positiv till att inrätta en gemensam service för ekonomi och framhåller vikten av att gränssnittsfrågan blir tydlig.

*Fastighetsnämnden* anser att för att en gemensam service ska bli den framgångsfaktor som förslaget förutsätter krävs ett aktivt och nära samarbete mellan stadsledningskontoret och förvaltningarna vid planeringen av den nya förvaltningen. I och med att ett program för en effektivisering av ekonomiprocessen ska genomföras som en förberedelse för serviceförvaltningen, samtidigt som ekonomisystemet AGRESSO ska uppgraderas, finns en risk att förvaltningarna inte kan avsätta de resurser som behövs för att säkerställa bästa möjliga lösningar.

*Idrottsnämnden* anser att det är absolut nödvändigt att gränsdragningen mellan serviceförvaltningen och övriga förvaltningar klargörs bättre. Inom flera områden är det fortfarande oklart var ansvaret ligger och förvaltningarnas för-

---

<sup>1</sup> Avser ej kontanthantering

ändrade roll behöver tydliggöras, bl.a. när det gäller det faktiska ansvaret för redovisningsuppgifter i systemet.

*Kulturnämnden* är i huvudsak positiv till förslaget om att inrätta en gemensam service för ekonomifunktionen men vill lyfta två frågor kring utredningen. Den ena är vilken ställning den gemensamma servicen är tänkt att få och den andra hur servicen till enheterna väntas komma att utvecklas.

*Kyrkogårdsnämnden* är i princip positiv till en gemensam service för ekonomiadministration, men tror att man bör diskutera vidare var gränsen mellan förvaltningarna och den gemensamma servicen dras.

*Miljö- och hälsoskyddsnämnden* tillstyrker förslaget om gemensamma lösningar inom ekonomiadministration under förutsättning att miljöförvaltningen även fortsättningsvis har huvudansvaret för lokal uppföljning, analys och verksamhetsstöd och att serviceförvaltningen endast handhar transaktionsprocessen.

*Servicenämnden* framhåller vikten av att anslutningen av förvaltningar till den gemensamma servicen inte blir en alltför utdragen process. Det är viktigt att snabbt få en tillräckligt stor verksamhetsvolym och en bred kompetens på området för att med detta som grund kunna bygga upp verksamheten på ett effektivt sätt och säkerställa anslutningen av övriga förvaltningar.

*Socialtjänstnämnden* bedömer att leverantörsreskontra, kundreskontra och dagrapporter kan hanteras av gemensam service inom serviceförvaltningen. När det gäller systemförvaltningstjänster är bedömningen att systemadministration är betydligt lämpligare att hantera lokalt, d.v.s. på respektive förvaltning. Framförallt vad gäller behörighetsadministration och underhåll av organisation m.m. men även upplägg av centrala krav på vissa koddelar eftersom olika förvaltningar har olika lösningar och därmed olika s.k. relationer i ekonomisystemet. Socialtjänstnämnden anser vidare att det är viktigt att komma ihåg att en viss grundbemanning måste finnas kvar på den enskilda förvaltningen för att säkra processer, kontaktmannaskap och att bedriva internkontroll m.m. Rationaliseringsvinsten riskerar därför bli väsentligt mindre än utredningen förutsätter.

*Stadsbyggnadsnämnden* ställer sig positiv till att inrätta en gemensam service för ekonomi. 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 förhållnings sätt i sina kontakter med kunder och leverantörer.

*Brand- och räddningsnämnden* ställer sig positiv till att en gemensam service för ekonomi inrättas inom servicenämnden.

*Trafik- och renhållningsnämnden* anser att de effektivitetsvinster en gemensam ekonomiservice erbjuder väger över emot den lokala verksamhetskunskapen. Det finns utöver detta en rad detaljfrågor där utredningen inte gått till-

räckligt långt för att kunna bedöma gränssnittet. Detta behöver också utredas vidare.

*Utbildningsnämnden* 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. För att kunna genomföra gemensam service för ekonomifunktionerna krävs 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 bero 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.

*Äldrenämnden* ser en konsolidering av ekonomifunktionerna som positivt. Med beaktande av att förvaltningens transaktioner är av liten omfattning och inte komplicerade, och den hantering av ekonomiprocesserna som sker idag, bör en övergång av vissa ekonomiprocesser till serviceförvaltningen kunna ske.

*Bromma stadsdelsnämnd* anser att under förutsättning att ökade resurser för analys, uppföljning och stöd blir en faktisk effekt i förvaltningen kan en gemensam service enligt förslaget var värd att pröva.

*Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd* är i huvudsak positiv till att en utveckling går mot att ha en gemensam service för ekonomiadministration. Nämnden bedömer inte att tidsplanen för genomförandet är realistisk. En förutsättning för att en gemensam service ska bli framgångsrik är gemensamma rutiner och ökad grad av standardisering. Processen att skapa detta kräver att nuläget inventeras samt att förvaltningarna ges stor delaktighet i utformandet av gemensamma rutiner. Under 2008 kommer ny version av Agresso att implementeras. Förutom att detta kommer att ta mycket tid i anspråk för samtliga förvaltningar så vet vi egentligen inte förrän i slutet av 2008 vilka positiva effekter den nya versionen ger i praktiken.

*Farsta stadsdelsnämnd* är i stort sett positiv till förslaget med gemensam service inom ekonomiområdet. Nämnden vill dock lyfta fram att det är viktigt att de ekonomiska konsekvenserna av gemensam service inom ekonomiområdet belyses noggrant. Erfarenheten från överförandet av löneadministration till gemensam service är att det inneburit ökade kostnader för förvaltningen.

*Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd* ställer sig bakom stadsledningskontorets förslag om genomförande av en gemensam service för ekonomi. Det är emellertid viktigt att de frigjorda resurserna vid kostnadsminskningen kan användas för analys och verksamhetsstöd inom stadsdelsnämnden.

*Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd* ställer sig bakom stadsledningskontorets förslag om genomförande av en gemensam service för ekonomi och fram-

för att det är viktigt att de frigjorda resurserna vid kostnadsminskningen kan användas för analys och verksamhetsstöd inom stadsdelsnämnden.

*Kungsholmens stadsdelsnämnd* inställning till gemensamma lösningar för administrativa rutiner är i grunden positiv. Ett antal frågor bör diskuteras vidare. Mycket viktigt i den fortsatta processen är dessutom, vilket påpekas i utredningen, klok personalplanering, facklig samverkan, information och delaktighet. En framgångsfaktor för projektet är också att så många duktiga ekonomimedarbetare som möjligt förstår och bejaktar förändringen och ser en möjlighet till ett varierande och intressant arbete.

*Norrmalms stadsdelsnämnd* anser att en av nyckelfaktorerna för en framgångsrik gemensam servicelösning är att det föreslagna programmet för effektivisering och standardisering av ekonomiprocesserna genomförs under 2008. Det är också viktigt att ta tillvara förvaltningarnas perspektiv i effektiviseringsarbetet, dels för att inte förlora kunskaperna som finns, dels också för att detta arbete är en del i förankringsprocessen av gemensam service.

*Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd* anser att fördelarna med den föreslagna omfördelningen av ekonomiadministrativa tjänster inom staden överväger de nackdelar som kan identifieras. Nämnden vill samtidigt betona det angelägna i att nämnderna 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.

*Skarpnäcks stadsdelsnämnd* ser både för- och nackdelar med förslaget framförallt utifrån att stadsdelsförvaltningen har i vissa delar egna unika lösningar och anser därutöver att uppföljning av resursfördelning bör ske i början av december 2009 och att eventuella felaktigheter rättas till innan årsredovisning lämnas in till nämnden för att regler kostnader för 2009 samt se över rätt tilldelning för 2010.

*Skärholmens stadsdelsnämnd* anser att de fördelar och vinster som beskrivs är möjliga att uppnå, men man behöver beakta de behov av bemanning som finns på förvaltningarna för att möta frågor från enheter och från medborgare/kunder till staden och ge en god service.

*Spånga-Tensta stadsdelsnämnd* anför viss oro kring frågor som lokalkännedom, dagliga kontakter mellan verksamhet och ekonomiavdelning. Mycket av det som görs bygger på bra personliga kontakter, t.ex. vid hyresdebitering för andrahandsuthyrning av servicehus- och försökslägenheter. Det nära samarbetet med verksamheterna är idag bra. Det är viktigt att detta inte tappas bort. Nämnden anför vidare att det positiva med förslaget är möjligheterna att utveckla kompetensen och minska sårbarheten. En centraliserad ekonomiadministration kommer att innebära betydligt större utvecklingsmöjligheter för personalen, både vad gäller spetskompetens och möjlighet till att bredda sina kunskaper genom t.ex. arbetsrotation. I och med att ekonomiadministration blir en kärnverksamhet i serviceförvaltningen kan detta lyfta och inspirera.

*Södermalms stadsdelsnämnd* framhåller att för att undvika störningar är det viktigt att det läggs ned mycket omsorg i arbetet med standardisering och effektivisering av ekonomiprocesserna inför övergången. Det är också viktigt att de interna processerna mellan serviceförvaltningen och övriga förvaltningar har tydliga och klara gränssnitt. Det blir också viktigt att det upprättas tydliga processer för avvikelshantering. Det är också viktigt att utbildning och information sker tidigt så att de lokala ekonomifunktionerna hinner ställa om till nya förändrade rutiner och arbetssätt.

*Älvsjö stadsdelsnämnd* instämmer i huvudsak i förslaget. En konsolidering av de ekonomiadministrativa processerna inom en så omfattande organisation som Stockholms stad kan, rätt genomförd, innebära en effektivisering och, sett i ett längre perspektiv, även lägre kostnader för staden. Hela förändringsprocessen skulle sannolikt gagnas av att en viss del av de ekonomiadministrativa arbetsuppgifterna till en början är frivilliga för nämnderna att avropa. Nämnden syftar då framför allt på delar av systemförvaltningen och hanteringen av dagrapporter. Nämnden anser att det är absolut nödvändigt att gränsdragningen mellan serviceförvaltningen och övriga förvaltningar klargörs tydligare.

*Östermalms stadsdelsnämnd* ser det som en risk för Östermalms del att förändringen som föreslås kan innebära ökade administrativa kostnader och anser att man vid prissättningen måste ta hänsyn till förvaltningens nuvarande kostnader så att inte nämnden drabbas av administrativa fördyringar. När lönehanteringen överfördes till serviceförvaltningen under 2007 innebar det inledningsvis en kraftig kostnadsökning för Östermalms stadsdelsförvaltning samt för några andra förvaltningar i staden som redan hade effektiv löneadministration.

*Stockholms Stadshus AB* är positiv till förslaget att staden inrättar en gemensam service för ekonomiadministrativa tjänster för stadens nämnder inom servicenämnden.

Koncernledningen konstaterar att i det korta perspektivet omfattas inte bolagen av förslaget, dels beroende på att bolagens ekonomimodell ser annorlunda ut, dels beroende på den mångfald av system som förekommer inom bolagssektorn, vilka bedöms vara svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv. Bolagens verksamheter är dock av varierande storlek och speciellt för de små bolagen finns behov av att minska sårbarheten i de administrativa processerna. Förutsättningarna för att bolagen kan erbjudas motsvarande tjänster behöver därför utredas vidare när nämndernas ekonomiadministration har avslutits.

#### *Mina synpunkter*

Syftet med att inrätta en gemensam service för ekonomiadministration är att dels effektivisera transaktionshanteringen och därigenom frigöra mer resurser för analys och verksamhetsstöd, dels minska stadens övergripande kostnader.

Stockholms stad tar emot ca 1 124 000 leverantörsfakturor per år, 83 % av dessa finns i dag i det elektroniska flödet. Variationen inom staden är stor. En fjärdedel av dessa fakturor betalas efter förfallodatum, 6 % betalas mer än 10 dagar efter förfallodatum. Kostnaden för dröjsmålsränta uppgår till ca 4 mnkr.

Samtidigt skickar Stockholms stad ca 1 300 000 kundfakturor per år. Utbildningsförvaltningen och trafik- och renhållningsförvaltningen hanterar en tredjedel av dessa fakturor. 12 % betalas med autogiro. 7 % av alla kundfakturor resulterar i en påminnelse och en tredjedel av dessa går till inkasso. Konstateerade kundförluster per år är 12 mnkr.

Bristerna i dagens ekonomiförvaltning har flera orsaker. Samordningen mellan förvaltningarna är låg och många lösningar har skapats lokalt. Det finns i staden inte en entydig bild av vad de olika rollerna inom ekonomiprocessen skall utföra. Resultatet av detta är en ekonomiverksamhet som till allt för stor del är personberoende.

Delar av den problematik som Stockholms stad i dag har avseende ekonomiprocesserna löses genom en ökad elektrifiering av fakturahanteringen. En sådan process pågår i och med uppdateringen av Agresso under innevarande år. Därutöver måste ansvarsfördelningen och rollerna inom ekonomiprocesserna bli tydligare.

Genom inrättandet av den centrala funktionen minskar sårbarheten i ekonomiprocesserna och det skapas en organisation med en stark servicementalitet och kundfokus. Den centrala funktionen skapar möjlighet till specialisering och fördjupning för de anställda samtidigt som det underlättar kunskapsöverföring och minskar personberoendet. Den gemensamma funktionen ger en ökad likställighet som skapar möjligheter till effektiva system som i sin tur kan eliminera problemet med för sent betalda fakturor. Det är inte acceptabelt att Stockholms stads skattebetalare betalar 4 mnkr per år i dröjsmålsränta eller att en fjärdedel av stadens fakturor betalas efter förfallodatum.

Flera remissinstanser framhåller att förslagen innebär en stor förändring. Det stämmer och för att hantera förändringen föreslås också förändringen göras stegvis och med en begränsad funktionell omfattning. Bl.a. på grund av uppgraderingen till Agresso under 2008 föreslås ett successivt införande under 2009, inte under innevarande år.

Förslaget innebär också att en del ekonomiadministrativt arbete behålls på respektive förvaltning, om förvaltningen så önskar. Det blir då viktigt att förvaltningen utvecklar en tydlig beställarkompetens och ställer tydliga krav istället för att utföra arbete eller dubbelkontrollera utfört arbete.

En gemensam service för ekonomiadministration betyder inte att möjligheten att skapa egna verksamhetsanpassade frågor eller rapporter från ekonomisystemet minskar. Möjligheten att skapa egna uppföljningsrapporter från LIS-datalagret försvinner inte. Många förvaltningar saknar idag kompetens att skapa särskilda frågor eller rapporter från systemen, och för dessa förvaltningar



kan det bli en kvalitetsökning att kunna beställa dessa rapporter från en serviceförvaltning, istället för att behöva lära sig själv.

Ansvar att bestämma hur förvaltningens ekonomimodell ska se ut inom ramen för stadens gemensamma ekonomimodell kvarstår. Förvaltningarna ges möjlighet att beställa tjänster av systemförvaltkaraktär av den gemensamma servicen för ekonomiadministration. Tjänsterna utförs av den gemensamma servicen för ekonomiadministration utifrån kundens (förvaltningens) beställning.

Flera förvaltningar har egna verksamhetssystem som i de allra flesta fall är integrerade mot ekonomisystemet Agresso. Det kräver ett arbete att läsa in filer från dessa förssystem in i Agresso, att rätta eventuella fel som uppstår och att underhålla integrationen vid förändringar. Vid införandet av en gemensam service för ekonomi är det lämpligt att fackförvaltningarna bibehåller ansvaret för sina verksamhetssystem och för dess integrationer mot Agresso. För berörda fackförvaltningar behöver gränssnittet och hur ansvaret i denna fråga ska vara diskuteras och överenskommas mellan respektive nämnd och service-nämnden.

Hanteringen av miljö- och hälsoskyddsnämndens kundreskontra är speciell och kräver att gränssnittet definieras i samråd så att miljö- och hälsoskyddsnämndens specifika behov kan tillgodoses.

Syftet med att låta den gemensamma servicen för ekonomiadministration handha tjänster avseende systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso är att uppnå stordriftsfördelar, att minska sårbarheten vad gäller systemförvaltkompetens hos förvaltningarna, att minimera fel, och hitta gemensamma lösningar på gemensamma problem. Jag är övertygad om att genom denna reform gör vi stadens administration effektivare, minimerar fel och frigör över tid resurser som kan tillföras välfärdsverksamheterna.

#### *Bilagor*

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
Bilaga 5	Reservationer m.m.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarrådet *Roger Mogert* (s) enligt följande.

Jag föreslår kommunstyrelsen att, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt nedanstående, för egen del besluta följande.

Godkänna föredragande borgarrådets förslag till beslut.

Jag föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta följande.

1. Godkänna föredragande borgarrådets förslag till beslut 1, 2, 5 och 7.
2. Avslå föredragande borgarrådets förslag till beslut 3, 4 och 6.
3. Uppdra åt kommunstyrelsen att revidera förslaget till reglemente i enlighet med nedanstående.
4. Uppdra åt Kommunstyrelsen att systematiskt och löpande utvärdera uppnådd eller utebliven effektiviseringspotential under och efter genomförandet enligt nedanstående.
5. Uppdra åt Kommunstyrelsen att systematiskt och löpande utvärdera uppnådd eller utebliven kraft i verksamhetsstyrningen under och efter genomförandet enligt nedanstående.
6. Därutöver anföra följande.

Det är viktigt att effektivisera administration och om det är möjligt att rationalisera ekonomiadministrationen för att minska stadens kostnader ska detta göras. Många förvaltningar är dock inte övertygade om att en centralisering kommer att minska de faktiska kostnaderna. Om så inte sker är hela ärendet omotiverat.

Det är också av yttersta vikt att nämnderna behåller analysstöd, uppföljning och funktioner för budgetkontroll för att garantera att verksamheterna har en ekonomikontrollfunktion nära ledningen och nära enhetscheferna i nämnderna.

Det innebär i sin tur att kostnaderna för ekonomiadministration måste minska rejält för att det ska bli ekonomiskt fördelaktigt för nämnderna att köpa ekonomiadministration från Servicenämnden. I ärendet framgår inte om så är fallet. Kostnadseffektiviseringen och vad av verksamhetsstyrning som eventuellt går förlorat i en centralisering bör följas noggrant och återrapporteras till kommunstyrelsen.

En ordentlig utvärdering av redan genomförda åtgärder med identiskt syfte bör genomföras skyndsamt. Löneadministrationen har redan genomgått liknande förändringar och konsekvenserna bör analyseras. Med fördel bör de ekonomiska, verksamhetsmässiga och personalpolitiska konsekvenserna analyseras.

Om det är så att stora effektivitetsvinster går att uppnå, samtidigt som ett antal nämnder befarar fördyringar, så är det ologiskt att genomföra en samlad lösning. Det rimliga är att det nämnder som har genomfört nödvändiga och önskvärda åtgärder får de fördelar dessa medför, medan nämnder som inte varit lika framsynta och framgångsrika får ansluta till det nya systemet. Deltagandet bör därför inte vara obligatoriskt. Det ligger i allas intresse att de billigaste, effektivaste och funktionellaste lösningarna får råda för varje enskild verksamhet.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. En gemensam service för ekonomi inrättas för att ingå i servicenämnden.
2. Den gemensamma servicen för ekonomi går i drift senast i februari 2009, med målet att vara fullt genomförd den 31 december 2009.
3. För alla Stockholms stads nämnder blir det 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 nämnderna emellan.
4. Från stadens nämnder överförs utföransvar för ekonomiadministrativa arbetsuppgifter enligt beslutspunkt 3 successivt till servicenämnden under perioden 1 januari 2009 till den 31 december 2009.
5. Servicenämnden ska i nära samverkan med kommunstyrelsen bereda och förankra nya administrativa arbets sätt i enlighet med stadsledningskontorets tjänsteutlåtande samt följa upp att avsedda besparingar uppnås.
6. Förslag till nytt reglemente för servicenämnden godkänns, *bilaga 3*.
7. Uppdraget till kommunstyrelsen att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiområdet (KF 2007-04-16, utl. 2007:46) får härmed anses fullföljt.

**Kommunstyrelsen** beslutar, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, för egen del följande

1. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att år 2008 arbeta med standardisering och optimering av ekonomiprocesser i syfte att förbereda en övergång till en gemensam servicelösning år 2009.

2. För genomförande år 2008 medges kommunstyrelsen, stadsledningskontoret budgetjustering för ökade nettokostnader med 7,0 mnkr. Finansieringen sker ur *Central medelsreserv: 2. Till kommunstyrelsens förfogande för oförutsedda behov* i 2008 års budget. Genomförandekostnader år 2009 får beaktas i samband med upprättande av stadsledningskontorets budget för 2009

Stockholm den

På kommunstyrelsens vägnar:  
KRISTINA AXÉN OLIN

*Anette Otteborn*

## ÄRENDET

Kommunfullmäktige beslutade den 16 april 2007 (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 service-mentalitet och kundfokus.

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.

Målsättningen för en gemensam service för ekonomi ska vara att erbjuda Stockholms stads verksamheter högkvalitativa och effektiva ekonomiprocesser som ligger i linje med de allra bästa jämförbara organisationerna. 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. Ökad produktivitet (samma output med minskade resurser) genom standardisering, processoptimering, bättre utnyttjande av IT-system och volymfördelar.
- Mindre sårbart när det finns fler med liknande kompetens.
- Synliggöra kostnader och möjliggöra jämförelser med andra (benchmarking) 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. Möjlighet att ge kvalificerad rådgivning och etablera ”best practice”.
- Ökad snabbhet i processernas ledtider (exempelvis minskade ledtider för årsbokslut, periodslut m.m.) 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 vid debitering av omsorgsavgifter eller 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. Det blir viktigt att upprätta tydliga processer för avvikelshantering så att inte medborgaren/kunden/leverantören upplever en ökad byråkrati inom Stockholms stad vid införandet av en gemensam service för ekonomiadministration.

#### *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 transaktionsvolymer, 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** tjänsteutlåtande daterat den 16 november 2007 är i huvudsak av följande lydelse

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, för kontakter mot kunder/medborgare och för kontakter mot sina olika verksamheter. Nämnderna blir kunder och köper ekonomiadministrativa tjänster av den gemensamma serviceenheten. Nämnderna blir i sin kundroll kravställare på service och innehåll av tjänsterna. 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 och hitta gemensamma lösningar på gemensamma problem. 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 avropa ekonomiadministrativa tjänster inom delprocesserna a) inköp till utbetalning (leverantörsreskontra) b) beställning till inbetalning (kundreskontra) c) kassa och bank (dagrapporter)<sup>2</sup> av servicenämnden. Även tjänster avseende systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso blir obligatoriskt för nämnderna att avropa från

---

<sup>2</sup> Avser ej kontanthantering

servicenämnden. Övriga ekonomiadministrativa tjänster avropas efter överenskommelse mellan nämnderna.

Med tjänster avseende systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso avses exempelvis underhåll av kodplan, uppläggning av användare, registerunderhåll, inläsning av filer, löpande tekniska periodavslutsrutiner samt förändringar i uppsättningen av systemet. Syftet med att låta den gemensamma servicen för ekonomiadministration handha tjänster avseende systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso är bland annat att uppnå stordriftsfördelar, att minska sårbarheten vad gäller systemteknisk kompetens hos förvaltningarna, att minimera fel, och hitta gemensamma lösningar på gemensamma problem.

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. Exempel på avgiftsfinansierad debitering är avgift per faktura, avgift per påminnelse, avgift per betalning, avgift per rapport eller per timme etc. 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. Servicenämnden måste ständigt förbättra sig och minska kostnaderna.

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. Gemensam service med samlokalisering underlättar kunskapsöverföring mellan medarbetarna. En serviceförvaltning skapar möjligheter för kompetensutveckling och nya karriärvägar.

#### Genomförande

Stadsledningskontoret föreslår att den gemensamma servicen för ekonomiadministration driftsätts 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.

Stadsledningskontoret föreslår att ett program för standardisering och effektivisering av ekonomiprocesserna genomförs under 2008 parallellt med uppgraderingen till version 5.5 av ekonomisystemet Agresso. Programmet beskrivs översiktligt i bilaga 2. 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. 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.

Förslag till nytt reglemente för servicenämnden bifogas ärendet (bilaga 3).

#### Ekonomiska konsekvenser

En inriktningskalkyl (bilaga 1) ger vid handen att en övergång till en gemensam service för ekonomi skulle vara lönsamt för Stockholms stad även med hänsyn tagen till genomförandekostnader och omställningskostnader.

Inriktningskalkylen är upprättad utifrån staden som helhet, och har inte kvantifierat inkomster/utgifter för enskilda nämnder.

Inriktningskalkylen beskriver en besparingspotential om totalt ca 73 mnkr över fem år i form av minskade personalkostnader. Erfarenheter från privat och offentlig sektor indikerar en rationaliseringspotential om 25-55 procent vid genomförande av motsvarande förändringar. Inriktningskalkylen baseras på antagandet att en gemensam service för ekonomiadministration i staden kan generera effektiviseringar om ca 30 procent.

År 2008 krävs dedikerade interna och externa resurser bl.a. för samarbete med nämnderna kring programmet för effektivare ekonomiadministration och effektivisering av ekonomiprocesserna med IT (se bilaga 2), för projektledning, för att definiera gränssnitt för samtliga ekonomiprocesser, för detaljerad design och planering av den gemensamma servicen för ekonomiadministration, för genomförandeplanering, för rekryteringsprocessen och för att påbörja arbete med pilot-genomförande.

År 2009 krävs dedikerade interna och externa resurser bl.a. för att stötta förvaltningarna i förberedelsearbetet inför en övergång till en gemensam service för ekonomiadministration, för stöd till utbildning av medarbetare i verksamheterna om vad förändringen innebär samt för att projektleda och följa upp genomförandearbetet.

Inriktningskalkylen 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 inriktningskalkylen.

Sammantaget skulle beslutet att genomföra en övergång till en gemensam service för ekonomi ha ett positivt nettonuvärde om ca 38 mnkr, och alltså vara lönsamt för staden även med hänsyn tagen till genomförandekostnader och omställningskostnader. Pro-

jektet är lönsamt år 2010, då beräknade besparingar överstiger genomförandekostnader.

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

#### Finansiering

Genomförandekostnader år 2008 och år 2009 beaktas i samband med upprättande av stadsledningskontorets verksamhetsplan samt budget för respektive år.

#### BEREDNING

Ärendet har remitterats till exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialtjänstnämnden, stadsbyggnadsnämnden, brand- och räddningsnämnden, trafik- och renhållningsnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd, Älvsjö stadsdelsnämnd, Östermalms stadsdelsnämnd, Stockholms Stadshus AB samt kommunstyrelsens handikappråd.

Kommunstyrelsens handikappråd har avstått från att svara på remissen.

<i>Innehållsförteckning</i>	<i>Sid</i>
Exploateringsnämnden	19
Fastighetsnämnden	20
Idrottsnämnden	22
Kulturnämnden	25
Kyrkogårdsnämnden	28
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	28
Servicenämnden	30
Socialtjänstnämnden	32
Stadsbyggnadsnämnden	36
Brand- och räddningsnämnden	38
Trafik- och renhållningsnämnden	39
Utbildningsnämnden	40
Äldrenämnden	47
Bromma stadsdelsnämnd	48
Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd	50
Farsta stadsdelsnämnd	53

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd	53
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd	56
Kungsholmens stadsdelsnämnd	59
Norrmalms stadsdelsnämnd	61
Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd	62
Skarpnäcks stadsdelsnämnd	65
Skärholmens stadsdelsnämnd	68
Spånga-Tensta stadsdelsnämnd	69
Södermalms stadsdelsnämnd	70
Älvsjö stadsdelsnämnd	71
Östermalms stadsdelsnämnd	73
Stockholms Stadshus AB	75

## **Exploateringsnämnden**

**Exploateringsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 att som svar på remissen överlämna och återropa kontorets tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Mirja Räihä Järvinen m fl (s), *bilaga 5*.

*Reservation* anfördes av ledamoten Emilia Hagberg (mp), *bilaga 5*.

**Exploateringskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 17 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

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 gränssnitts-frågorna 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.

## **Fastighetsnämnden**

**Fastighetsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 7 februari 2008 att tillkommunstyrelsen överlämna och åberopa kontorets svar på remissen ”Gemensam service – samarbete mellan förvaltningar”.

**Fastighetskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 22 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Av utredningen framgår vad som är viktigt för att en serviceförvaltning ska bli framgångsrik. Bland annat nämns följande:

- Det krävs ordning och reda, väldokumenterade och välkommunicerade rutiner samt att ansvaret för rätten att godkänna och attestera tydliggörs.
- Det ställs krav på tydliga roller, ansvar och gränssnitt.

- Det krävs formaliserade överenskommelser för att tydliggöra vilka ansvarsförhållanden som råder.

- Det ställs högre krav på medarbetare och framför allt chefer att hanteringen för de delar som åligger verksamheten sköts rationellt och efter regelverket. Underlagen måste vara fullständiga och komma in i tid för att den gemensamma servicen ska kunna leverera tjänster som överenskommit.

Kontoret håller med om att samtliga ovannämnda punkter är viktiga för att en gemensam service ska bli den effektivisering som avses i utredningsförslaget. För medarbetarna i kärnverksamheten kan införandet bli en stor omställning. En ekonomifunktion på nära håll har inneburit att man vant sig vid att ekonomifunktionen fungerat som en kontroll- och stödfunktion. Förslaget om en gemensam service ekonomi kommer innebära att ekonomiprocessen behöver struktureras på annat sätt och att gränsdragningen mellan ekonomifunktionen och den övriga verksamheten behöver förtydligas. För medarbetare inom kärnverksamheten kan förslaget innebära en viss förskjutning från arbetet med att serva kunder till ytterligare administrativa arbetsuppgifter.

För att en gemensam service ska bli den framgångsfaktor som förslaget förutsätter krävs ett aktivt och nära samarbete mellan stadsledningskontoret och förvaltningarna vid planeringen av den nya förvaltningen. I och med att ett program för en effektivisering av ekonomiprocessen ska genomföras som en förberedelse för serviceförvaltningen, samtidigt som ekonomisystemet AGRESSO ska uppgraderas, finns en risk att förvaltningarna inte kan avsätta de resurser som behövs för ett säkerställa bästa möjliga lösningar.

Den gemensamma servicen för ekonomi föreslås gå i drift successivt. Det är viktigt att rekryteringen planeras så att hänsyn tas både till de medarbetare som ska söka anställning och till att förvaltningar behöver vara bemannade under hela 2009. Anställning ska kunna sökas, oberoende av när den egna förvaltningen ansluts till den gemensamma servicen.

### **Förvaltningsspecifika frågor**

Fastighetskontoret är den enda av stadens förvaltningar som har fastighetsförvaltning som huvudsakligt ansvarsområde. Kontoret vill därför lyfta fram några av de särskilda förutsättningar som gäller för kontorets verksamhet och som behöver beaktas vid planeringen av en gemensam service.

- **Avisering av hyror**

Kontorets fakturering handlar i huvudsak om avisering av hyror. All avisering sker från kontorets verksamhetssystem. Närheten mellan fastighetsavdelningen och ekonomifunktionen är omfattande. Eftersom fastighetsbeståndet är stort pågår kontraktskrivningar kontinuerligt och det förorsakar ständiga förändringar i kundreskontran vilket bl.a. gör att inkassokörningar aldrig kan ske med automatik.

- **Fastighetsmoms**

Reglerna för fastighetsmoms är komplicerade och det är lätt att göra fel, fel som kan kosta mycket pengar och kan innebära ett minskat förtroendekapital för staden. För att hantera moms på ett effektivt och korrekt sätt krävs framförallt en hög kompetens om momsreglerna och ett nära samarbete mellan den personal som förvaltar fastigheter och den personal som svarar för ekonomihanteringen (från fakturahandläggare till

controllerpersonal). Det krävs också effektiva rutiner och ett IT-stöd som gör det möjligt att underlätta hanteringen av momsen. För närvarande har ekonomienheten vid fastighetskontoret en central roll i att säkerställa att momsen hanteras rätt.

Om serviceförvaltningen blir verklighet behöver gränsdragningsfrågan mellan kontoret och serviceförvaltningen diskuteras igenom i god tid för att hitta så enkla och korrekta rutiner som möjligt. En förutsättning för en effektiv lösning är dessutom att ekonomisystemet AGRESSO utvecklas så att systemet stöder momsprocessen.

#### ▪ **Decentraliserad stadskassa**

Fastighetsnämnden är en s.k. sluten redovisningsenhet vilket innebär att nämndens redovisning är bolagsliknande. Det av kommunfullmäktige fastställda avkastningskravet ska levereras in. I övrigt styrs nämndens ekonomi mot det slutliga resultatet (ej mot anslag). Till skillnad mot andra nämnder har fastighetsnämnden en decentraliserad kassa vilket stimulerar till en aktiv likviditetsplanering. Investeringar i nämndens fastighetsbestånd finansieras genom att ianspråkta utrymmet på den checkkredit som fastställts av kommunfullmäktige. Nämnden belastas ränta på den ianspråktaga delen av checkkrediten. Desto bättre kontoret är på att likviditetsplanera desto större ekonomiskt utrymme skapas för driftverksamheten.

Fastighetskontoret är mycket positiv till nuvarande ordning med en decentraliserad kassa då det uppmuntrar till en aktiv likviditetsplanering.

#### • **Ett stort antal IKB (Intäkts och kostnadsbärare)**

En fastighetsförvaltning behöver ha kontroll på ekonomin för respektive fastighet. I princip har varje fastighet därför ett unikt IKB, vilket i jämförelse med andra förvaltningar i staden, innebär ett mycket stort antal IKBn (f.n. 2 486 st).

#### • **Anläggningsregistret**

Det är viktigt att ha ordning och reda på de fastigheter som nämnden äger. Anläggningsmodulen i AGRESSO behöver utvecklas för att stödja kravet på en effektiv hantering av ständiga förändringar av fastighetsbeståndet vid t.ex. avstyckningar, rivningar, försäljningar och köp.

### **Idrottsnämnden**

**Idrottsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 5 februari 2008 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande

*Reservation* anfördes av Mehdi Oguzsoy (v) till förmån för sitt förslag till beslut, *bilaga 5*.

**Idrottsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 18 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

En konsolidering av de ekonomiadministrativa processerna inom en så omfattande organisation som Stockholms stad kan, rätt genomförd, innebära en effektivisering och, sett i ett längre perspektiv, även lägre kostnader för staden. Det är angeläget att

det utrymme som frigörs kommer stadens nämnder tillgodo, för att möjliggöra för förvaltningarna att i ökad utsträckning arbeta med uppföljning och analys av verksamhet och ekonomi. Idrottsförvaltningen vill med skärpa betona att de förändringar som föreslås måste vara mycket noggrant utredda.

Hela förändringsprocessen skulle sannolikt gagnas av att nämnderna, i så stor utsträckning som möjligt, genom avrop successivt kan ansluta sig till service-nämndens tjänster. Ju större flexibilitet, desto större är chansen att förslaget och genomförandet tas emot positivt. I det följande koncentrerar förvaltningen sina synpunkter på ansvarsfördelningen mellan serviceförvaltningen och övriga förvaltningar när det gäller redovisningsfrågor samt problematiken kring föreslagen centralisering av systemförvaltningen av Agresso.

### **Ansvarsfördelning**

Ett förändrat ansvar för de ekonomiadministrativa processerna kommer, om det genomförs så som stadsledningskontoret föreslår, att innebära en mycket stor omställning inom det ekonomiadministrativa området. Främst och direkt berörs funktioner inom redovisning, men även förvaltningarnas controllers och andra som arbetar med uppföljning och analys av nämndernas verksamheter och ekonomi berörs i hög grad.

Idrottsförvaltningen menar att det är absolut nödvändigt att gränsdragningen mellan serviceförvaltningen och övriga förvaltningar klargörs bättre. Inom flera områden är det fortfarande oklart var ansvaret ligger, och förvaltningarnas förändrade roll behöver tydliggöras, bl.a. när det gäller det faktiska ansvaret för redovisningsuppgifter i systemet. Det framgår exempelvis inte helt klart vem som har ansvaret för rättningar av felkonterade/felperiodiserade transaktioner, information till bud-getansvariga om redovisningsfrågor och kontakter med revisionskontoret. Det behövs vidare klargöras vem som kontaktar berörda verksamheter när underlagen till serviceförvaltningen är undermåliga. Ska serviceförvaltningen svara för kontakterna med de personer som inte har attesterat förfallna fakturor? Är det serviceförvaltningen eller respektive förvaltning som ska ansvara för utbildning och stöd till nya och befintliga användare i Agresso och i andra ekonomiadministrativa rutiner? Dessa och liknande ansvarsfrågor måste redas ut. Risken är annars stor att förvaltningarna tvingas behålla en större del av sin ekonomiadministration än vad som var tänkt, och därmed går en stor del av den förväntade besparingseffekten om intet.

Idrottsförvaltningen har två lokala verksamhetssystem som är integrerade med ekonomisystemet. Kassa- och entrésystemet som under 2008 utökas med ett bokningssystem för sim- och aktivitetsbokning har dagliga överföringar av bokföring till ekonomisystemet och systemet skapar även underlag för fakturering via filöverföring. En omfattande avstämning av kontantinsättningar och kortköpsinbetalningar gentemot rapporter i kassasystemet görs dagligen vid redovisningsenheten. Förvaltningen har också ett eget system för bokning av idrottsanläggningarnas lokaler och aktivitetsytor, där faktureringen i dag görs i en egen kundreskontra (DEVIS) som är integrerad med ekonomisystemet genom filöverföring. Den verksamhetskännetecken som finns i dag inom förvaltningen om simhallarnas verksamheter och bokningen och dess kunder är nödvändig för att idrottsnämndens omfattande intäktsflöde ska kunna hanteras effektivt.

Idrottsförvaltningen kan trots detta se vissa möjligheter till samordningsvinster ge-

nom konsolidering av stadens hantering av reskontra och kassa/bank. Separationen av den praktiska hanteringen av bokföringen från redovisningsansvaret medför dock att förvaltningarnas möjligheter att ta ansvar för redovisningen försvagas och riskerar även att urholka förvaltningarnas kunskaper i redovisningsfrågor. På sikt kan även förvaltningarnas möjligheter att rekrytera kvalificerade ekonomer med erfarenhet och kompetens försvåras väsentligt med den inriktning på tjänsterna som förslaget leder till. De som arbetar inom serviceförvaltningen kan san-nolikt stärka kompetensen inom sina respektive områden och ges bättre utvecklingsmöjligheter, vilket givetvis är positivt.

### **Systemförvaltning**

Enligt stadsledningskontorets förslag ska tjänster avseende systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso vara obligatoriska att avropa från servicenämnden. En sådan centralisering av systemförvaltningen medför enligt förvaltningens mening en urholkning av förvaltningarnas kompetens. Även kompetensen hos förvaltningarnas controllers riskerar på sikt att urholkas, när kopplingen till ekonomisystemet försvagas. En viktig faktor i utveckling och effektivisering av metoder för uppföljning är det samarbete som finns mellan redovisningsansvariga och controllers inom förvaltningarna. Detta samarbete kommer i princip att upphöra om en stor del av redovisningsarbetet flyttas från förvaltningarna. Det medför en för-sämrad kvalitet i uppföljningen och större svårigheter för förvaltningarnas controllers att behålla kunskapsnivån när det gäller redovisningen och effekter på uppföljningen. Det kan också innebära en så stor förändring av controllerarbetet inom förvaltningarna att det på sikt gör arbetet mindre intressant och även medför svårigheter att rekrytera ny personal.

För att serviceförvaltningen ska kunna utföra systemförvaltaruppdraget enligt det förslag till gränsdragning som finns i de beskrivna processerna krävs en omfattande ”beställningskommunikation” mellan förvaltningarna och serviceförvaltningen. Detta skapar komplicerade processer och en väsentligt ökad administration och ökar även tidsåtgången för varje relativt enkelt uppdrag som förvaltningens systemförvaltare idag löser direkt i systemet. En person vid varje förvaltning måste hålla reda på och uppdatera listor för kodplan, attestregister m.m. och vid förändringar fylla i beställningsblanketter, innan serviceförvaltningen kan registrera förändringen i Agresso. I samband med bokslut och tertialrapporter är tids-marginalerna extremt snäva och en sådan hantering kräver en framförhållning från förvaltningens sida som inte alltid är möjlig, och det ställer även stora krav på serviceförvaltningens flexibilitet.

Kontroll över förvaltningens kodplan är ett viktigt verktyg för förvaltningens controllers i arbetet med uppföljning, analys och styrning av nämndens kostnader och intäkter. En minskad kontroll över kodplanen, ökade centrala krav och standardisering kan försvåra uppföljning och analys av verksamheten. Fackförvaltningarnas behov av speciella koder för att gruppera och följa upp verksamheter som endast finns på den nämnden måste beaktas, liksom att olika behov kan finnas även för redovisning av investeringar och kapitalkostnader beroende på omfattning och verksamhet. En alltför generaliserad ekonomimodell får till följd att Agressos för-delar vad gäller uppföljning minskar, och detta innebär troligtvis att förvaltningarnas controllers i högre utsträckning tvingas använda egna Excelfiler för att göra den verksamhetsanpassning av budgetuppföljningen som är nödvändig.



Minskade möjligheter för förvaltningarna att skapa egna verksamhetsanpassade frågor och rapporter i ekonomisystemet, samtidigt som möjligheten att skapa egna uppföljningsrapporter från LIS-datalagret tas bort eller försämras, medför också försämrad kvalitet på uppföljning och analys av kostnader och intäkter.

För investerande nämnder är anläggningsredovisningen en del i kärnverksamheten, och enligt idrottsnämndens mening måste hanteringen av anläggningsregistret vara en frivillig tjänst. Att dela ansvaret för anläggningsredovisningen enligt den föreslagna processbeskrivningen medför inte bara ökad administration och komplicerade beställningsrutiner, utan försämrar och försvårar också förvaltningarnas budgetering, uppföljning och kontroll av kapitalkostnaderna. I den föreslagna ansvarsfördelningen undervärderas behovet av kunskap om investeringsprojekten och verksamheten i samband med anläggningsredovisningen. Avslutade projekt och inköpta inventarier som går direkt till anläggningsregistrets "tratt" måste tas om hand när anläggningarna skapas i systemet. Det arbetet underskattas när det gäller nämnder med omfattande investeringar om det likställs med att registrera leverantörsfakturor och om det förutsätts att hanteringen utan problem kan läggas på serviceförvaltningen.

För förvaltningar som använder sig av anläggningsmodulen för hantering av korttidsinventarier och inventarieregister är det i princip omöjligt att överföra ansvaret för skapandet av anläggningar till serviceförvaltningen. Uppgiften kräver kunskaper om det som köpts, placering i verksamheten och övriga uppgifter som inte enkelt kan hämtas från fakturaunderlagen.

## **Kulturnämnden**

**Kulturnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 12 februari 2008 som svar på remissen rörande gemensam service ekonomi, överlämna och återropa kulturförvaltningens tjänsteutlåtande samt stadsarkivets tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamöterna Ann Mari Engel (v) och Kerstin Wickman (mp), *bilaga 5*.

**Kulturförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 30 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Kulturförvaltningen är i huvudsak positiv till förslaget om att inrätta en gemensam service för ekonomifunktionen men vill lyfta två frågor kring utredningen. Det ena är vilken ställning den gemensamma servicen är tänkt att få och det andra hur den servicen till enheterna väntas komma att utvecklas.

### *Ansvar och roller*

Kulturförvaltningen anser inte att beskrivningen av ansvar och roll för den gemensamma servicen är tillräckligt tydlig och frågan bör ses över längre fram.

I utredningen beskrivs den gemensamma servicemodellen i grunden som ett samar-

bete mellan förvaltningar. Själva rubriken till remissen heter också "Gemensam service ekonomi- samarbete mellan förvaltningar. Förvaltningen anser att detta är lite missvisande. Det grepp som nu tas vad gäller ekonomifrågor är ett kommuncentralt initiativ och ett bra sådant. Kulturförvaltningens enheter har i flera frågor andra prioriteringar än enheter på andra förvaltningar, men har ett gemensamt intresse med dessa att ekonomirutiner förenklas och att hanteringskostnaderna minskar.

Utredarens tankar kring vilket ansvar som den gemensamma servicen ska ha i relation till nämnderna kan behöva preciseras. Det skrivs att rollerna och ansvaret för nämnderna måste omdefinieras i relation till de nya uppgifterna. Ansvaret mellan verksamhet och administration kommer att renodlas. Det går att få känslan att nämnderna på något sätt kommer att slippa ta ansvar för sin ekonomihantering. Här finns risk för sammanblandning mellan att utföra och att ansvara för. Den gemensamma servicen får naturligtvis ansvar för det den utför, men det ändrar inte på nämndernas uppdrag och yttersta ansvar.

På samma sätt blir det viktigt att för den gemensamma servicen att hålla isär vem som är uppdragsgivare. Den måste veta när den fungerar som en ren service-/utförarenhet åt nämnderna och när den agerar på uppdrag av eller har stabsuppgifter åt stadsledningen. Kulturförvaltningen tycker att det är bra att utredaren poängterat vikten av att serviceavtal och överenskommelser tydliggör detta.

Kulturförvaltningen anser att en service-/utförarenhet bör vara en tydlig resultatenthet och styras av en egen nämnd/styrelse som sätter mål för uppdrag och driver mot resultat. Lösningen med att ha en tjänstemannanämnd med representation av kunder och intressenter kan leda till målkonflikter och oklarheter längre fram.

#### *Service till enheterna*

Med ökad standardisering och likformig hantering i staden finns goda möjligheter till effektiviseringar i arbetsmoment som handlar om registrering och databehandling. Det är dessa uppgifter som blir enklare, mera enhetliga/lättförståliga och framförallt snabbare. Det är inom dessa områden som den tekniska utvecklingen ger stora möjligheter till rationaliseringar. Dessa arbetsuppgifter behöver inte heller utföras nära knutet till verksamheterna.

Den nya Serviceförvaltningens har på sitt sätt beskrivit gränssnittet mot förvaltningarna när det gäller lönehantering i ett info till chefer och personalrapportörer. Där sägs att Serviceförvaltningen inte kommer att ha något ansvar för kontroll av inkommande uppgifter och inte kommer att ha något mandat att komplettera inkommande uppgifter. Uppenbart felaktiga uppgifter kommer dock att regelmässigt skickas åter till förvaltningarna. Kort sagt; kraven på enheterna när det gäller kvalitet på underlag och att leva upp till/känna till rutiner och standarder måste öka. Inom kulturförvaltningen låg för ett par år sedan ekonomifunktioner decentraliserade. Den centralisering som sedan dess genomförts har inneburit en rationalisering, men också att större krav ställts på enheterna själva. Samma förskjutning kommer att ske om det personliga stödet minskar och flyttar ytterligare ett steg längre bort. Förvaltningen ser inte negativt på detta förutsatt att också rutiner förenklas och att systemstöd verkligen kommer att förbättras. Detta blir den stora utmaningen för den gemensamma servicen. Målet är att enheterna

ska kunna koncentrera sig på mer sina kärnverksamheter.

#### *Övrigt*

Kulturförvaltningen instämmer i övrigt i förslaget om att samla gemensamma ekonomiadministrativa tjänster i en gemensam serviceenhet. Den har heller ingen invändning mot utredningens förslag på vilka funktioner som föreslås föras över till gemensam service.

Avgörande för framgång blir naturligtvis hur denna gemensamma serviceenhet kommer att verka och utvecklas. Erfarenheterna från överföringen av löneadministration till Serviceförvaltningen nyligen har varit blandade. Kostnaderna har ökat för förvaltningen inledningsvis och omställningen har inte varit helt enkel. Utredningen har också pekat på de nackdelar som är förknippad med en övergång till en gemensam service. Servicen blir mindre anpassad till verksamheterna och det kan komma att uppstå behov av att behålla personal även lokalt ute på enheterna.

De starkaste argumenten för en gemensam service inom ekonomi är dock att denna enhet blir mindre sårbar och kan använda sina resurser flexiblare. Förvaltningen kan också ställa samma förhoppningar som utredaren till att stadens bokslutsprocess både förenklas och snabbas upp jämfört med idag. Med en gemensam service underlättas säkert också övergångar som vid större omorganisationer i staden. I övrigt är valet av tidpunkt för att inrätta en gemensam service inom ekonomiområdet lämplig. Det nya ekonomisystemet Agresso har införts på samtliga förvaltningar och även hunnit uppgraderas i ny version. Samtidigt har nya arbetssätt börjat slå rot.

**Stadsarkivets** tjänsteutlåtande daterat den 30 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsarkivet delar utredningens uppfattning om att det finns fördelar med en gemensam ekonomiadministration i staden. En liten förvaltning är mycket sårbar både vad gäller utförande av uppgifterna och att upprätthålla kompetensen inom området. En förutsättning för att en gemensam ekonomiadministration ska fungera för en liten förvaltning är att det utöver den löpande ekonomiadministrationen också finns möjlighet att få redovisningstjänster som bokslut m m utförda. Utan denna möjlighet är det svårt att se kostnadseffektiviteten i förslaget. Om en del av ekonomiadministrationen ska finnas kvar på den enskilda förvaltningen måste Stadsarkivet avsätta resurser för detta. Behovet av denna kompetens fyller inte en heltidsanställning och är svår att kombinera med andra uppgifter. För att gemensam ekonomiadministration ska vara kostnadseffektiv för Stadsarkivet förutsätts att hela processen ända fram till bokslut kan utföras av serviceförvaltningen. Det är också viktigt att Stadsarkivet som kund får inflytande över den egna ekonomihanteringen. Även om många rutiner är gemensamma för alla förvaltningar och med fördel kan standardiseras är verksamheterna olika och har olika behov. En öppen och konstruktiv dialog är en förutsättning för att den gemensamma ekonomiadministrationen ska bli en framgång.

## **Kyrkogårdsnämnden**

**Kyrkogårdsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 13 februari 2008 godkänna förvaltningens svar på remissen och överlämna den till kommunstyrelsen.

**Kyrkogårdsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 31 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen tror att en gemensam service för ekonomiadministration på sikt kommer att leda till besparingar. Framst mindre förvaltningar kan göra relativt stora vinster. Ett problem är dock, att det kan ta längre tid för en liten förvaltning att uppnå denna vinst. I ett inledningsskede skulle övergång till gemensam service tvärtom tillfälligt kunna leda till högre kostnader.

En del av de arbetsuppgifter som föreslås övergå till gemensam service (t ex avskrivningar och räntor) borde kunna automatiseras istället för att den manuella hanteringen flyttas från förvaltningarna till gemensam service.

Förvaltningen är i princip positiv till en gemensam service för ekonomiadministration, men tror att man bör diskutera vidare var gränsen mellan förvaltningarna och den gemensamma servicen dras. Även när det gäller vad som ska vara obligatoriskt och vad som kan avropas som extra tjänster behövs ytterligare diskussioner.

## **Miljö- och hälsoskyddsnämnden**

**Miljö- och hälsoskyddsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 31 januari 2008 tillstyrka förslaget om gemensamma lösningar inom ekonomiadministration under förutsättning att miljöförvaltningen även fortsättningsvis har huvudansvaret för lokal uppföljning, analys och verksamhetsstöd och att serviceförvaltningen endast handhar transaktionsprocessen.

**Miljöförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 7 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Utredarna har beskrivit både för- och nackdelar med att centralisera ekonomihanteringen inom Stockholms stad. Minskad sårbarhet, högre kvalitet och lägre transaktionskostnader är fördelar med en gemensam serviceorganisation. Nackdelarna är enligt utredarna en stor förändring med start- och omställningskostnader, risk för svårigheter att realisera besparingar, internt motstånd mot förändringar och mindre närhet till verksamheten vilket medför minskad möjlighet till flexibilitet och individuella anpassningar. Grundläggande, enligt utredningen och miljöförvaltningen, för ett gott resultat

av överflyttning av verksamheter till en gemensam service är att höga krav ställs på integritet i processerna, dvs vem gör vad, med klara och tydliga gränssnitt/överenskommelser mellan parterna. Huvudansvaret för lokal uppföljning, analys och verksamhetsstöd ska även fortsättningsvis vara miljöförvaltningens. Mer specifikt ska alltså processerna kring budget, VB, VP, projekthantering och bokslut kvarstå lokalt inom miljöförvaltningen. Beställaransvaret för administrativ service avseende ekonomiadministrationen ska ligga hos miljöförvaltningen. Ansvar för kontakter mot kunder/kommuninnevånare ska vara miljöförvaltningens. Miljöförvaltningen anser det vara av största vikt att den gemensamma serviceförvaltningen kan visa på att den interna kontrollen kan upprätthållas.

Den gemensamma servicen för ekonomi ska endast ha det ekonomiadministrativa ansvaret i processerna inköp till betalning (leverantörsreskontra), avstämning av kassa/bank (dagrapporter) samt delar av miljöförvaltningens kundreskontra. Miljöförvaltningens ekonomirutiner gällande kundreskontran är mer komplexa än vad som är brukligt varför en mer djupgående analys krävs innan hela processen kan/ska övertas av en gemensam servicefunktion. Miljöförvaltningen har myndighetsutövning inom tillsynsområdet vilket gör att ekonomiprocessen gällande kundreskontra startar med att ett beslut skickas ut till verksamhetsutövare, följt av faktura. Verksamhetsutövaren är alltså inte en köpare av tjänst i vanlig bemärkelse. Beslut kan överklagas, verksamheter byter ofta ägare osv. vilket medför att resurser, både i tid och kompetens, måste finnas för att betalningsrutinen ska fungera.

Miljöförvaltningens lönehantering övertas under våren 2008 av serviceförvaltningen vilket medför att den processen ej behandlas i detta remissvar.

Förslaget beskriver också möjligheten att köpa tjänsten som systemförvaltare av ekonomisystemet Agresso. Lämpliga tjänster kopplat till detta är underhåll av kodplan, uppläggning av användare, registerunderhåll, inläsning av filer, löpande tekniska periodavslutsrutiner samt förändringar i uppsättningen av ekonomisystemet. Miljöförvaltningen ser det som nödvändigt att kompetens inom området ska finnas lokalt även fortsättningsvis. Bl.a. eftersom ansvaret för att bestämma ekonomimodell, inom ramen för stadens gemensamma ekonomimodell, fortsättningsvis ska vara miljöförvaltningens. Miljöförvaltningen ska vara beställare av tjänster av systemförvaltarkaraktär av den gemensamma servicen för ekonomiadministration.

Under år 2008 har Miljöförvaltningen beviljats medel för IT-utveckling ur centrala reserven där huvuddelen av de planerade projekten omfattar utveckling av e-blanketter för enklare och effektivare kontaktyta mellan miljöförvaltningen och kommuninvånare. En del av projekten rör en förenklad ekonomirutin och det är viktigt att en gemensam serviceförvaltning vid ett eventuellt övertagande av transaktionsprocessen kan

samverka i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Ecos är Miljöförvaltningens mest verksamhetskritiska system. Det innefattar såväl diarium som tillsynsobjektsregister och det finns inget utrymme för bristande kvalitet.

### **Serviceavtal**

En förutsättning för att ovan nämnda delar på ett för miljöförvaltningen framgångsrikt sätt ska kunna övertas av en gemensam serviceförvaltning, är att ett effektivt gränssnitt definieras och att serviceförvaltningen bemannas med personal med nödvändig kompetens. Det måste finnas en genomtänkt modell för hur servicen ska utformas, avtalas, följas upp och förbättras. Ett serviceavtal mellan miljöförvaltningen och den gemensamma serviceförvaltningen måste upprättas där det tydligt framgår;

- Tjänsternas innehåll
- Tjänsternas pris och betalningsvillkor
- Gränssnitt och definition av respektive parts ansvar i varje process
- Överenskommen kvalitet av tjänsterna
- Uppföljning (samverkansformer)
- Dispythantering kring avtalet

### **Besparingspotential och ekonomiska effekter**

Den största besparingspotentialen vid en övergång till en gemensam service för ekonomi ligger i en reduktion av personal. Brukligt är att potentialen beräknas till mellan 25-50 procent beroende på process vid införande av gemensam service för ekonomi. För miljöförvaltningen är nettobesparingspotentialen i det lägre spannet eftersom få personer berörs av en övergång från lokalt till centralt hanterad ekonomi inom de föreslagna processerna. Det är viktigt att resurser som frigörs vid övergång till en gemensam service används till ökad intern analyskapacitet.

### **Servicenämnden**

**Servicenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 13 februari 2008 åberopa och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

**Serviceförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 29 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen stödjer förslaget att staden inrättar en gemensam service för ekonomi-administrativa tjänster inom servicenämnden. Detta skulle ge möjlighet till att ta tillva-

ra stordriftsfördelar, standardisera tjänsterna samt höja produktiviteten i ekonomiarbetet. Spetskompetens kan utvecklas för varje delområde vilket bidrar till att öka kvalitet och minska sårbarhet. Kostnaderna för ekonomiadministration inom staden kan minskas och nämnderna får möjlighet att i högre grad fokusera på sina kärnverksamheter samt på analys och verksamhetsstöd. Sammantaget bidrar detta till att infria kommunfullmäktiges mål att verksamheterna ska vara kostnadseffektiva. Därutöver ska framhållas vikten av att inrättandet av en gemensam service gör det möjligt att säkerställa att stadens brukare och leverantörer erbjuds en likvärdig och enhetlig service på området.

Införandet av verksamheten måste förberedas noggrant för att göra det möjligt att gå in i en effektivare gemensam servicelösning till en lägre kostnad för staden. Det är därför viktigt att i enlighet med remissförslaget genomföra ett program för effektivisering och standardisering av ekonomiprocesserna under 2008. Förvaltningen är i detta sammanhang positiv till förslaget att servicenämnden i nära samverkan med kommunstyrelsen ska bereda och förankra de nya administrativa arbetssätt som tas fram samt följa upp att avsedda effektiviseringar uppnås.

Det är lämpligt att tjänster avseende transaktionshantering ska bli obligatoriska för nämnderna att avropa. Därigenom kan staden till fullo ta tillvara volymfördelarna på området.

I sammanhanget ska framhållas vikten av att förvaltningarna inför och under genomförandet säkerställer tydliga regler och rutiner för exempelvis attestering, betalningsuppföljning samt andra aktiviteter i ekonomiflödena.

Vad avser systemförvaltningen av Agresso menar förvaltningen att utformningen av tjänsterna behöver utredas närmare innan lämpliga avgränsningar kan göras. Samtliga nämnder bör avropa tjänster som bedöms vara lämpliga att standardisera. Därutöver kan det finnas tjänster på området som behöver anpassas till enskilda förvaltningars verksamhet och övriga förutsättningar. I dessa fall görs avrop utifrån överenskommelse.

När det gäller finansieringen av tjänsterna stödjer förvaltningen förslaget att den ska baseras på självkostnadspris, med utgångspunkten att detta blir billigare än idag sett ur hela stadens perspektiv. Det är positivt att kostnaderna föreslås blir påverkbara för nämnderna då detta bör medföra att de som beställare agerar på ett kostnadsmedvetet sätt och bidrar till en högre grad av automatisering av arbetsprocesserna.

Förvaltningen vill framhålla vikten av att anslutningen av förvaltningar till den gemensamma servicen inte blir en alltför utdragen process. Det är viktigt att snabbt få en tillräckligt stor verksamhetsvolym och en bred kompetens på området för att med detta som grund kunna bygga upp verksamheten på ett effektivt sätt och säkerställa anslutningen av övriga förvaltningar.

## **Socialtjänstnämnden**

**Socialtjänstnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 åberopa och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Karin Rågsjö (v) och ledamöterna Abdo Goriya m.fl. (s), *bilaga 5*.

**Socialtjänstförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 24 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

### **Minskad sårbarhet**

I takt med den tekniska utvecklingen i Agresso har resursbehoven minskat. Ekonomiadministrationen i främst de mindre förvaltningarna blir lätt sårbar när personalstyrkan krymper. I den meningen är det en god idé att gemensam service är stadens utförarorganisation av redovisningsadministration.

Ur en annan synvinkel riskerar man istället att bli mer sårbar ute i den egentliga verksamheten där det ställs allt tydligare krav på korrekta underlag, i rätt tid och med rätt kontering. Detta ställer helt nya krav på verksamhetspersonal som tidigare ägnat sig helt åt verksamhetsfrågor. Detta kan leda till suboptimering lokalt.

### **Högre kvalitet**

Socialtjänstförvaltningen instämmer i att när tjänsterna sker under en och samma förvaltning skapas gemensamma standarder och en likartad hantering gentemot stadens kunder och leverantörer.

Att överföra redovisningen till gemensam service medför både ökad specialisering och djupare kunskap inom ekonomiområdet. Det ger också möjlighet att ge kvalificerad rådgivning och hitta effektiva lösningar.

Utredningen bedömer också att personal som arbetar med ekonomiadministration ges nya möjligheter till kompetensutveckling och utökat arbetsinnehåll. Socialtjänstförvaltningen menar att det är tveksamt med tanke på att arbetets karaktär bygger på specialisering och därmed en mer ensidig inriktning på vars och ens respektive arbetsområde.

Det kan dock upplevas en smula märkligt att det som betraktas som tärande administration idag ses som en effektiv kärnverksamhet i gemensam service.

### **Strategiska vinster**

Att ledningens fokus skulle förflyttas till kärnverksamheten istället för på stödverksamhet med anledning av att viss ekonomiadministration flyttas till gemensam service är troligen att dra för långtgående slutsatser. Förvaltningsledningarnas fokus ligger knappast på stödverksamheten idag. Däremot är det stort fokus på hur uppföljning av verksamhet och ekonomiskt utfall i den ska ske på bästa sätt och vilka åtgärder som ska sättas in för att motverka eventuella avvikelser. I den meningen sker ingen förändring med anledning av att gemensam service övertar ansvaret för redovisningsfrågorna.



### **Ökat värde och minskade kostnader**

Utredningen bygger på att det finns en effektiviseringspotential i form av minskade administrativa kostnader. Produktiviteten bedöms kunna öka genom standardisering, processoptimering, bättre utnyttjande av IT-system och volymfördelar.

Gemensam services basutbud bygger på effektiv överföring av information, att den sker automatiskt via filinläsningar i Agresso. Allt i förvaltningarnas redovisning bygger dock inte på förssystem som kommunicerar med Agresso. Det innebär att manuella rutiner som förvaltningarna av verksamhetsmässiga skäl är beroende av, antingen måste hanteras av gemensam service eller lokalt. Båda alternativen riskerar att kosta mer enligt förslaget. En positiv effekt av dessa synliggjorda kostnader kan dock innebära ett ökat lokalt intresse för metod- och systemutveckling, vilket i sig är positivt.

Utredningen menar att förslaget medför ökad snabbhet i processernas ledtider genom fokus på processoptimering och gemensamma rutiner. Socialtjänstförvaltningen menar tvärtom att erfarenheterna från överföringen av löneadministrationen pekar i motsatt riktning. Förvaltningarna får kortare tid för utvärdering och analys av tertialrapporter, bokslut m.m. för att ge utrymme för postgång och kontroll för att säkra data inom gemensam service.

Det finns också farhågor för att handläggningstiderna förlängs med hänsyn till den extra tid det tar att utväxla information (t.ex. då en faktura ifrågasätts eller en fråga ställs till gemensam service om sakinnehållet i fakturan) mellan olika administrativa instanser i staden. Det finns också en oro för att byråkratien ökar i och med att viss administration som hittills gjorts av förvaltningarnas ekonomiavdelningar fortfarande måste ske inom förvaltningens ram. Erfarenheten från samarbetet mellan Socialtjänstförvaltningen och Älvsjö stadsdelsförvaltning är att antingen hamnar en del av administrationen på verksamheterna eller måste förvaltningen behålla en viss ekonomiadministration. I och med att verksamhetscheferna har sitt ekonomiska ansvar vill de ha kontroll över flöden och processer och därmed riskerar visst dubbelarbete att uppstå.

### **Start- och omställningskostnader**

En så stor förändring som detta innebär leder till stora förändringar i hela förvaltningen, inte bara inom ekonomiavdelningen, personalavdelningen och IT-avdelningen utan också i kärnverksamheten. Varje verksamhet måste hitta sin egen lösning för att möta de nya kraven, hitta nya lösningar på administrativa problem och det kan dra ut på tiden innan det är genomfört.

### **Realisera besparingar**

Utredningen konstaterar att det är svårt att följa upp och beräkna vinsten av genomförda organisationsförändringar. Gemensam service för redovisning ställer därför krav på ordning och reda och på väldokumenterade och välkommunicerade rutiner och riktlinjer. Socialtjänstförvaltningen instämmer i att ansvaret för att godkänna och attestera måste vara mycket tydligt och delegationsordningen väl förankrad i verksamheten.

Förstudier i samband med ÖSA-utredningen visade att de stora vinsterna i effektivitet och produktion bäst nås via tekniska lösningar såsom effektivare rutiner, utbyggda intranätlösningar och elektroniska flöden. Socialtjänstförvaltningen instämmer helt i

detta.

### **Finansiering**

Utredningen föreslår att anslagsfinansiering eller kostnadsdelning tillämpas under etableringsfasen av gemensam service för ekonomi i staden. Så snart verksamheten är mer stabil, transparent och förutsägbar föreslås en övergång till en avgiftsbaserad finansiering

En avgiftsbaserad finansiering innebär att kostnaderna i högre grad 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. Detta pekar mot risken att de lokala verksamheterna i trängda ekonomiska lägen kommer att ägna mer tid åt att arbeta med administrativa frågor för att undvika högre kostnader.

### **Motstånd mot förändringar**

En risk med förändringar är att internt motstånd kan uppstå när personal blir övertalig eller omlokaliserad. Socialtjänstförvaltningen anser att det är viktigt att staden för att motverka problem med övertalighet m.m. i samband med övergången till gemensam service tar sitt ansvar för berörd personal.

### **Flexibilitet och individuella anpassningar**

En lokal ekonomiadministration är inte bara bekvämt för de lokala verksamheterna utan också för verksamheternas kunder och leverantörer.

Utgångspunkten är att medborgaren eller kunden inte ska behöva uppleva att byråkratien ökar i staden när gemensamservice genomförs. Socialtjänstförvaltningen anser att det är svårt att leva upp till eftersom det oftast är omöjligt för gemensam service att utreda problem med fakturor, betalningar m.m. utan att grunden för fakturan utreds och därmed måste verksamheten involveras. Denna kommunikation tar tid. Socialtjänstförvaltningen instämmer helt i att det är nödvändigt att tillföra den gemensamma servicen visst verksamhetskunnande för att kunna möta omgivningens behov.

### **Frigöra resurser**

Förvaltningens erfarenhet är att verksamheterna har god kontroll över de löpande ekonomiska flödena och gör kloka bedömningar om framtiden. Det som är svårt för en lokal verksamhet är att göra bedömningar om periodiseringar av engångskaraktär. Det är komplicerat för dem att i samband med hel- och delårsbokslut bedöma omfattningen av upplupna kostnader, förutbetalda intäkter m.m., alltså att hålla kontroll över det som inte automatiskt hamnar på rätt period i ekonomisystemet. För det krävs lokal ekonomikompetens.

Erfarenheterna från samarbetet med Älvsjö stadsdelsförvaltning visar tydligt att det finns behov av lokal kompetens och att det är svårt att frigöra resurser. Inom Älvsjö stadsdelsförvaltning fanns fram till mitten av maj tre ekonomiassistenter som arbetade med framförallt transaktionshantering. I dagsläget arbetar motsvarande en och en halv heltidsanställd med samma uppgifter inom socialtjänstförvaltningen på uppdrag av Älvsjö. Men för att arbetet ska löpa smidigt och arbetet säkras har Älvsjö gjort bedömningen att det krävs kompetens på plats, varför en halvtids ekonomiassistent fort-

farande tjänstgör i Älvsjö. Vinsten i resurser är alltså inte 50 procent som anges i utredningen, utan snarare en tredjedel.

*Förutsättningar för gemensamma lösningar*

### **Driftsättning under 2009**

Det är viktigt att invänta driftsättning av lönehanteringen i staden och utvärderingen av den innan driftsättning av ekonomiadministrationen påbörjas. Förvaltningen instämmer därför i att driftsättning bör ske under 2009 och att bokslut och verksamhetsberättelse för 2008 har slutförts.

### **Gemensamma strukturer**

Socialtjänstförvaltningen instämmer i att en gemensam service ger minskade möjligheter till en individuellt anpassad service.

För att få en kostnadseffektiv gemensam service krävs både ensning av rutiner och strukturer t.ex. Förvaltningen ställer sig inte negativ till detta faktum i sig. Farhågorna rör den standardisering som är en förutsättning för en effektiv gemensam service.

För att transaktionshanteringen ska kunna skötas på ett smidigt och effektivt sätt av gemensam service krävs en mängd förändringar i arbetssätt och tekniska lösningar. T.ex. är det nödvändigt att se över såväl kontostrukturen för externredovisningen som kodstrukturen för internredovisningen.

Dagens lösning med kodplaner som är individuellt anpassade utifrån respektive förvaltnings specifika uppföljningsbehov finns det inte utrymme för om gemensam service ska kunna arbeta snabbt, säkert och effektivt. Om standardiseringen drivs alltför långt finns en stor oro för att parallella uppföljningsmodeller måste tillgripas i t.ex. Excel, vilket skulle göra uppföljningsarbetet tyngre och en del av vinsten med gemensam service skulle gå förlorad.

Det föreligger också en stor risk för suboptimering, att anställda i verksamheterna måste ägna en större del av sin tid till administration för att tillgodose gemensam service med information på det sätt som krävs, i alla fall i ett inledande skede.

### **Ansvarsområde för gemensam service**

Det ekonomiadministrativa området kan delas in i tre huvudsakliga områden:

- Transaktionshantering, hantering av leverantörsfakturor, kundfakturor m.m.
- Redovisning, till exempel bokslut.
- Controlling, bl.a. uppföljning och analys av anslagsförbrukning.

Utredningen föreslår att gemensam service för ekonomi i inledningskedet fokuserar på transaktionshantering. Det finns en möjlighet att sedan stegvis öka kapaciteten att hantera mer komplexa redovisningsprocesser. Socialtjänstförvaltningen anser att det är viktigt att först utvärdera hur transaktionshanteringen utfaller innan beslut tas om att överföra ytterligare processer till gemensam service.

### *Sammanfattning*

Vid en framtida organisation med en gemensam service för ekonomi föreslås att huvudansvaret för lokal uppföljning, analys och verksamhetsstöd även fortsättningsvis är nämndernas. Beställaransvaret för ekonomiadministration bör ligga hos nämnderna.

Nämnderna samarbetar med en gemensam service i de delar där ansvaret delas. Förvaltningarna ska även fortsättningsvis ansvara för kontakter mot kunder, medborgare och mot sina olika verksamheter. Socialtjänstförvaltningen instämmer helt i detta.

Förvaltningen bedömer att leverantörsreskontra, kundreskontra och dagrapporter kan hanteras av gemensam service inom Serviceförvaltningen. När det gäller systemförvaltningstjänster är bedömningen att systemadministration är betydligt lämpligare att hantera lokalt, d.v.s. på respektive förvaltning. Framförallt vad gäller behörighetsadministration och underhåll av organisation m.m. men även upplägg av centrala krav på vissa koddelar eftersom olika förvaltningar har olika lösningar och därmed olika s.k. relationer i ekonomisystemet.

Socialtjänstförvaltningen anser vidare att det är viktigt att komma ihåg att en viss grundbemanning måste finnas kvar på den enskilda förvaltningen för att säkra processer, kontaktmannaskap och att bedriva internkontroll m.m. Rationaliseringsvinsten riskerar därför bli väsentligt mindre än utredningen förutsätter.

Förvaltningen anser också att det är viktigt att först utvärdera och analysera hur transaktionshanteringen utfaller innan beslut tas om att överföra ytterligare processer till gemensam service.

Socialtjänstförvaltningen instämmer i att en utspridd driftsättning är en förutsättning för att gemensam service ska kunna ta över hanteringen på ett kvalitativt bra sätt. Förvaltningen anser vidare att införandet av Agresso version 5.5 är en förutsättning för en överföring av ekonomiadministration till gemensam service. Det är också viktigt att förbereda de båda processerna parallellt under 2008 för att nå en så effektiv lösning som möjligt.

## **Stadsbyggnadsnämnden**

**Stadsbyggnadsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 21 februari 2008 att som svar på remissen överlämna och åberopa kontorets utlåtande.

*Reservation* anfördes av Hasan Dölek (s), Anette Höijer (s) och Jan-Olof Gustavsson (s), *bilaga 5*.

Martin Hansson (mp) och Maria Hannäs (v) lämnar ärendet utan eget ställningstagande.

**Stadsbyggnadskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 7 februari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

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.

I förslaget anfördes att införandet av en gemensam service kräver standardiserade lös-

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

Inför arbetet med att ta fram och införa standardiserade ekonomiprocesser vill SBK framhålla att det eventuellt kan finnas några processer på kontoret som inte låter sig standardiseras fullt ut. Det rör sig om verksamhet som inte bedrivs på andra håll inom staden. Närmast avses faktureringen av lantmäteritjänster, som sker på andra villkor än annan fakturering i staden, då verksamheten bedrivs under inseeende av Lantmäteriverket. Vidare avses tjänsten Utbetalning av bidrag för bostadsanpassningsändamål. Tjänsten produceras i en process som i allt väsentligt utgör en leverantörsfakturabetalning, men sker under särskilda villkor.

Det är viktigt att gränssnittsfrågan blir tydlig. Stadsledningskontorets förslag är inte tillräckligt tydligt för att kunna bedöma i en rad detaljfrågor för vem som ansvarar för vad. Detta är också en förutsättning för att kunna bedöma vilka resurser som måste finnas på stadsbyggnadskontoret.

Utöver de obligatoriska ekonomiadministrativa tjänster som nämnderna ska avropa från servicenämnden anges i förslaget att övriga ekonomiadministrativa kan avropas efter överenskommelse nämnderna emellan. Som exempel nämns i utredningen ekonomisystemets tid- och projektmodul. Denna modul är central för stadsbyggnadsnämndens verksamhet och där ingår mycket systemförvaltning som registerunderhåll etc. Då systemförvaltning är en obligatorisk del som ska avropas får frågan om gränssnitt avgöra om denna del ska ingå eller inte.

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 risk för att förvaltningarna inte kommer att ha tillräckliga resurser för detta. På stadsbyggnadskontoret är det ett fåtal personer som kommer att vara inblandade i båda 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 det ännu är oklart med gränssnittsfrågorna och hur det i praktiken kommer att fungera bör inte hela den förmodade effektiviseringsvinsten 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 ska 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 ska kunna söka anställning samtidigt som att nämnderna ska kunna vara bemannade under hela 2009.

## **Brand- och räddningsnämnden**

**Brand- och räddningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 13 februari 2008 att som svar på remissen överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande

**Brandförsvarets** tjänsteutlåtande daterat den 16 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till att en gemensam service för ekonomi inrättas inom servicenämnden.

Några fördelar med detta som förvaltningen vill lyfta fram är:

- Minskad sårbarhet.
- Ökad möjlighet att utnyttja Agressos funktioner på ett effektivt sätt.
- Underlättar tillämpandet av likställighetsprincipen för stadens medborgare.
- Standardisering av ekonomiprocesserna, vilket ökar kvaliteten.
- Ökad möjlighet att förbättra scanningverksamheten.
- Ökad kostnadseffektivitet för staden som helhet.
- Större möjlighet att samordna och på så sätt effektivisera de ekonomi- och personaladministrativa processerna.

Generellt utvecklas ekonomernas arbetssätt alltmer mot strategisk verksamhetsstyrning, både i staden och i övriga samhället. Utrednings- och statistikkontoret har gjort en undersökning där man frågat Stockholms stads förvaltnings- och ekonomichefer om deras syn på ekonomifunktionerna. Av de svar som lämnades framgår att stadens förvaltningsledning vill att ekonomerna i framtiden ska ha en mer strategisk roll. Införandet av en gemensam service för ekonomi är ett steg för att åstadkomma den önskade utvecklingen.

Förvaltningens förhoppning är att införandet av gemensam service för ekonomi leder till en ökad satsning på att ansluta leverantörer till elektronisk fakturahantering (med möjlighet till automatattest där det är lämpligt) och en satsning på att möjliggöra automatisering av hela processen från beställning till attest av leverantörsfakturor.

Införandet av gemensam service för ekonomi innebär att förvaltningarna får en beställarroll när det gäller ekonomiadministrativa tjänster. Det är en ny roll för flertalet förvaltningar och innebär förändringar för bl.a. avdelnings- och enhetschefer och kvarvarande medarbetare på förvaltningarnas ekonomiavdelningar.

Vid den här typen av förändring är det vanligt att ägna merparten av utbildnings- och informationsinsatser o.d. på den organisation som ska överta arbetsuppgifter. Erfarenhet från några andra organisationer som infört gemensam service har visat att utförarorganisationen haft lättare än beställarorganisationen att ta till sig den förändrade rollfördelningen.

Det är brandförsvarets bedömning att genomförandet underlättas betydligt och får bättre effekt om även utbildnings- och informationsinsatser o.d. satsas på beställarorganisationen och dess förändrade roll. För att få en bra effekt måste den nya rollfördelningen vara tydlig och förstörd av beställarorganisationen. För att staden ska få en gemensam syn på rollfördelningen och vad beställarrollen beträffande ekonomiadmi-

nistrativa tjänster innebär, skulle det underlätta om någon form att stadsövergripande utbildningsinsats/informationsmaterial genomfördes/togs fram i syfte att bygga upp beställarkompetensen.

Förvaltningen vill peka på ev. behov av att klargöra roll- och ansvarsfördelning mellan stadsledningskontoret, TietoEnator och serviceförvaltningen beträffande systemförvaltning, systemägarskap, specialist-/expertroll, ansvar för styrmoddell/riktlinjer/policies o.d. Förhoppningsvis medför införandet av gemensam service för ekonomi att behovet av systemstöd från stadsledningskontoret minskar totalt sett.

Förvaltningen vill peka på två risker:

- Det finns viss risk att ”kärnverksamheten” inom förvaltningarna kommer att uppleva att servicenivån försämras eftersom serviceförvaltningen förmodligen har sämre möjlighet till verksamhetskunskap och till individuellt anpassad service.

- Viss risk för försämrade kompetens inom Agresso hos de enskilda förvaltningarna.

För att verksamheten ska vara kostnadseffektiv anser förvaltningen att det är positivt med en avgiftsfinansierad debitering som är påverkbar av förvaltningarna, genom att debitering sker efter förbrukning och komplexitet i de tjänster som köps.

För att underlätta införandet av en gemensam service för ekonomi i staden ser förvaltningen gärna en liknande hantering och erbjudanden för berörd personal som vid införandet av gemensam service av lönehanteringen.

Stockholms brandförsvar kommer sannolikt att fr.o.m. 2009-01-01 bilda ett gemensamt räddningstjänstförbund/kommunalförbund med ett antal andra kommuner i norra Storstockholm, varför ekonomitjänster därmed antingen kommer att upphandlas i konkurrens eller hanteras i egen regi från detta datum.

## **Trafik- och renhållningsnämnden**

**Trafik och renhållningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 12 februari 2008 att som svar på remissen överlämna och åberopa kontorets utlåtande.

*Reservation* anfördes av ledamoten Torhild Lamo (v), *bilaga 5*.

*Ersätтарыttrande* gjordes av ersättaren Kajsa Stenfelt (v), *bilaga 5*.

**Trafikkontorets** tjänsteutlåtande daterat den 7 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

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 ekonomiproces- sen, revidera rutinbeskrivningar m m, för att passa det nya gränssnittet.

Kontoret har ett antal försystem som genererar transaktioner till Agresso. T.ex. be- höver ”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 gränssnit- tet 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 kostnadsbespa- rande organisation, vilket utredningen visar på ett övertygande sätt.

## **Utbildningsnämnden**

**Utbildningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Inger Stark (v) mot nämndens beslut till förmån för eget förslag, *bilaga 5*.

**Utbildningsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 22 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

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 kärnuppgif- ter, samt att den administrativa överbyggnaden i staden ska minska.

I början av 2007 lade stadsledningskontorets ledningsgrupp fast vision, mål och stra- tegier 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:

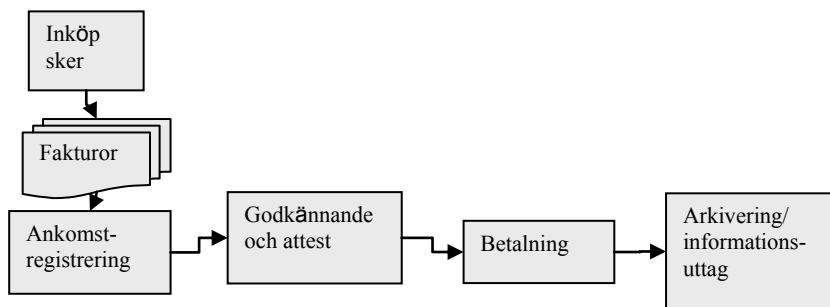
- Utnyttja stadens storlek och styrka genom samordning och kompetensdelning.
- Utnyttja Agressos fulla funktionalitet för effektivisering och automatisering genom hela ekonomiprocessen.
- Standardisera och dokumentera ekonomiprocesserna för att skapa förutsägbarhet och jämnhet i kvaliteten.

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 fakturahandlingen.

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.

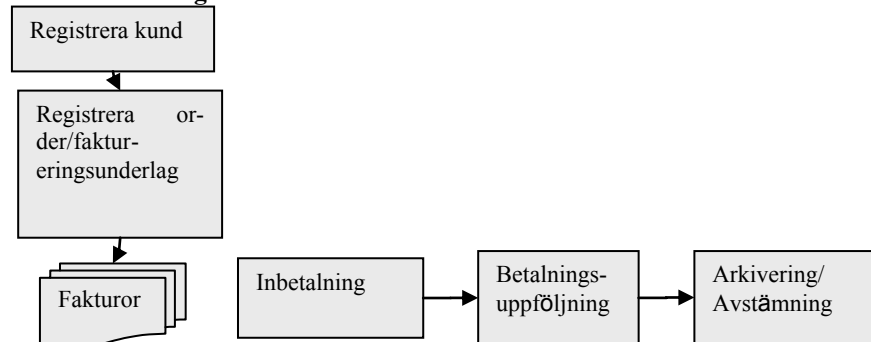
Utöver detta flöde finns de manuella fakturorna som enheterna och redovisningsenheten idag hanterar manuellt. Denna hantering måste också ingå i processbeskrivningen så att ansvarsfördelningen tydliggörs.

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-fakturering och att alla kommande upphandlingar kräver EDI-fakturering
  - 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.

## Kundfakturering



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.

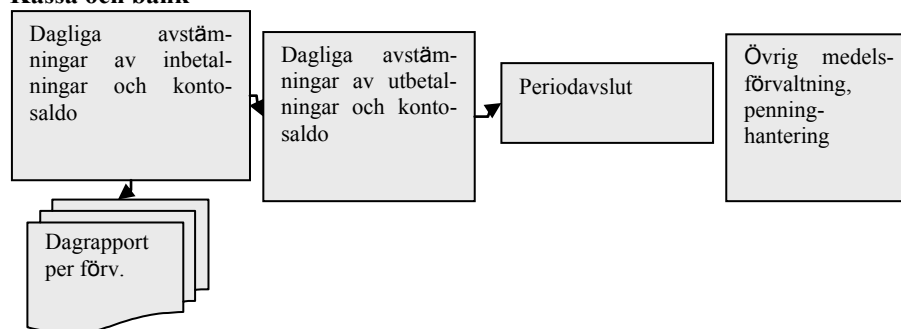
Något som behöver lyftas är kundperspektivet. Till vem ska invånarna vända sig? Kontakten med kunden/invånarna är redan idag svår avseende ansvarsfördelningen enheten kontra ekonomiavdelningen.

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.

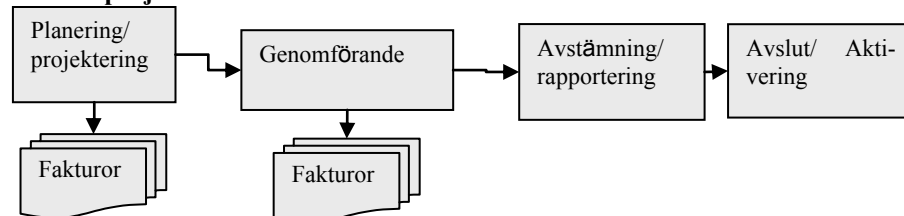
Enligt förslaget ska förvaltningen svara på frågor avseende manuella inbetalningar. Många insättningar sker från privatpersoner vilka inte alltid anger någon hänvisning, detta gör att man inte kan vända sig till enheterna för att få hjälp utan måste kontakta

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.

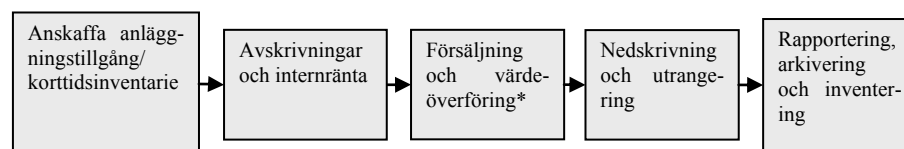
#### Tid och projekt



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

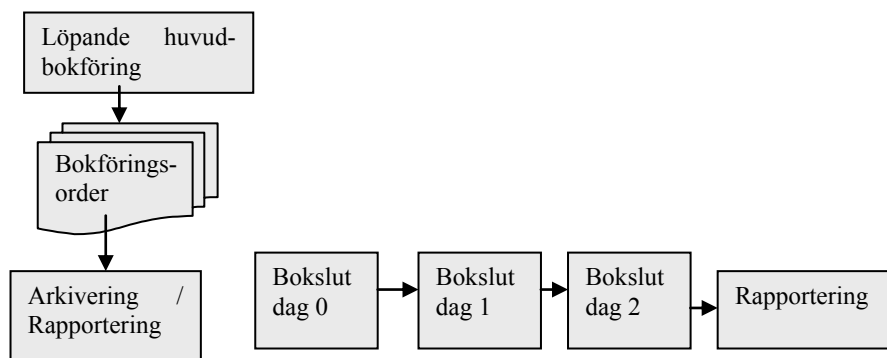


Förvaltningen har idag samtliga investeringar och korttidsinventarier avseende gymnasieskolor bokade i modulen. En inventering av grundskolornas korttidsinventarier gjordes vid halvårsskiftet 2007. Dessa är dock ännu inte inlagda i bokföringen.

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 ekonomisk organisation som servicenämnden blir lämna sina uppgifter 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 fortlöpande 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 klagjort 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.

## Äldrenämnden

**Äldrenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 12 februari 2008 att överlämna äldreförvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen ”Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar”.

*Särskilt uttalande* gjordes av Margareta Johansson (v), *bilaga 5*.

**Äldreförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 14 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser en konsolidering av ekonomifunktionerna som positivt. Med beaktande av att förvaltningens transaktioner är av liten omfattning och inte komplicerade, och den hantering av ekonomiprocesserna som sker idag, bör en övergång av vissa ekonomiprocesser till serviceförvaltningen kunna ske.

Förvaltningen har efter att den bildades den 1 januari 2007 köpt stödfunktioner av socialtjänstförvaltningen. I detta har ingått bl.a. ekonomiadministration. Förvaltningen är mycket nöjd med hur socialtjänstförvaltningen har hanterat det. En stor fördel i samarbetet med socialtjänstförvaltningen har varit närheten. Genom att förvaltningarna geografiskt sitter i samma hus har detta underlättat arbetet.

För förvaltningens del kan man inte i nuläget bedöma de ekonomiska konsekvenserna av att konsolidera ekonomiadministrationen. Idag betalar förvaltningen till socialförvaltningen ett totalbelopp, där ekonomiadministrationen är en del. Av förslaget framgår inte vilka kostnader som skulle vara förknippade med att de obligatoriska processerna utförs av serviceförvaltningen. Förslaget hänvisar till att en konsolidering av ekonomiprocesserna skulle ge besparingar och frigöra personal på förvaltningarna. Äldreförvaltningen kan inte idag se att denna effekt skulle uppstå.

Utredningen gör inte anspråk på att vara heltäckande, men syftar till att fånga upp de väsentligaste delarna att beakta inför övervägande av en eventuell övergång till en gemensam service för ekonomi. De processer som enligt utredningen skulle vara obligatoriska att köpa av serviceförvaltningen är: *Inköp till utbetalning (leverantörsreskontra)*, *Beställning till inbetalning (kundreskontra)* och *Kassa och bank (dagrappor-ter) samt systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso*.

Med beaktande av att utredningen inte i alla frågor ger förslag till hur ansvarsfördelningen ska vara är det svårt för förvaltningen att se vilka personella resurser som förvaltningen kommer att behöva alternativt köpa av annan.

Förvaltningens transaktionsflöde är inte av stor omfattning. Förvaltningen har inga månatliga kontinuerliga transaktioner som t.ex. avgifter till brukare. Förvaltningens transaktioner avser till största delen betalningar av beställningar för den egna förvaltningen.

Såsom förvaltningen kan utdöma av förslaget är de obligatoriska ekonomiprocesserna likartade med hur det idag fungerar mellan äldreförvaltningen och socialtjänstförvaltningen.

Vad förvaltningen är tveksam till är att systemförvaltningen av ekonomisystemet Agresso även ska vara obligatoriskt. Socialtjänstförvaltningen har registrerat och effektuerat att fakturor och räkningar blivit registrerade i ekonomisystemet Agresso. Socialtjänstförvaltningen har även skött tjänster som underhåll av kontoplan, behörighetshandling, registerunderhåll, inläsning av filer, löpande tekniska periodavslutningar samt förändringar i uppsättningen av ekonomisystemet. Detta har fungerat på ett mycket tillfredställande sätt, vilket gör att förvaltningen inte ser några fördelar med att ändra på det.

Förvaltningen kan även se en viss risk i att en konsolidering av ekonomiprocesserna medför vissa standardiseringar i processer och rutiner. Detta kan medföra att förvaltningar med särskilda behov av information och uppgifter, vilka inte tillgodoses, kommer att utveckla parallella system.

Förvaltningen har det yttersta ansvaret för att ekonomin är rättvisande. I detta ligger att förvaltningen kontinuerligt följer upp och analyserar verksamheten. Serviceförvaltningen kan aldrig överta detta utan det strategiska arbetet ska åvila förvaltningen.

## **Bromma stadsdelsnämnd**

**Bromma stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 ställa sig bakom förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

**Bromma stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 31 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Remisstiden sammanfaller till stor del med den period förvaltningen i allmänhet och ekonomifunktionen i synnerhet är engagerad av budget- och bokslutsarbete med verksamhetsberättelse vilket gjort det svårt att hinna att i alla delar överblicka förslagets konsekvenser för förvaltningen.

### ***Förslaget har god ambition***

Ambitionen att effektivisera ekonomiadministrationen (eg. transaktionshanteringen) för att frigöra resurser för kontroll, uppföljning och analys, ökat verksamhetsstöd samt minska kostnader är god och eftersträvningsvärd.

Det finns säkert flera stordriftsfördelar för staden som helhet att vinna genom förslaget. Dessutom kan sårbarheten minska och kompetensutnyttjandet bli bättre. Men det finns också flera punkter som behöver uppmärksammas i det fortsatta arbetet vid ett genomförandebeslut:

### ***Arbetsinnehåll och kontakter***

För ekonomipersonal kan arbetet komma att upplevas som mycket standardiserat och enahanda om alla endast ska arbeta med en arbetsuppgift (t.ex. leverantörsfakturer). Idag är det mycket mer varierat. Inga personliga kontakter gör också att det blir mer byråkratiskt och kan även uppfattas så av kunder. Det blir en avskärmning från verksamheten när man är så "långt" ifrån den. Det är också angeläget att kontorsmiljön utformas på ett sätt som stimulerar kompetensutbyte och trivsel.

Den dagliga närheten till dem som producerar ekonomiadministrativa tjänster är värdefull. För enhetschefer och personal i verksamheten blir det längre kontaktvägar



och minskad personkännedom i kontakterna rörande t.ex. leverantörs- och kundfakturer. Det kan också medföra oklarhet vart man vänder sig i olika frågor. Det är önskvärt att staden avsätter resurser för information och fortbildning i nya arbetssätt för berörda grupper personal ute i verksamheterna.

#### ***Viss systemförvaltning kan överlätas***

Eftersom vi i nuläget inte vet hur den pågående uppgraderingen av ekonomisystemet AGRESSO till den nya versionen 5.5 kommer att fungera så är det svårt att uttala sig om konsekvenser om en gemensam systemförvaltning. I dagsläget är det mycket viktigt med kontakten lokal systemförvaltare och IT-personal på förvaltningarna och den närheten försvinner om systemförvaltningen ska skötas centralt.

Att serviceförvaltningen tar över en uppgift som att t ex läsa in filer i systemet varje morgon kan vara ok. Uppgiften att svara för att uppdatera kodplanen behöver utredas mer. Om ett övertagande av den uppgiften innebär att förvaltningen – ägaren av ekonomimodellen - behöver lägga en skriftlig detaljerad beställning på förändringar i kodplanen så riskerar dubbelarbete att uppstå, eftersom det då går snabbare att förvaltningen själv registrerar förändringarna ”on line” i systemet.

#### ***Ökade resurser för analys och verksamhetsstöd är angeläget***

Om de ekonomiadministrativa resurserna ska minska och mer resurser samtidigt ska frigöras för analys och verksamhetsstöd är det viktigt att inte ytterligare besparingar riktas till ekonomifunktionerna som gör att det inte finns utrymme för detta.

#### ***Gränssnitt mot serviceförvaltningen och kvarvarande uppgifter***

Bilaga 2 i förslaget redovisar de uppgifter som kommer att finnas kvar ute hos förvaltningarna. Det innebär att det måste finnas ca 0,5 – 1 årsarbetskraft kvar som arbetar med dessa ekonomiadministrativa processer. Det är bl.a. postöppning, stämpling av referens och vidarebefordring till BGC av manuella fakturer, del av inkassoprocessen, kundregistrering och kundkontakter samt manuella kundfakturer.

#### ***Ekonomiska effekter***

Utredningen menar att en gemensam service ger besparingar för staden som helhet. Uttrycket ”som helhet” kan tolkas som att några förvaltningar får högre kostnader medan andra får sänkta kostnader. Någon närmare beräkning över hur effekten blir för de olika förvaltningarna finns inte gjord.

Utredningen redovisar en inriktningskalkyl – byggd på fallstudier som gjorts bl.a. inom staden och som avser två av stadens mindre förvaltningar, Äldreförvaltningen respektive Älvsjö stadsdelsförvaltning, köp av tjänster av Socialtjänstförvaltningen. Äldreförvaltningens kostnader(50-55 mnkr) motsvarar ca 3,6 % och Älvsjö stadsdelsförvaltning (440 mnkr, plan 2008) ca 41 % av Brommas kostnader (1 084 mnkr, plan 2008).

En fallstudie av skatteverkets gemensamma service, ELS, visar att 200 000 leverantörsfakturer, 15 000 kundfakturer, elva års- och delårsbokslut, 32 000 omföringar, ett antal postgirokonton, 237 kontantkassor mm hanteras av 27 personer vilket för leverantörsfakturer ger en kvot på ca 7 400 fakturer/person och för kundfakturer 556 kundfakturer/person. Andelen omföringar i relation till det sammanlagda antalet leverantörs- och kundfakturer uppgår till ca 15 %.

I Bromma hanteras (enligt tillgänglig statistik på helårsbasis inkl skolorna) 50 000 leverantörsfakturer, knappt 47 000 kundfakturer, ett års- och två delårsbokslut, drygt 1200 omföringar, postgirokonto, underhandskassor mm av 5 personer vilket för leverantörsfakturer ger en kvot på 10 000 fakturer/person (ca 7000 leverantörs-

fakturor/person exkl. skolorna) och 9 400 kundfakturor/person. Andelen omföringar i relation till det sammanlagda antalet leverantörs- och kundfakturor uppgår till ca 1 %.

Av de presenterade fallstudierna synes Göteborgs gemensamma administrativa service (GAS) vara mest relevant att jämföra med men i den fallstudien redovisas inga jämförelsetal.

Sammantaget pekar fallstudierna mot att Brommas ekonomiadministration redan idag är kostnadseffektiv. Man kan befara att Bromma kan komma att få högre kostnader efter ett genomförande jämfört med idag. Förvaltningen föreslår därför att kompensation under en övergångsperiod tilldelas de förvaltningar som eventuellt får högre kostnader.

Under förutsättning att ökade resurser för analys, uppföljning och stöd blir en faktisk effekt i förvaltningen kan en gemensam service enligt förslaget var värd att pröva.

### **Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd**

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Magnus Dannqvist m.fl. (s), Rosa Lundmark (v) och Jonas Eklund (mp), *bilaga 5*.

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 26 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

*En gemensam service för ekonomi inrättas för att ingå i servicenämnden.*

Förvaltningen är i huvudsak positiv till att en utveckling går emot att ha en gemensam service för ekonomiadministration. Som framgår nedan ställer sig dock förvaltningen tveksam till formerna för genomförandet. Förvaltningen instämmer i att fokus för nämndernas ekonomifunktion bör ligga på planering och uppföljning av själva kärnverksamheten. Om administrativa rutiner kan effektiviseras så är det i allra högsta grad till nytta för verksamheten. Förvaltningen instämmer även i att en gemensam service bör ingå i servicenämnden. Det underlättar en tydlig rollfördelning mellan kund och utförare.

Förvaltningen vill betona vikten av att kompetensutveckling, breddning av kompetens och variation av arbetsuppgifter prioriteras för de medarbetare som kommer att arbeta i den nya verksamheten. Förvaltningen bedömer att en stor omsättning på sikt kan skapas om arbetsuppgifterna blir allt för standardiserade och enformiga. En för hög omsättning bland medarbetarna försvårar det nära samarbete som behövs mellan serviceförvaltningen och respektive förvaltning.

*Den gemensamma driften ska gå igång senast februari 2009 och vara fullt genomförd 31 december 2009.*

Förvaltningen bedömer inte att denna tidsplan är realistisk. En förutsättning för att en gemensam service ska bli framgångsrik är gemensamma rutiner och ökad grad av standardisering. Processen att skapa detta kräver dels att nuläget inventeras samt att förvaltningarna ges stor delaktighet i utformandet av gemensamma rutiner. Under

2008 kommer ny version av Agresso att implementeras. Förutom att detta kommer att ta mycket tid i anspråk för samtliga förvaltningar så vet vi egentligen inte för än i slutet av 2008 vilka positiva effekter den nya versionen ger i praktiken.

Inför och efter att Enskede-Årsta och Vantörs ekonomiadministrationer lades samman sommaren 2007 konstaterades en mängd skillnader i rutiner och arbetssätt. En sak är att skapa nya rutiner och en annan att implementera dem hos de enskilda användarna så att de får önskad effekt. Med tanke på att detta var två förvaltningar och att en gemensam service berör ca 40 förvaltningar så bedömer vi inte tidsplanen realistisk. Den närhet vi har haft under det senaste året genom att ekonomiadministrativ personal har varit i samma lokaler som övrig personal har underlättat nya rutinernas genomförande.

Förvaltningen förordar därför att genomförandet sker under en längre tid där tid och fokus läggs inledningsvis på skapandet av gemensamma rutiner, standarder och utbildning av användare.

Förvaltningen vill poängtera att en viktig förutsättning för att ekonomiadministrationen ska fungera är en god kunskap om hur förvaltningarnas kärnverksamheter fungerar och vilka förvaltningarnas kunder är. Det är ett oerhört stort flöde på en stadsdelsförvaltning av fakturer. Hur gärna man än önskar att de ska flyta genom alla system och bli konterade, godkända och attesterade på rätt sätt så fungerar inte verkligheten i alla lägen så smärtfritt. Det innebär att ekonomiassistenter måste göra mycket manuella processer i leverantörsreskontran som tar lång tid om man inte har lokalkännedom om användare och verksamhet. På samma sätt är det viktigt att inte tredje part, stadsdelsförvaltningarnas kunder/brukare, hamnar hos olika personer när det är fel eller frågor på en räkning. Att utveckla denna form av kunskap är viktigt att ta med i planeringen vid införandet av en gemensam service.

*Merparten av de ekonomiadministrativa tjänsterna blir obligatoriska för förvaltningarna att avropa.*

I samband med att den nya stadsdelsförvaltningen Enskede-Årsta-Vantör startade 1 juli 2007 och att grundskolorna överfördes till utbildningsförvaltningen genomfördes en översyn av den nya förvaltningens ekonomiadministrativa rutiner och organisation. Förvaltningen har i dag en bemanning för den rena ekonomiadministrationen med 3 ekonomiassistenter, 2 redovisningsekonomer och 1 redovisningsansvarig. Med ekonomiadministration menas i detta avseende kundreskontran, leverantörsreskontran, dagrapporter, avstämningar, bokslut och systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso. Dessutom har förvaltningen, förutom en ekonomichef, 5 controller som arbetar med budget och uppföljning. Totalt är det 12 personer. En viktig del i både redovisningsekonomers och controllers arbete är även stöd och utbildning till verksamhetschefer på olika nivåer.

I stadsledningskontorets utredning hänvisas till en fördelning av tid och resurser i stadens ekonomifunktioner i dag och ett önskat läge till 2009. I nedanstående tabell jämförs dessa fördelningar med hur det idag är på Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning. Med transaktionshantering avses kundreskontran, leverantörsreskontran och dagrapporter. Alltså delar av det som ovan redovisas som ekonomiadministration.

<b>Funktion</b>	<b>Staden idag</b>	<b>Staden 2009</b>	<b>E-Å-V idag</b>
Transaktionshantering	57 %	27 %	30 %
Analys och verksamhets- stöd	33 %	46 %	57 %
Ledning och styrning	10 %	27 %	13 %

Med den omsättning och antal transaktioner som Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning har idag bedömer vi inte att en ytterligare effektivisering uppnås genom att en gemensam service inrättas. Förvaltningen motsätter sig dock inte i sak förslaget då vi förstår att för staden totalt går det att uppnå effektivitetsvinster då många förvaltningar är mycket mindre än vår. Förvaltningen ställer sig därför tveksam till att en anslutning ska vara obligatorisk. Vi befarar att förvaltningens kostnader snarare kan öka.

Förvaltningens erfarenhet i samband med att löneadministrationen överfördes till serviceförvaltningen under 2007 är att kostnaderna ökade. Stadsdelsförvaltningen hade bemannat utifrån tidigare erfarenhet den nya personalavdelningen med 6 löneassistenter från 1 juli. Den kostnad stadsdelsförvaltningen betalar till serviceförvaltningen är 1 miljon kronor högre än vad 6 löneassistenter kostar. Förvaltningen tycker det är viktigt att de förvaltningar som redan genomfört effektiviseringar känner att även de kan vinna på att en ökad gemensam service införs. Att ha en välfungerande kund - utförarrelation kräver att det finns ett ömsesidigt beroendeförhållande. I det perspektivet anser vi inte att ett obligatorium underlättar den relationen.

Stadsledningskontorets förslag innebär att de obligatoriska delarna är leverantörsreskontran, kundreskontran, dagrapporter och viss systemförvaltning. För den sista delen framgår inte i förslaget vad som egentligen avses. De första tre delarna utförs idag i första hand av ekonomiassistenter, den sistnämnda ingår som en del i redovisningsekonomernas arbete.

*För att hanteringen ska kunna ske på ett likartat sätt med större inslag av gemensamma lösningar förutsätts en ökad standardisering.*

Förvaltningen är positiv till att en utveckling sker av gemensamma lösningar och ökad standardisering. Förvaltningen bedömer att detta är möjligt att genomföra även om alla förvaltningar inte köper alla tjänster av serviceförvaltningen. Med ett bra samarbete mellan förvaltningarnas ekonomiavdelningar, serviceförvaltningen och stadsledningskontorets ekonomiavdelning så kan detta mål uppnås.

Förvaltningen bedömer att kostnaderna för transaktionshantering verkligen kan minska om en rad olika tekniska lösningar utvecklades. Det handlar om att öka det elektroniska flödet i större utsträckning. Detta bör ske genom flera olika åtgärder: att modulen för elektronisk handel införs, att krav ställs på leverantörer att skicka elektroniska fakturor, att effektivisera leverantörsregistret, att minska manuella rutiner, att utveckla autogiroet för fler kunder t ex inom individ- och familjeomsorgen och att det nya lokaladministrativa systemet införs fullt ut. Detta är åtgärder som en enskild förvaltning inte kan åtgärda utan för att detta ska förverkligas måste stadsledningskontoret ha en aktiv roll.

## Farsta stadsdelsnämnd

**Farsta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Malin Larsson (v), Gunnar Sandell m fl (s) och Mats Lindqvist (mp), *bilaga 5*.

**Farsta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 29 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är i stort sett positiv till förslaget med gemensam service inom ekonomiområdet och instämmer i de fördelar och vinster som beskrivs ovan.

Förvaltningen vill dock lyfta fram vissa risker och konsekvenser. Det är viktigt att de ekonomiska konsekvenserna av gemensam service inom ekonomiområdet belyses noggrant. Erfarenheten från överförandet av löneadministration till gemensam service är att det inneburit ökade kostnader för förvaltningen. Dels beroende på prissättningen och dels beroende på att kvarvarande uppgifter för löneadministration vid förvaltningen kräver 0,5 – 0,75 befattning. Förvaltningen ser det som sannolikt att behöva behålla viss kompetens även inom de delprocesser inom ekonomiområdet som föreslås överföras. Det är också viktigt att gemensam service utvecklar moderna och effektiva rutiner för att minimera ökat dubbelarbete och för att kommunikations- och beslutsvägar inte förlängs. Ett exempel kan till exempel vara att digitala signaturer på underlag kan införas snarast för att minska pappershanteringen.

## Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd

**Hägersten- Liljeholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008

1. Godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det som remissyttrande till kommunstyrelsen.
2. Ställa sig bakom stadsledningskontorets förslag. Det är emellertid viktigt att de frigjorda resurserna vid kostnadsminskningen kan användas för analys och verksamhetsstöd inom stadsdelsnämnden.

*Reservation* anfördes av ledamoten Ylva Wahlström m.fl. (mp) och ledamoten Kjell Marténg m.fl. (v) mot beslutet med hänsyn till eget förslag, *bilaga 5*.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Jan Wallman m.fl. (s), *bilaga 5*.

**Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 26 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningens synpunkter är strukturerade i två avsnitt. I det första avsnittet redovisas förvaltningens synpunkter på de aspekter som enligt stadsledningskontorets ärende behöver beaktas inför ett införande av en gemensam service för ekonomi. I det andra avsnittet redovisas förvaltningens synpunkter på förslaget på en gemensam service för ekonomi.

### **Synpunkter på aspekter på införande av en gemensam service för ekonomi**

I stadsledningskontorets ärende beskrivs aspekter som behöver beaktas inför ett införande av en gemensam service för ekonomifunktionen. I detta avsnitt redovisas förvaltningens synpunkter på dessa aspekter.

#### **Fördelar**

*Ledningsfokus på kärnverksamheten istället för på stödverksamhet.*

Enligt förvaltningen ligger ledningsfokus redan idag på kärnverksamheten. Övergången till en gemensam service för ekonomi kommer således enligt förvaltningen inte att medföra någon väsentlig förändring inom detta område.

*Effektiviseringspotential och ökad produktivitet*

En gemensam service medför effektiviseringspotential och möjliggör en ökad produktivitet. Samtidigt finns risk för dubbelarbete och minskad effektivitet pga. bristande kommunikation och kunskap. Förvaltningen vill även framhålla att det finns utrymme för standardisering och ökad produktivitet även inom ramen för den nuvarande organisationen.

*Mindre sårbart när det finns fler med liknande kompetens.*

Förvaltningen delar åsikten att sårbarheten minskar när det finns fler med liknande kompetens. Förvaltningens sårbarhet ökar emellertid då delar av processen flyttar över till en annan förvaltning, dessutom minskar möjligheterna till back-up för de delar av ekonomiadministrationen som är kvar på förvaltningen eftersom antalet personer minskar.

*Synliggöra kostnader och möjliggöra jämförelser med andra.*

I den nuvarande organisationen finns det enligt förvaltningen en stor outnyttjad potential gällande jämförelser av förvaltningarnas kostnader och arbetssätt. Möjligheten till jämförelser är således inte förbehållen den föreslagna organisationen, utan kommer snarare att minska om det inte längre finns några förvaltningar som utför sådana arbetsuppgifter att jämföra med.

*Mer likartad hantering, större inslag av gemensamma lösningar, möjlighet till professionell ej personberoende service.*

Förvaltningen ser positivt på en mer likartad hantering och ett större inslag av gemensamma lösningar. Enligt förvaltningen kan vissa aspekter av personberoende minska genom införande av en gemensam ekonomiadministration, t.ex. minskad möjlighet/risk för individuella lösningar eller avsteg från stadens riktlinjer och regler genom jäv eller vänskapsförhållanden.

*Ökad specialisering och djupare kunskap inom ekonomiområdet, möjlighet att ge kvalificerad rådgivning.*

Samtidigt som en ökad specialisering kan ge kvalitetsvinster, kan den även leda till sämre service till följd av att t.ex. svårkategoriserade ärenden inte tas om hand på ett effektivt sätt. Det finns dessutom en risk att viktig kunskap om verksamheterna går förlorad.

*Ökad snabbhet i processerna.*

Förvaltningen delar uppfattningen att snabbheten i enskilda moment inom de olika processerna kan öka, samtidigt befärdar förvaltningen att vissa processer kan komma att ta längre tid t.ex. till följd av att två förvaltningar delar på ansvaret.

### **Nackdelar**

*Start- och omställningskostnader*

Förvaltningen anser att stora start- och omställningskostnader snarare är generella utmaningar i samband med större omorganisationer än nackdelar med en gemensam service för ekonomi. I sig talar inte start- och omställningskostnaderna mot genomförandet av en gemensam ekonomiadministration då dessa är engångskostnader och inte avser den ordinarie processen.

*Brister i avvikelshantering, hantering av fel*

Förvaltningen delar åsikten att hanteringen av fel, särskilt i ett inledningskede, kan försvåras om en gemensam ekonomiadministration införs.

### **Hantering av risker vid genomförandet**

Stadsledningskontoret lämnar förslag på åtgärder som bör vidtas för att hantera kända risker vid förändring. Förvaltningen anser att de föreslagna åtgärderna bör vidtas om en gemensam service för ekonomi genomförs. Det framgår inte av ärendet hur matchningen av kapacitet ska lösas och frågan bör utredas vidare vid ett ev. beslut om genomförande av en gemensam service för ekonomi.

### **Förutsättningar för genomförande**

Utifrån utredningen drar stadsledningskontoret slutsatsen att förutsättningarna för att genomföra en gemensam service för ekonomi i Stockholms stad är goda. Förvaltningen delar slutsatserna att stordriftsfördelar kan uppnås samt att det gemensamma ekonomisystemet Agresso underlättar vid genomförandet av en gemensam service för ekonomi.

### **Synpunkter på stadsledningskontorets förslag**

Enligt förslaget blir det obligatoriskt att avropa ekonomiadministrativa tjänster inom ett antal olika delprocesser, därutöver ska övriga ekonomiadministrativa tjänster kunna avropas efter överenskommelse mellan nämnderna. I förslaget ingår obligatoriskt avrop av systemförvaltningstjänster. Förvaltningen delar utredningens uppfattning om stordriftsfördelar, minskad sårbarhet m.m., men vill samtidigt lyfta fram att förvaltningen lokalt tappat viktig kompetens.

Den gemensamma servicen för ekonomi föreslås bli avgiftsfinansierad. Förvaltningen stödjer detta förslag, men vill dock lyfta fram utredningens synpunkt att det i etableringsfasen kan vara lämpligt att tillämpa anslagsfinansiering eller en kostnadsdelningsmodell för att sedan övergå till en avgiftsbaserad finansiering när verksamheten är mer stabil, transparent och förutsägbar. En sådan övergångslösning skulle enligt förvaltningen minska risken för försämrade prognossäkerhet m.m. till följd av oklarheter om kostnaderna för ekonomiadministration. Det bör emellertid beaktas att resurser för administrationskostnaderna inom stadsdelsnämnderna fördelas i resurserna till kärnverksamheterna och att fördelningsmodellen kan komma att behöva förändras.

Stadsledningskontoret föreslår att den gemensamma servicen för ekonomi driftsätts 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. Förvaltningen har ingen synpunkt på tidsplanen.

### **Förvaltningens förslag**

Stadsledningskontoret anger flera syften med en gemensam service för ekonomi, däribland frigörande av resurser till kärnverksamheterna samt för analys och minskade kostnader för administration. Förvaltningen ställer sig bakom stadsledningskontorets förslag om genomförande av en gemensam service för ekonomi. Det är emellertid viktigt att de frigjorda resurserna vid kostnadsminskningen kan användas för analys och verksamhetsstöd inom stadsdelsnämnden.

### **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**

**Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 12 februari 2008 överlämna och åberopa stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordförande Berit Kruse m fl (s), Leif Larsson (v) och Birgitta Wosse (mp), *bilaga 5*.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 21 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningens synpunkter är strukturerade i två avsnitt; ett avsnitt som berör de aspekter som beaktats och ett avsnitt som behandlar stadsledningskontorets förslag.

*Ledningsfokus på kärnverksamheten istället för på stödverksamhet.*

Enligt förvaltningen ligger ledningsfokus redan idag på kärnverksamheten. Övergången till en gemensam service för ekonomi kommer således enligt förvaltningen inte att medföra någon väsentlig förändring inom detta område.

*Effektiviseringspotential och ökad produktivitet*

En gemensam service medför effektiviseringspotential och möjliggör en ökad produktivitet. Samtidigt finns risk för dubbelarbete och minskad effektivitet pga. bristande kommunikation och kunskap. Ett geografiskt avstånd till verksamheterna försvårar



samarbete mellan ekonomiadministrationshandläggare och verksamhet.

*Mindre sårbart när det finns fler med liknande kompetens.*

Förvaltningen delar åsikten att sårbarheten minskar när det finns fler med liknande kompetens. För den del av ekonomiadministrationen som är kvar ökar sårbarhet då möjligheterna till back-up minskar eftersom antalet personer minskar.

*Synliggöra kostnader och möjliggöra jämförelser med andra.*

I den nuvarande organisationen finns det enligt förvaltningen en stor outnyttjad potential gällande jämförelser av förvaltningarnas kostnader och arbets sätt. Möjligheten till jämförelser är således inte är förbehållen den föreslagna organisationen, utan kommer snarare att minska om det inte längre finns några förvaltningar som utför sådana arbetsuppgifter att jämföra med. Det blir svårare att finna ”best practice” inom Stockholms stad.

*Mer likartad hantering, större inslag av gemensamma lösningar, möjlighet till professionell ej personberoende service.*

Förvaltningen ser positivt på en mer likartad hantering och ett större inslag av gemensamma lösningar. Enligt förvaltningen kan sådant ändå nås inom den nuvarande organisationen genom införande av gemensamma ekonomiadministrativa rutiner, vilket ger minskad möjlighet/risk för individuella lösningar eller avsteg från stadens riktlinjer och regler.

*Ökad specialisering och djupare kunskap inom ekonomiområdet, möjlighet att ge kvalificerad rådgivning.*

Samtidigt som en ökad specialisering kan ge kvalitetsvinster, kan den även leda till sämre service till följd av att t.ex. svårkategoriserade ärenden inte tas om hand på ett effektivt sätt. Det finns dessutom en risk att viktig kunskap om verksamheterna går förlorad.

*Ökad snabbhet i processerna.*

Förvaltningen delar uppfattningen att snabbheten i enskilda moment inom de olika processerna kan öka, samtidigt finns det risk för att vissa processer kan komma att ta längre tid t.ex. till följd av att två förvaltningar delar på ansvaret.

*Start- och omställningskostnader*

Förvaltningen anser att stora start- och omställningskostnader snarare är generella utmaningar i samband med större omorganisationer än nackdelar med en gemensam service för ekonomi. I sig talar inte start- och omställningskostnaderna mot genomförandet av en gemensam ekonomiadministration då dessa är engångskostnader och inte avser den ordinarie processen.

*Brister i avvikelshantering, hantering av fel*

Förvaltningen delar åsikten att hanteringen av fel kan försvåras om en gemensam ekonomiadministration införs. Det är oftast hanteringen av avvikelser och fel som är den svagaste länken i arbetsprocessen och kräver därför nogsam gränsdragning av ansvar mellan serviceförvaltningen och stadsdelen.

### ***Hantering av risker vid genomförandet***

Stadsledningskontoret lämnar förslag på åtgärder som bör vidtas för att hantera kända risker vid förändring. Förvaltningen anser att de föreslagna åtgärderna bör vidtas om en gemensam service för ekonomi genomförs.

### ***Förutsättningar för genomförande***

Utifrån från utredningen drar stadsledningskontoret slutsatsen att förutsättningarna för att genomföra en gemensam service för ekonomi i Stockholms stad är goda. Förvaltningen delar slutsatserna att stordriftsfördelar kan uppnås samt att det gemensamma ekonomisystemet Agresso underlättar vid genomförandet av en gemensam service för ekonomi. En kritisk framgångsfaktor vid genomförandet är att ägandet och gränsdragningen av de olika arbetsprocesserna är tydlig och väldefinierad vid övergången till gemensam service för ekonomi. Det framgår inte av ärendet hur matchningen av kapacitet ska lösas och frågan bör utredas vidare vid ett ev. beslut om genomförande.

### ***Synpunkter på stadsledningskontorets förslag***

Enligt förslaget blir det obligatoriskt att avropa ekonomiadministrativa tjänster inom ett antal olika delprocesser, därutöver ska övriga ekonomiadministrativa tjänster kunna avropas efter överenskommelse mellan nämnderna. I förslaget ingår obligatoriskt avrop av systemförvaltningstjänster. Förvaltningen delar utredningens uppfattning om stordriftsfördelar, minskad sårbarhet m.m., men vill samtidigt lyfta fram att förvaltningen lokalt tappar viktig kompetens. Tydliga gränssnitt inom varje ekonomiadministrativ rutin mellan stadsdelsförvaltningen och serviceförvaltningen blir en kritisk faktor för att uppnå sagda fördelar.

Stadsledningskontoret föreslår att den gemensamma servicen för ekonomi driftsätts 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. Förvaltningen har ingen synpunkt på tidsplanen.

### ***Förvaltningens förslag***

Stadsledningskontoret anger flera syften med en gemensam service för ekonomi, däribland frigörande av resurser till kärnverksamheterna samt för analys och minskade kostnader för administration. Förvaltningen ställer sig bakom stadsledningskontorets förslag om genomförande av en gemensam service för ekonomi. Det är viktigt att de frigjorda resurserna vid kostnadsminskningen kan användas för analys och verksamhetsstöd inom stadsdelsnämnden.

## **Kungsholmens stadsdelsnämnd**

**Kungsholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 att åberopa och överlämna stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Ingegerd Akselsson Le Douaron (mp) och Reijo Kittilä (v), *bilaga 5*.

**Kungsholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 30 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Många exempel från andra stora organisationer visar entydigt att det finns ekonomiska och andra fördelar med en samordning av administrativa stödfunktioner. Från det lokala perspektivet har Kungsholmens stadsdelsförvaltning också goda erfarenheter av samarbete med andra förvaltningar. Sedan flera år sköter Kungsholmen telefonväxeln för hela norra innerstaden. Parkmiljöfrågorna i samma område är sedan ett knappt år samordnade till Norrmalms stadsdelsförvaltning, med gott resultat. Efter sommaren 2007 har samarbete inletts också kring försörjningsstöd, arbetsmarknadsfrågor samt vissa specialistfunktioner. Gemensamt för alla dessa samarbeten har varit målet att nå en bättre och mindre sårbar verksamhet till lägre kostnad för respektive stadsdelsnämnd.

Under 2007 har inrättats en gemensam serviceförvaltning för i första hand stadens förvaltningars lönearbete. Överföringen av lönefunktionen har inneburit behov av färre lönehandläggare. Stordriftsfördelarna är uppenbara. Förändringen har dock inte skett smärtfritt. Vissa arbetsuppgifter som tidigare utförts av lönehandläggare finns kvar lokalt och har fördelats på andra medarbetare.

Den detaljerade genomgången av ekonomiprocesserna i relation till såväl kunder som leverantörer är en bra bakgrund till fortsatta diskussioner om framtida ansvarsfördelning och gränssnitt mellan respektive förvaltning å sin sida och serviceförvaltningen å de andra.

I det remitterade förslaget återfinns fortfarande ett varierande antal arbetsuppgifter i de olika obligatoriska processerna ute på respektive förvaltning. Om ekonomiadministrativ personal ska finnas kvar på respektive förvaltning samtidigt som merparten av de rutinmässiga uppgifterna överförs till en gemensam organisation bör ett antal frågor bli föremål för en fördjupad diskussion:

1. Effektiva interna processer får inte utvecklas på bekostnad av service till brukare, särskilt inte externa brukare.
2. Sårbarheten lokalt kan bli betydligt större än idag om bara någon enstaka handläggare finns kvar på respektive förvaltning.
3. Om underlag för en faktura, liksom för ändringar och makuleringar, ska utarbetas lokalt och fakturan sedan matas in av serviceförvaltningen riskeras dubbelarbete. Underlag för makuleringar, rättningar etc. från försystem eller leverantörer bör vara så

bra att arbetet kan göras av serviceförvaltningen.

4. Förskottskassa/underförskottskassor regleras ofta via check-er/kontoinsättningar och mer sällan med kontanter. Bör inte också denna funktion i så fall kunna hanteras av serviceförvaltningen?

5. Enkel och tydlig information mellan en central ekonomiadministration och förvaltningarnas verksamhetsavdelningar måste säkras. Det är t.ex. mycket viktigt att de som ansvarar för förmedling av försöks- och träningslägenheter får snabba besked om obetald hyra och att de som fördelar förskoleplatser snabbt får korrekt information om obetalda förskoleavgifter.

6. Ökat avstånd mellan ekonomiadministrationen och verksamhetsansvariga chefer får inte innebära risk att chefer bygger upp egen "hjälpadministration".

7. Kan en central ekonomifunktion erbjuda förvaltningarna systemförvaltning i form av upplägg av attestanter och ändringar i attestantstrukturen, eller är det mer lämpligt att denna uppgift finns kvar lokalt? Enligt viss information kommer inte denna uppgift i AGRESSO version 5.5 få utföras av den som har en roll som ekonomiadministratör i systemet. Hur påverkar detta och andra ändringar i den nya versionen av AGRESSO?

8. Förvaltningen tror att flertalet stadsdelsförvaltningar ser det som en fördel om serviceförvaltningen kan ansvara för anläggningsredovisning/investeringar, eftersom respektive stadsdel har så små volymer att rutiner är svåra att upprätthålla.

Flertalet av dessa frågor berörs på olika sätt i den utredning som ligger till grund för förslagen i remissen. Stadsdelsförvaltningen menar dock att ytterligare kraft bör ägnas att än mer tydligt definiera gränssnitten. Ambitionen bör vara att så många delprocesser som möjligt inom de obligatoriska processerna hanteras av serviceförvaltningen. Kanske bör serviceförvaltningen också ansvara för den scanning av pappersfakturer som idag sköts av bankgirocentralen, för att ytterligare minska antalet felkällor.

Stadsdelsförvaltningens inställning till gemensamma lösningar för administrativa rutiner är i grunden positiv. Ett antal frågor bör diskuteras vidare. Mycket viktigt i den fortsatta processen är dessutom, vilket påpekas i utredningen, klok personalplanering, facklig samverkan, information och delaktighet. En framgångsfaktor för projektet är också att så många duktiga ekonomimedarbetare som möjligt förstår och bejakar förändringen och ser en möjlighet till ett varierande och intressant arbete.

## Norrmalms stadsdelsnämnd

**Norrmalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 att som svar på remissen åberopa och överlämna stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av ledamoten Hans Enroth (v), *bilaga 5*.

**Norrmalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 4 februari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att förslaget att inrätta gemensam service för ekonomi är bra. Genom införandet av gemensam service kommer sårbarheten för verksamheten att minska när fler med liknande kompetens samlas på ett ställe och möjligheterna till specialisering inom ekonomiområdet kommer att öka.

I utredningen beskrivs ett antal risker förknippade med inrättandet av gemensam service för ekonomiadministration. Riskerna berör det motstånd mot förändring som kan uppstå, kulturkrockar och samarbetssvårigheter och svårigheter för små förvaltningar att realisera besparingen när ekonomikompetens måste finnas kvar lokalt. Riskerna bör kunna minimeras med genomtänkta kommunikationsplaner och ett väl förberett övertagande med dokumenterade processer och resurser. Förvaltningen anser att det är mycket viktigt att de interna processer och gränssnitt som upprättas är effektiva och genomtänkta för att inte kunderna eller medborgarna ska uppleva en ökad byråkrati i sina kontakter med staden.

När det gäller systemförvaltningen av Agresso föreslår stadsledningskontoret att t.ex. underhåll av kodplan, uppläggning av användare, registerunderhåll, inläsning av filer, löpande tekniska periodavslutsrutiner samt förändringar i uppsättningen av systemet ingår i de tjänster som obligatoriskt avropas från servicenämnden. Förvaltningen anser att underhåll av delar av kodplanen, s.k. ikb, projektkoder, aktivitetskoder samt registrering av nya användare, inte ska ingå i de tjänster som obligatoriskt avropas. Detta är centrala delar i förvaltningarnas ekonomistyrning och utförs ofta av både controllers och redovisningsansvariga. Förvaltningen avser att den flexibilitet som det innebär att behålla arbetsuppgifterna lokalt överväger ev. samordningsvinster.

I utredningen redovisas att besparingspotentialen när programmet för effektivisering av ekonomiprocesserna och övergången till en gemensam service är genomförd, blir ca 46 mnkr fördelat på fem år. Förvaltningen anser att det angeläget att inte kommunfullmäktige omfördelar hela besparingen till andra verksamhetsområden utan att satsningar också görs på de ekonomifunktioner som finns kvar lokalt på förvaltningarna för analys- och verksamhetsstöd, ledning och styrning. Satsningen på konkurrensutställning och avknoppning innebär delvis nya krav på uppföljning av verksamheten. Det kommer att bli än mer viktigt att följa upp verksamheten ur ett beställarperspektiv.

Förvaltningen anser att en av nyckelfaktorerna för en framgångsrik gemensamservice-

lösning är att det föreslagna programmet för effektivisering och standardisering av ekonomiprocesserna genomförs under 2008. Det är också viktigt att ta tillvara förvaltningarnas perspektiv i effektiviseringsarbetet, dels för att inte förlora kunskaperna som finns men också för att detta arbete är en del i förankringsprocessen av gemensam service.

## **Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd**

**Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Ledamot Jakob Dencker (mp) deltog ej i beslutet.

*Särskilt uttalande* gjordes av Gunilla Bhur m.fl. (v), *bilaga 5*.

**Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 7 februari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

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 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 likställigt.

- 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 bygge 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 försämrans. 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 väsentligt 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 5 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 ifrågasatt stödfunktioner centraliseras. Exempel på detta utgör när enhetschefer, som vill ha god kontroll över kostnadsutvecklingen, får behov av att lokalt avsätta personalresurs 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 storleksordningen 25-55 procent. Mot den bakgrunden känner förvaltningen inte osäkerhet beträffande de slutsatser om potentiella rationaliseringsmöjligheter som anses föreliggande 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 underskattat. 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.



## Skarpnäcks stadsdelsnämnd

**Skarpnäcks stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 att överlämna tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen

samt anför

att uppföljning av resursfördelning sker i början av december 2009 och att eventuella felaktigheter rättas till innan årsredovisning lämnas in till nämnden för att regler kostnader för 2009 samt se över rätt tilldelning för 2010.

*Reservation* anfördes av ledamoten Monika Lindh m.fl. (s) och ledamoten Birgitta Hansen (mp) till förmån för gemensamt förslag till beslut, *bilaga 5*.

Vice ordföranden Maria Hannäs (v) lämnade förslaget utan eget ställningstagande.

**Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 23 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

### *Nuvarande lokal organisation*

Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings ekonomiadministration är organiserad i en ekonomiavdelning som svarar för kund- och leverantörsreskontran, redovisning samt budget och uppföljning. Därutöver handlägger avdelningen kö- och placering av barn inom förskolan samt kollo och samordning av verksamhetssystemet Paraplyet. Inom avdelningen finns tre ekonomisekreterare som huvudsakligen arbetar med kundreskontran, kö- och placering samt Paraplysamordning, en ekonomiassistent som registrerar och betalar fakturor från leverantörer, en redovisningssekreterare, en redovisningsansvarig samt tre controllers och en ekonomichef. I samband med skolans överflyttning till utbildningsförvaltningen minskade antalet befattningar med två ekonomiassistenter och en controller.

### *Föreslagen arbetsfördelning mellan lokal och central organisation*

Stadsledningskontoret föreslår att en gemensam service för ekonomi inrättas för att ingå i servicenämnden. I stadsledningskontorets förslag ansvarar nämnderna även fortsättningsvis för uppföljning och analys, för kontakter med kunder/medborgare och för kontakter mot sina verksamheter. Den del av ekonomiadministrationen som föreslås flyttas över till servicenämnden är kund- och leverantörsreskontran, dagrapporter samt viss systemförvaltning. Övriga ekonomiadministrativa tjänster inom redovisning kan köpas från servicenämnden efter överenskommelse. Enligt stadsledningskontoret innebär en övergång till gemensam service för ekonomi en vinst om cirka 38 mnkr för staden.

### *Leverantörsreskontra*

En förutsättning för att minska transaktionshanteringen inom leverantörsreskontran är att flertalet fakturor skannas in i ekonomisystemet alternativt att andelen elektronis-

ka fakturor (EDI) ökar. I Skarpnäck skannas den övervägande delen fakturor redan idag. Såsom redovisas i stadsledningskontorets förslag medför en Gemensam service att sårbarheten minskar. I Skarpnäck har problemet med sårbarheten lösts genom att även andra medarbetare kan hantera leverantörfakturor när ordinarie handläggare är frånvarande. Ytterligare en förutsättning för en effektiv hantering är att det finns väl fungerande rutiner för attest och godkännare. Vid semestertider kan det ibland uppstå stora problem. Ekonomiavdelningen har viss bevakning på fakturaflödet så att fakturorna inte fastnar på grund av att det saknas exempelvis godkännare. När man märker att fakturor fastnar så ringer handläggaren upp respektive chef för att denna ska meddela vem som ska vara godkännare. Eftersom förvaltningarna även fortsättningsvis ska svara för kontakterna med verksamheterna så måste det finnas resurser för detta lokalt.

#### *Kundreskontran*

Skarpnäck har en för stadsdelsförvaltningarna unik lösning när det gäller kundreskontran samt kö- och placering. De handläggare som arbetar med att placera barn sköter även allt som har med kundens avgift att göra. För föräldrarna är det en klar fördel att ha kontakt med samma person både när det gäller placeringen och räkningen. Placering och avgiftssättning sker i ett eget verksamhetssystem Bosko. Bosko levererar sedan underlag till kundreskontran i ekonomisystemet. Även för äldre och funktionshindrade sätts avgift och hyra i verksamhetssystemet Paraplyet. Vad gäller kundernas inbetalningar av avgift och hyra har de idag kontakt både med sin bostadsbedömare samt med handläggare på ekonomiavdelningen. Stadsdelsförvaltningen har arbetat fram rutiner så att kundkontakten ska fungera smidigt. Andra debiteringsrutiner i Paraplyet som kräver väl fungerande manuella rutiner är interndebitering mellan beställare och utförare samt hyror för försöks- och träningslägenheter.

Stadsledningskontoret uttrycker i sitt tjänsteutlåtande en fara för att medborgaren/kunden/leverantören upplever en ökad byråkrati inom Stockholms stad vid införandet av en gemensam service. När det gäller hanteringen av avgifter m.m. inom staden ser förvaltningen en uppenbar risk för att denna farhåga kan besannas eftersom antalet led i handläggningen ökar väsentligt.

#### *Redovisning, systemförvaltning samt kassa och bank*

Stadsdelsförvaltningens inbetalningar kommer huvudsakligen via dagrapporter. Ekonomiavdelningen bokför inbetalningarna. Den övervägande delen är enkel att hantera men vissa inbetalningar kräver ytterligare arbete för att ta reda på var de hör hemma. Det kan vara inbetalningar från försäkringskassan som kan omfatta både egna medel, återkrav av socialbidrag, barnbidrag m.m. Detta arbete ska enligt stadsledningskontorets tjänsteutlåtande även fortsättningsvis utföras på förvaltningarna.

En del av den systemförvaltning som idag handläggs på förvaltningarna kan med fördel föras över på en gemensam service. Vissa resurser måste ändå finnas kvar på förvaltningarna såsom framtagande av kontoplan, struktur för användare i ekonomisystemet. Kontoplanen ska spegla förvaltningens organisation och förvaltningens behov av uppföljning. Så länge stadsdelsnämnderna själva kan bestämma sin organisation är det svårt att ha samma kontoplan för samtliga stadsdelsförvaltningar.

En ambition från stadens sida med att ta fram tertialbokslut under året har varit att tillföra bättre underlag för prognosarbetet. Det har medfört att controllers, redovisningssekreterare och redovisningsansvarig på vissa förvaltningar arbetar mer ihop. I bokslut och tertialbokslut utför controllers en del av periodiseringarna eftersom de oftast har mer kunskap om vilka intäkter som inte har kommit in etc. Controllers gör

ofta vissa bokföringar där de ser uppenbara fel i bokföringen. Samarbetet mellan controllers och redovisningspersonal underlättar i högsta grad framtagandet av bokslut och tertialbokslut eftersom detta också sker under en mycket kort tid. Redovisningen är strategisk i den bemärkelsen att controllers och chefer behöver ha god kunskap om vad redovisningen innehåller för att kunna följa upp budgeten.

Sammanfattningsvis bedömer förvaltningen att antalet anställningar inom Skarpnäcks ekonomiadministration i bästa fall kan minska med tre i samband med inrättandet av en gemensam service.

#### *Övriga synpunkter*

Införandet av en gemensam service ska ge ekonomiska vinster för staden. Överflyttningen av löneadministrationen till serviceförvaltningen har ännu inte medfört några ekonomiska vinster i förhållande till budget för Skarpnäcks del. Tvärtom har kostnaderna ökat med cirka 0,2 mnkr. Någon regelrätt förhandling om priset har inte förekommit. En orsak till frånvaron av ekonomiska vinster beror på att inte alla medarbetare har möjlighet att själv registrera i Lisa-självservice och en annan orsak är att den personal som går på schema inte kan använda Lisa-självservice. De ska i stället använda Lisa-tid. Användandet av Lisa-tid innebär en kostnadsökning för förvaltningen utöver vad som är budgeterat. Först när priset blir lägre för Lisa-tid blir det mer lönsamt för förvaltningen att överge de manuella rutinerna.

Ansvar för den interna kontrollen finns fortfarande kvar på förvaltningen. När det gäller löner har förvaltningens löneadministratörer utfört denna. I och med att löneadministratörerna inte längre finns kvar måste förvaltningen lösa detta på annat sätt. Detsamma kommer att gälla ekonomiadministrationen. Handläggarna inom ekonomiavdelningen svarar också för en del av den interna kontrollen.

Det finns en farhåga för att mycket av det arbete som ekonomiavdelningen idag utför kommer att överföras till cheferna för verksamheterna. Ekonomiavdelningen utför idag en rad kontroller av underlag och bokföring samt svarar på en hel del frågor. Närheten till verksamheterna innebär att ekonomiavdelningen har goda kunskaper om verksamheterna och kan identifiera och rätta eventuella felaktigheter. Cheferna kommer efter införandet av en gemensam service att behöva öka sina kunskaper om regler och riktlinjer för ekonomisk redovisning samt ha en ständig kontroll på bokföringen på detaljnivå, vilket sannolikt medför att de behöver utöka sina administrativa resurser för att ha tid till att driva sina verksamheter.

Såsom en positiv effekt av den gemensamma servicen framhålls i remissen att specialistkompetensen ökar samtidigt som förutsättningarna för ett utökat jobbinnehåll ökar. Detta kan innebära ett motsatsförhållande om man blir specialist finns det då möjligheter att bredda sig?

## Skärholmens stadsdelsnämnd

**Skärholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 godkänna förvaltningens svar på remiss om gemensam serviceekonomi.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Margareta Johansson (v), Liliane Svensson m.fl. (s) och Rebwar Hassan m.fl. (mp), *bilaga 5*.

**Skärholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 19 januari 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen kan se de fördelar som tas upp i SLK:s förslag om gemensam service för ekonomi. Det som också beskrivs i ärendet är ökat fokus på analys- och uppföljningsarbete samt stöd till enhetschefer, när transaktionshantering sker inom serviceförvaltningen. Det ser vi som en viktig fördel, givet att de ekonomiska möjligheterna finns. De ekonomiska incitamenten för kostnadseffektiviseringar måste komma köpande förvaltning till godo.

Det finns också risker eller frågetecken kring detta. I remissen tas t.ex. upp:

- Start- och omställningskostnader.
- Risker för fel, exempelvis fel vid debitering av omsorgsavgifter eller fel i form av försenade betalningar av leverantörsfakturor. Där ser vi en risk för fel om man inte samordnar Agresso och försystemet BoSko.

### ***Andra risker som vi vill ska belysas är:***

- Risk för längre ledtider i ekonomiprocesserna. Person- och organisationskunskap underlättar hantering vid fel och bokföring vid bokslutsarbete, samt för att hantera räntefakturor och påminnelser.

- Risk för ökade administrativa uppgifter för enhetschefer, där man idag får service från den lokala ekonomienheten.

Frågetecken och behov

För att kunna genomföra och fortsätta arbetet med gemensam service anser vi:

1. Att rollerna noga tydliggörs, dvs vem ansvarar för vad inom ekonomihanteringen inom serviceförvaltning respektive köpande förvaltning.
2. Att klara och tydliga rutiner fastställs, som beskriver gränssnitt mellan serviceförvaltningen och dess "kunder", förvaltningarna.
3. Att ramen för de standardiserade processerna blir tydlig, så det kan finnas lokala anpassningar.
4. Att serviceförvaltningen är lyhörda för behov hos "köpande" verksamheter och förvaltningar, trots behov av stadsgemensamma lösningar i stort.
5. Att lokala utredningar sker så snart gränssnitt är fastställda, där det framgår vilka uppgifter som fortfarande måste skötas lokalt på förvaltningarna (kassa, leverantörskontakter, påminnelser, underlag mm).

6. Att kontofel förebyggs, dvs att serviceförvaltningen bygger upp kontrollfunktioner före inmatning i Agresso. Även risk för periodiseringsfel vid hantering av hyresfakturor.

7. Att behörigheter kontrolleras före utbetalning. Viktigt när lokal personkännedom försvinner.

8. Att, utöver de centrala kontona, kontoplanen upprättas och ansvaras för vid förvaltningarna.

9. Att rättningar och omföringar mellan konton kan göras även på förvaltningsnivå.

10. Att det finns valfrihet att välja tjänster för redovisning och systemförvaltning.

11. Att hantering av manuella fakturor, sekretessfakturor, reversaler mm klargörs. Sammantaget ser vi att de fördelar och vinster som beskrivs är möjliga att uppnå, men man behöver beakta de behov av bemanning som finns på förvaltningarna för att möta frågor från enheter och från medborgare/kunder till staden och ge en god service.

## **Spånga-Tensta stadsdelsnämnd**

**Spånga-Tensta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 att som svar på remissen åberopa och överlämna stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande.

**Spånga-Tensta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 22 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

I och med införandet av ekonomisystemet agresso har stora delar av ekonomiarbetet rationaliserats och bemanningen på ekonomiavdelningen har kunnat minskas. Så har skett på ekonomifunktionerna i hela staden. Det som blivit mer komplicerat med agresso är framförallt hanteringen av kundfakturor och systemförvaltningen.

Det finns svårigheter med att upprätthålla specialistkompetens inom alla områden på varje förvaltning, det är därför nödvändigt med någon form av samordning mellan förvaltningarna. Idag är vissa funktioner alltför sårbara.

Förslaget innebär att serviceförvaltningen övertar arbetet med leverantörs- och kundfakturor samt dagrapporter (hantering av alla intäkter till stadsdelen). Utredningen räknas med att minska kostnaderna med 30 %. På så sätt frigörs resurser att förstärka arbetet med budget och uppföljning, vilket naturligtvis är mycket bra.

För att förbereda centraliseringen har ett arbete påbörjats med att gå igenom ekonomiprocesserna med varje förvaltning för att få fram ett enhetligt sätt att arbeta som passar alla förvaltningar, vilket är bra och helt nödvändigt för att centraliseringen ska bli lyckosam. Det är viktigt att förvaltningarnas erfarenheter och kunskaper tas tillvara.

Viss oro finns kring frågor som lokalkännedom, dagliga kontakter mellan verksamhet och ekonomiavdelning. Mycket av det som görs bygger på bra personliga kontakter, t.ex. vid hyresdebitering för andrahandsuthyrning av servicehus- och försökslägenheter. Det nära samarbetet med verksamheterna är idag bra. Det är viktigt att detta inte tappas bort.

Det positiva med förslaget är möjligheterna att utveckla kompetensen och minska sårbarheten. En centraliserad ekonomiadministration kommer att innebära betydligt större utvecklingsmöjligheter för personalen, både vad gäller spetskompetens och möjlighet till att bredda sina kunskaper genom t.ex. arbetsrotation. I och med att ekonomiadministration blir en kärnverksamhet i serviceförvaltningen kan detta lyfta och inspirera.

Förvaltningen vill framhålla det viktiga i att arbetet inte organiseras i för stora grupper och att arbetsmiljön utformas väl med tanke på det stillasittande arbetet och att varje förvaltning får egna kontaktytor. Viss oro för kontorslandskap finns.

Det är även viktigt att all hantering av leverantörsfakturor och kundfakturor förs över, att det inte blir någon bit kvar lokalt för då kommer kostnadsminskningarna inte bli i beräknad omfattning.

Inför rekryteringen är det viktigt att tidigt tydliggöra bemanningsprocessen för att undvika oro och spekulationer hos berörda som kan leda till flykt av kompetent personal. En mångfald såväl vad gäller ålder, kön som kulturell bakgrund är av stor betydelse för fungerande arbetsgrupper.

## **Södermalms stadsdelsnämnd**

**Södermalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 att som svar på remissen till kommunstyrelsen överlämnar och åberopar stadsdelsnämnden förvaltningens tjänsteutlåtande.

**Södermalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 20 november 2007 har i huvudsak följande lydelse.

Det finns flera fördelar med en gemensam service för ekonomifunktionen men det finns också nackdelar och risker som behöver beaktas.

De största fördelarna är:

- Ökad effektivitet genom standardisering, processoptimering, bättre utnyttjande av IT-system och volymfördelar.

- Minskad sårbarhet när det finns fler personal med liknande kompetens och gemensamma och väl definierade rutiner.

- Lägre kostnader.

De största nackdelarna och riskerna är:

- De rutiner som är aktuella för överföring är viktiga och grundläggande för kvaliteten i redovisningen och därmed även för uppföljningen och verksamhetsstyrningen. Det kan uppstå kvalitetssänkningar när kompetensen flyttas längre bort från den egentliga ekonomifunktionen.

- Informationsavståndet ökar mellan förvaltningens redovisningsfunktion och budget/controllerfunktionen. Detta kan ge upphov till kvalitetssänkningar vid bokslut och i verksamhetsuppföljningen.

- Det är en stor och omfattande förändring för ekonomifunktionen vilket kan

medföra kvalitetssänkningar speciellt under övergången.

För att undvika störningar är det därför viktigt att det läggs ned mycket omsorg i arbetet med standardisering och effektivisering av ekonomiprocesserna inför övergången. Det är också viktigt att de interna processerna mellan serviceförvaltningen och övriga förvaltningar har tydliga och klara gränssnitt. Det blir också viktigt att det upprättas tydliga processer för avvikelshantering. Det är också viktigt att utbildning och information sker tidigt så att de lokala ekonomifunktionerna hinner ställa om till nya förändrade rutiner och arbetssätt.

## **Älvsjö stadsdelsnämnd**

**Älvsjö stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 att överlämna och åberopa förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av Majvi Andersson (s), Maj-Lena Eklund (v) och Kenneth Rönnquist (mp), *bilaga 5*.

*Särskilt uttalande* gjordes av Karl Bern (fp) och Olle Andretzky (m), *bilaga 5*.

**Älvsjö stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 27 januari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen instämmer i huvudsak i remissen. En konsolidering av de ekonomiadministrativa processerna inom en så omfattande organisation som Stockholms stad kan, rätt genomförd, innebära en effektivisering och, sett i ett längre perspektiv, även lägre kostnader för staden.

Hela förändringsprocessen skulle sannolikt gagnas av att en viss del av de ekonomiadministrativa arbetsuppgifterna till en början är frivilliga för nämnderna att avropa. Förvaltningen syftar då framför allt på delar av systemförvaltningen och hanteringen av dagrapporter.

### *Ansvarsfördelning*

Ett förändrat ansvar för de ekonomiadministrativa processerna kommer, om det genomförs så som stadsledningskontoret föreslår, att innebära en stor omställning inom det ekonomiadministrativa området. Framst och direkt berörs funktioner inom redovisning, men även förvaltningarnas controllers och andra som arbetar med uppföljning och analys av nämndernas verksamheter och ekonomi berörs i hög grad.

Stadsdelsförvaltningen menar att det är absolut nödvändigt att gränsdragningen mellan serviceförvaltningen och övriga förvaltningar klargörs tydligare. Inom flera områden är det fortfarande oklart var ansvaret ligger, och förvaltningarnas förändrade roll behöver tydliggöras, bl.a. när det gäller det faktiska ansvaret för redovisningsuppgifter i systemet. Det framgår inte vem som har ansvaret för att regler för ekonomisk förvaltning efterlevs. Det framgår heller inte helt klart vem som har ansvaret för rättningar av felkonterade/felperiodiserade transaktioner och information till budgetansvariga om redovisningsfrågor. Det behöver vidare klargöras vem som kontaktar berörda verk-

samheter när underlagen till serviceförvaltningen är undermåliga. Det framgår heller inte vem som svarar för kontakterna med de personer som inte har attesterat förfallna fakturor. Ej heller klargjort vilken förvaltning som ska ansvara för utbildning och stöd till nya och befintliga användare i Agresso och i andra ekonomiadministrativa rutiner. Dessa och liknande ansvarsfrågor måste redas ut. Risken är annars stor att förvaltningarna tvingas behålla en större del av sin ekonomiadministration än vad som var tänkt, och därmed går en stor del av den förväntade besparingseffekten om intet.

Älvsjö stadsdelsförvaltning kan trots detta se vissa möjligheter till samordningsvinster genom konsolidering av stadens hantering av reskontra. Separationen av den praktiska hanteringen av bokföringen från redovisningsansvaret medför dock att förvaltningarnas möjligheter att ta ansvar för redovisningen försvagas och riskerar även att urholka förvaltningarnas kunskaper i redovisningsfrågor. På sikt kan även förvaltningarnas möjligheter att rekrytera kvalificerade ekonomer med erfarenhet och kompetens försvåras väsentligt med den inriktning på anställning som förslaget leder till. De som arbetar inom serviceförvaltningen kan sannolikt stärka kompetensen inom sina respektive områden och ges bättre utvecklingsmöjligheter, vilket givetvis är positivt.

### *Systemförvaltning*

Enligt stadsledningskontorets förslag ska tjänster avseende systemförvaltning av ekonomisystemet Agresso vara obligatoriska att avropa från servicenämnden. En sådan centralisering av systemförvaltningen medför enligt förvaltningens mening en urholkning av förvaltningarnas kompetens. Även kompetensen hos förvaltningarnas controllers riskerar på sikt att urholkas när kopplingen till ekonomisystemet försvagas. Det medför en försämrad kvalitet i uppföljningen och större svårigheter för förvaltningarnas controllers att behålla kunskapsnivån när det gäller redovisningen och effekter på uppföljningen. Det kan också innebära en så stor förändring av controllerarbetet inom förvaltningarna att det på sikt gör arbetet mindre intressant och även medför svårigheter att rekrytera ny personal.

För att serviceförvaltningen ska kunna utföra systemförvaltaruppdraget enligt det förslag till gränsdragning som finns i de beskrivna processerna krävs en omfattande "beställningskommunikation" mellan förvaltningarna och serviceförvaltningen. Detta skapar komplicerade processer och en väsentligt ökad administration och ökar även tidsåtgången för varje relativt enkelt uppdrag som förvaltningens systemförvaltare idag löser direkt i systemet. En person vid varje förvaltning måste uppdatera listor för kodplan, attestregister m.m. och vid förändringar fylla i beställningsblanketter, innan serviceförvaltningen kan registrera förändringen i Agresso. I samband med bokslut och tertialrapporter är tidsmarginalerna extremt snäva och en sådan hantering kräver en framförhållning från förvaltningens sida som inte alltid är möjlig, och det ställer även stora krav på serviceförvaltningens flexibilitet.

Kontroll över förvaltningens kodplan är ett viktigt verktyg för förvaltningens controllers i arbetet med uppföljning, analys och styrning av nämndens kostnader och intäkter. En minskad kontroll över kodplanen, ökade centrala krav och standardisering kan försvåra uppföljning och analys av verksamheten. En alltför generaliserad ekonomimodell får till följd att Agressos fördelar vad gäller uppföljning minskar, och detta innebär troligtvis att förvaltningarnas controllers i högre utsträckning tvingas använda egna Excelfiler för att göra den verksamhetsanpassning av budgetuppföljningen som är nödvändig.



## Östermalms stadsdelsnämnd

**Östermalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 14 februari 2008 godkänna och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordförande Rolf Lindell m fl (s), ledamöterna Marion Sundqvist (mp) och Berit Bornecrantz Dias (v), *bilaga 5*.

**Östermalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 6 februari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Genomgången av ekonomiprocesserna i relation till såväl kunder som leverantörer är en bra bakgrund till fortsatta diskussioner om framtida ansvarsfördelning och gränssnitt mellan respektive förvaltning å sin sida och serviceförvaltningen å de andra.

Östermalms stadsdelsförvaltning beräknar volymen för 2008 till 31 000 leverentörsfakturor och 45 000 kundfordringar. På förvaltningen arbetar från januari 2008 två ekonomiassistenter med fakturahanteringen. En distansarbetar 60 % och den andra är föräldraledig 20 %. Utöver detta finns en redovisningsansvarig. Förvaltningens bruttokostnaderna uppgår 2008 till 1,214 mnkr och intäktsbudgeten till 137 mnkr.

Ekonomiassistenterna vid förvaltningen arbetar som generalister och tar alla typer av redovisningsfrågor inom delsystemen kund- och leverentörsreskontra vari ingår transaktionshantering, inkasso, dagrapporter. Ekonomiassistenterna har kundkontakter med såväl leverantörer, kunder, chefer och ekonomihandläggare. Ekonomiassistenterna hanterar även fellistor, utredning av felkomna fakturor från Bankgirocentralen, rättning av inlästa filer, rapportering av utestående fordringar till resp verksamhetsområde, bevaka fakturor som är sena till betalning, utbildning av godkännare och attestanter, sköta förvaltningens underförskottskassa, arkivering mm. Att ekonomiassistenterna på Östermalm arbetar som generalister har varit helt nödvändig för att kunna hålla låga kostnader och minimera risker vid frånvaro. De har i sin yrkesroll därmed också fått en bred kompetens och tar stort ansvar för att se sambanden och bidra till förståelse i organisationen för redovisningens olika delar.

Förvaltningen bedömer att bemanningen på Östermalm är effektiv och låg i jämförelse med andra organisationer av samma storlek. En risk med en låg bemanning är förstås att det är känsligare vid frånvaro och semester. Denna risk skulle minska för den del som läggs över till serviceförvaltningen. Enligt förslaget ska förvaltningarna fortsätta att svara för kontakter mot kunder/medborgare och för kontakter mot sina olika verksamheter. Dessutom skulle kontanthantering ligga kvar på förvaltningen. Detta betyder att delar av arbetsuppgifter som ligger på ekonomiassistenterna på Östermalm inte skulle ingå i det som ska avropa från serviceförvaltningen. Vissa delar kräver redovisningskompetens kvar på stadsdelen. Ekonomifunktionerna vid stadsdelen ska ha en beställarfunktion mot serviceförvaltningen och redovisningskompetens för exempelvis kas-

sa, nedskrivningsärenden, kontakter med kunder, inkassoföretag m fl samt ta fram redovisningsrutiner för och utbildning av enhetschefer. Förvaltningen menar att staden inför införandet av serviceförvaltning bör lägga stor vikt med att gå igenom samtliga delprocesser så att en ev ny organisation för staden blir såväl effektiv som kostnadseffektiv för alla parter.

I staden finns brist på redovisningsansvariga som är väl insatta i stadens komplexitet. Vid den personalrörlighet som uppstår vid omorganisation kan förvaltningar komma att stå utan nödvändig kompetens. Det är viktigt att staden aktivt medverkar vid övergångar så att inte förvaltningar drabbas då det kan vara mycket svårt att under övergångsperioden ersätta nödvändig kompetens.

I utredningen skrivs att ”En lokal ekonomiadministration upplevs ofta som bekväm för de lokala verksamheterna, men har nackdelen av att vara en dyr och sårbar struktur” dock skriver utredaren något senare ”I de fall där enbart en person eller ett fåtal personer sköter huvuddelen av all administration kan det bli problem att realisera besparingarna om delar av administrationen hanteras av serviceförvaltningen men det fortfarande finns behov av lokal bemanning”.

Förvaltningen ser det som en risk att det för Östermalms del kan innebära ökade administrativa kostnader och menar att man vid prissättningen måste ta hänsyn till förvaltningens nuvarande kostnader så att inte nämnden och förvaltningen drabbas av administrativa fördyringar. När lönehanteringen överfördes till serviceförvaltningen under 2007 innebar det inledningsvis en kraftig kostnadsökning för Östermalms stadsdelsförvaltning samt för några andra förvaltningar i staden som redan hade effektiv löneadministration. Till 2008 har servicenämnden sänkt priserna, men de innebär fortfarande en högre kostnad än tidigare. Även om det skulle vara så att den gemensamma lönehanteringen hos serviceförvaltningen inneburit en besparing för staden sammanlagt så är det svårt för en enskild nämnd, som redan hade en kostnadseffektiv verksamhet, att acceptera en påtvingad ökning av sina administrativa kostnader. Det är därför viktigt att man tar tillvara denna erfarenhet när man nu går vidare med vissa ekonomifunktioner och åstadkommer en prissättning som innebär att ingen nämnd drabbas av en administrativ kostnadsökning.

## **Stockholms Stadshus AB**

**Stockholm Stadshus AB:s** tjänsteutlåtande daterat den 24 februari 2008 har i huvudsak följande lydelse.

Koncernledningen är positiv till förslaget att staden inrättar en gemensam service för ekonomiadministrativa tjänster för stadens nämnder inom servicenämnden. Förslaget ger möjlighet till att höja produktiviteten och kompetensen, ta tillvara stordriftsfördelar och samtidigt minska kostnaderna för administration. Nämnderna kan i högre grad fokusera på sina kärnverksamheter samt på analys och verksamhetsstöd. Inrättandet av en gemensam service kommer också att garantera att stadens brukare och leverantörer erbjuds en likvärdig och enhetlig service på området.

Koncernledningen konstaterar att i det korta perspektivet omfattas inte bolagen av förslaget, dels beroende på att bolagens ekonomimodell ser annorlunda ut och dels beroende på den mångfald av system som förekommer inom bolagssektorn vilka bedöms vara svåra att integrera och samordna i ett kort perspektiv.

Bolagens verksamheter är dock av varierande storlek och speciellt för de små bolagen finns behov av att minska sårbarheten i de administrativa processerna. Förutsättningarna för att bolagen kan erbjudas motsvarande tjänster behöver därför utredas vidare när nämndernas ekonomiadministration har anslutits.

Bilaga 1 Inriktningskalkyl (se separat pdf-fil).

Bilaga 2      Förslag till program för genomförande (se separat pdf-fil).

Bilaga 3 Förslag till nytt reglemente för servicenämnden (se separat pdf-fil).

Bilaga 4      Utredning av förutsättningar för gemensamma lösningar inom  
ekonomiadministrationsområdet - Gemensam service ekonomi  
(se separat pdf-fil).

## RESERVATIONER M.M.

### Exploateringsnämnden

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Mirja Räihä Järvinen m fl (s) med hänvisning till sitt yrkande:

att i huvudsak bifalla kontorets förslag till beslut,

att uttala att nämnden inte har uppfattningen att verksamheten bör konkurransupphandlas av princip.

*Reservation* anfördes ledamoten Emilia Hagberg (mp) med hänvisning till sitt yrkande att lämna ärendet utan eget ställningstagande.

### Idrottsnämnden

*Reservation* anfördes av Mehdi Oguzsoy (v) till förmån för sitt förslag till beslut i enlighet med följande

Det finns behov av förstärkning av stadens centrala funktioner för inköp och uppföljning av upphandling, lokalfrågor samt hanteringen av pensioner och försäkringar. Vi anser dock att sådana funktioner med fördel organiseras under stadsledningskontoret istället för att byggas in i den nya servicenämnden.

### Kulturnämnden

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamöterna Ann Mari Engel (v) och Kerstin Wickman (mp), enligt följande

Vi har från början varit negativa till en serviceförvaltning och ser tyvärr i remissvaren från olika förvaltningar om Gemensam service ekonomi att många av våra farhågor besannas. Det finns stora svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för politisk insyn, personal, service och ekonomi.

Oppositionens möjligheter att följa hur verksamheten fungerar är begränsad, eftersom Nämnden styrs av en tjänstemannastyrelse. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder väg för en kommande privatisering. Servicen riskerar att bli sämre eftersom lokalkännedomen om verksamheten tunnare ut alltmer efter en centralisering.

Små förvaltningar som stadsarkivet och kulturförvaltningen kan säkert vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men tjänster skulle också kunna köpas av en större förvaltning. Erfarenheterna från överföringen av löneadministrationen har varit



blandade, där stora förvaltningar fått ökade kostnader i likhet med kulturförvaltningen. Vi menar att förändringarna genomförs för snabbt, vilket drabbar både personal och berörda förvaltningar.

Vi tror att det är mycket viktigare för effektiviteten att utveckla tekniska lösningar, utbilda personalen och skapa goda standarder än att centralisera och privatisera administrationen. Vi är definitivt emot den tvångsanslutning till serviceförvaltningen som gäller idag.

## **Socialtjänstnämnden**

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Karin Rågsjö (v) och ledamöterna Abdo Goriya m.fl. (s) enligt följande:

Socialtjänstförvaltningen har skrivit ett utmärkt remissvar där man på ett mycket konstruktivt sätt pekar på fördelar och nackdelar med förslagen att överföra ekonomiadministration till serviceförvaltningen, där nackdelarna överväger. Vi delar förvaltningens förvåning över att det kan "... upplevas som en smula märkligt att det som betraktas som tärande administration idag ses som en effektiv kärnverksamhet i gemensam service."

I själva verket finns det stora svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för politisk insyn, personal, service och ekonomi. Vi har från början varit negativa och ser tyvärr i flera remissvar att många av våra farhågor besannas.

Oppositionens möjligheter att följa hur verksamheten fungerar är tyvärr begränsad, eftersom nämnden styrs av en tjänstemannastyrelse. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder väg för privatisering, vilket vi tar avstånd från. Servicen riskerar också att bli sämre eftersom lokalkännedomen om verksamheten tunnas ut alltmer efter en centralisering.

Erfarenheterna från den pågående överföringen av löneadministrationen har varit blandade, där stora förvaltningar fått ökade kostnader. Vi menar att förändringarna dessutom genomförs alldeles för snabbt, vilket drabbar både personal och berörda förvaltningar.

Socialtjänstförvaltningen skriver klokt om vikten att utvärdera överföringen av löneadministrationen innan man tar nästa steg. Risken finns att man bygger en koloss på lerfötter om man inte tar vara på erfarenheterna från det första steget.

Små förvaltningar kan säkert vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men de kan lika väl som äldreförvaltningen fortsätta att köpa administrativa tjänster av socialtjänstförvaltningen. När pågående samarbete mellan förvaltningar fungerar utmärkt som i detta fall finns ingen anledning att besluta om tvångsanslutning till serviceförvaltningen.

Om förvaltningarna får välja själva, visar det sig om serviceförvaltningen överlever. Vi tror att det är mycket viktigare att utveckla tekniska lösningar, utbilda personalen och skapa goda standarder än att centralisera och privatisera administrationen. För vår del vill vi avskaffa serviceförvaltningen när vi kommer till makten.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

*Reservation* anfördes av Hasan Dölek (s), Anette Höijer (s) och Jan-Olof Gustavsson (s) i enlighet med följande

att stadsbyggnadsnämnden beslutar att i huvudsak bifalla kontorets förslag till beslut, samt att uttala att nämnden inte har uppfattningen att verksamheten bör konkurrensupphandlas av princip.

### **Trafik- och renhållningsnämnden**

*Reservation* anfördes av ledamoten Torhild Lamo (v) samt *ersätтарыtrande* gjordes av ersättaren Kajsa Stenfelt (v) enligt följande

Att som svar på remissen återopas vad som anføres nedan.

Det finns behov av förstärkning av stadens centrala funktioner för inköp och uppföljning av upphandling, lokalfrågor samt hanteringen av pensioner och försäkringar. Vi anser dock att sådana funktioner med fördel organiseras under stadsledningskontoret istället för att byggas in i den nya servicenämnden.

### **Utbildningsnämnden**

*Reservation* anfördes av Inger Stark (v) mot nämndens beslut till förmån för eget förslag enligt följande

Nämnden beslutar att lämna följande synpunkter på remissen.

Vi har från början varit negativa till en serviceförvaltning och ser tyvärr i remissvaren från flera förvaltningar om Gemensam service ekonomi att många av våra farhågor besannas. Det finns stora svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för politisk insyn, personal, service och ekonomi.

Små förvaltningar kan vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men de kan lika väl köpa administrativa tjänster av andra fackförvaltningar eller stadsdelsförvaltningar. Vi ser därför ingen anledning till att förvaltningar ska tvångsanslutas till serviceförvaltningen.

Erfarenheterna från den pågående överföringen av löneadministrationen har varit blandade, där stora förvaltningar har fått ökade kostnader. Vi menar också att förändringarna genomförs alldeles för snabbt, vilket drabbar både personal och berörda förvaltningar.

Vi noterar att utbildningsförvaltningen ser en fördel i att ekonomiprocesserna samordnas. Vi menar att ökad standardisering där så är möjligt utan att riskera att försämrade specifika verksamheter, bättre tekniska lösningar och kompetensutveckling är bättre instrument för att effektivisera än att centralisera större delen av administrationen. Då finns lokalkännedomen kvar som är så viktig för att behålla och utveckla kvaliteten i tjänsterna.

Oppositionens möjligheter att följa hur verksamheten fungerar är tyvärr begränsad, eftersom nämnden styrs av en tjänstemannastyrelse. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder väg för en kommande privatisering, vilket vi tar avstånd från.

## **Äldrenämnden**

*Särskilt uttalande* gjordes av Margareta Johansson (v) enligt följande

Vi har från början varit negativa till en serviceförvaltning och ser tyvärr i remissvaren både från äldreförvaltningen och från andra förvaltningar om Gemensam service ekonomi att många av våra farhågor besannas. Det finns stora svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för politisk insyn, personal, service och ekonomi.

Små förvaltningar som äldreförvaltningen kan säkert vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men förvaltningen kan lika väl fortsätta att köpa olika administrativa tjänster av socialtjänstförvaltningen. Att de bägge förvaltningarna sitter i samma hus har underlättat samarbetet, vilket är en framgångsfaktor som försvinner om äldreförvaltningen måste anlita serviceförvaltningen. Eftersom nuvarande samarbete fungerar utmärkt ser vi ingen anledning till att äldreförvaltningen ska tvångsanslutas till serviceförvaltningen.

Vi noterar också att äldreförvaltningen inte idag kan se att en konsolidering av ekonomiprocesserna skulle ge besparingar och frigöra personal samt att man pekar på risker för att parallella system kan komma att utvecklas om rutinerna standardiseras för hårt.

Erfarenheterna från den pågående överföringen av löneadministrationen har varit blandade, där stora förvaltningar fått ökade kostnader. Vi menar att förändringarna genomförs alldeles för snabbt, vilket drabbar både personal och berörda förvaltningar.

Oppositionens möjligheter att följa hur verksamheten fungerar är tyvärr begränsad, eftersom nämnden styrs av en tjänstemannastyrelse. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder väg för en kommande privatisering, vilket vi tar avstånd från. Servi-

cen riskerar också att bli sämre eftersom lokalkännedomen om verksamheten tunnas ut alltmer efter en centralisering.

Vi tror att det är mycket viktigare för effektiviteten att utveckla tekniska lösningar, utbilda personalen och skapa goda standarder än att centralisera och privatisera administrationen.

### **Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av Magnus Dannqvist m.fl. (s), Rosa Lundmark (v) och Jonas Eklund (mp) i enlighet med följande

Förvaltningens tjänsteutlåtande åberopas delvis som yttrande på remissen.

Därutöver vill vi framföra följande.

Förvaltningens yttrande pekar på flera svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för personal, service och ekonomi.

Vi har från början varit mycket tveksamma till att bilda en serviceförvaltning och ser tyvärr att många farhågor besannas. Besparingspotentialerna har varit för optimistiskt beräknade och det saknas politisk insyn i servicenämnden. Dessutom har vi varnat för att servicen blir sämre då kännedomen om förvaltningarnas verksamhet tunnas ut vid en centralisering. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder också väg för en kommande privatisering.

En alltför långt driven specialisering ökar även som förvaltningen skriver risken för standardiserade och enformiga arbetsuppgifter, vilket skapar en dålig arbetsmiljö och risk för personalomsättning. I ett sådant scenario blir servicen sämre till beställande förvaltning.

Små förvaltningar kan vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men tjänster skulle lika väl kunna köpas av en annan stadsdelsförvaltning eller fackförvaltning. Äldreförvaltningen köper exempelvis tjänster av socialtjänstförvaltningen och är mycket nöjda med det.

Det kan också vara så att förvaltningar har egna effektiva lösningar som är bättre än de som serviceförvaltningen erbjuder. Flera skäl talar därför för att det inte ska vara obligatoriskt för någon förvaltning att köpa tjänster av serviceförvaltningen.

Om förvaltningarna får välja själva, visar det sig om serviceförvaltningen överlever. För att förbättra administrationen är det mycket viktigare att utveckla tekniska lösningar, utbilda personalen och skapa goda standarder än att tvingas till en obligatorisk anslutning, som dessutom är dyrare än om arbetsuppgifterna är kvar i den egna förvaltningen.

## **Farsta stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av Malin Larsson (v), Gunnar Sandell m fl (s) och Mats Lindqvist (mp) enligt följande

1. Förvaltningens tjänsteutlåtande åberopas delvis som yttrande på remissen.
2. Därutöver vill vi framföra följande.

Förvaltningens yttrande pekar på flera svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för personal, service och ekonomi.

Vi har från början varit negativa till att bilda en serviceförvaltning och ser tyvärr att många farhågor besannas. Besparingspotentialerna har varit för optimistiskt beräknade

och det saknas politisk insyn i servicenämnden. Dessutom har vi varnat för att servicen blir sämre då kännedomen om förvaltningarnas verksamhet tunnas ut vid en centralisering. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder också väg för en kommande privatisering.

Oppositionens möjligheter att följa hur verksamheten fungerar är begränsad, eftersom nämnden styrs av en tjänstemannastyrelse. Servicen riskerar att bli sämre eftersom lokalkännedomen om verksamheten tunnans ut alltmer efter en centralisering. Vi menar att förändringarna genomförs för snabbt, vilket drabbar både personal och berörda förvaltningar.

För att förbättra administrationen är det mycket viktigare att utveckla tekniska lösningar, utbilda personalen och skapa goda standarder än att tvingas till en obligatorisk anslutning, som dessutom är dyrare än om arbetsuppgifterna är kvar i den egna förvaltningen.

Vi är definitivt emot den tvångsanslutning till serviceförvaltningen som gäller idag

## **Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av ledamoten Ylva Wahlström m.fl. (mp) och ledamoten Kjell Marténg m.fl. (v) mot beslutet med hänsyn till eget förslag enligt följande

Att avslå förslaget om gemensam service ekonomi.  
Att förstärka stadsdelarnas egna ekonomiska ansvar.

Att för övrigt anföra följande:

Det finns knappt något kvar av stadsdelssatsningar, när allt ska centralstyras. Det hade varit ärligare att åter införa socialdistriktsnämnder som man hade i början av 1990-talet. Men ännu finns kanske lite större ansvar hos stadsdelarna, så att miljöpartiet med flera åter efter valet år 2010 kan återskapa stadsdelarna, så de åter har aktivt politiskt inflytande. Det behövs i denna storstads kommun!”

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Jan Wallman m.fl. (s), enligt följande

Vår uppfattning är att effektiviseringar av administration många gånger är bra. Vår uppfattning är att så är fallet även denna gång. Vi vill dock fästa uppmärksamhet på att om många frågor ska tas bort från SDN och skötas av centrala staden kommer våra SDN att avlösas. I en förlängning kan detta betyda att SDN sakta minskar i betydelse. Detta är vi starka motståndare till. Fortsätter överföring av uppgifter till serviceförvaltningen kan detta innebära att denna enhet kan komma att säljas ut vilket vi är starka motståndare till.

### **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordförande Berit Kruse m fl (s), Leif Larsson (v) och Birgitta Wosse (mp) enligt följande

Vi tycker det är bra att då och då granska hur resurserna används på bästa sätt. Det finns dock en övertro på att byråkratin/administrationen utgör en alltför stor andel av kommunens kostnader. Så är inte fallet överlag. Stadsdelsförvaltningen tar i sitt tjänsteutlåtande upp för- och nackdelar på ett tydligt sätt och vi vill understryka vikten av det som förvaltningen säger att de frigjorda resurserna vid kostnadsminskningen ska kunna användas för analys och verksamhetsstöd inom stadsdelsnämnden. Vi vill också påpeka risken som föreligger, vid t ex centralisering och sammanslagning av administration i allmänhet, att behov och kontroll av verksamheterna driver fram ökad eller dubbel byråkrati då stora kostnadsminskningar genomförs och att denna modell kan slå olika beroende på nämndernas storlekar. Kontroll, uppföljning och dialog behövs för en god byråkrati och en ekonomi med kvalitet och effektivitet gärna i samarbete mellan t ex nämnder. Ett problem är att det är obligatoriskt att avropa de föreslagna tjänsterna och att servicen finansieras genom avgifter baserade på självkostnadspris. Hur och var budgeteras detta? Gemensam service ekonomi får inte leda till att den kunskap som finns i stadsdelarna tappas och den lokala förankringen försvinner.”

### **Kungsholmens stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av Ingegerd Akselsson Le Douaron (mp) och Reijo Kittilä (v) i enlighet med följande:

Stadsdelsnämnden föreslås besluta:

att avstyrka stadsledningskontorets förslag om en gemensam service för

ekonomi inom den stadsövergripande servicenämnden

Stadsdelsnämnden anför därutöver följande:

Förslaget att centralisera stadens ekonomihantering till en gemensam central service är en del i strävandena att centralisera allt fler av stadens verksamheter och samtidigt minska stadsdelsnämndernas roll. I detta fall finns även ett tydligt mål att privatisera hela ekonomihanteringen.

Stockholms stad är en för stor organisation för att en central ekonomiservice någonsin ska kunna vinna en acceptans bland stadens förvaltningar och basverksamheter. Avståndet blir för stort och nämnderna och förvaltningarna kommer att skapa egna kompletterande ekonomifunktioner vilket bidrar till en fördyring av kostnaderna.

Majoriteten flyttar ansvar för olika verksamheter från stadsdelsnämnderna till centrala nämnder och minskar därmed underlaget för deras behov av olika administrativa tjänster varefter man föreslår en centralisering av tjänsterna. Stadsdelsnämndernas verksamhetsansvar måste i stället utökas varmed underlaget för lokalt förankrade administrativa tjänster ökar. Detta förenklar samarbetet mellan administrationen och kärnverksamheterna.

### **Norrmalms stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av ledamoten Hans Enroth (v) i enlighet med följande

1. Delvis godkänna förvaltningens yttrande.
2. Därutöver anföra följande:

Vänsterpartiet har från början varit negativt till att bilda en serviceförvaltning och ser tyvärr att många farhågor besannas. Besparings-utrymmet har varit för optimistiskt beräknat och det saknas politisk insyn. Dessutom har vi varnat för att all service blir sämre då kännedomen om förvaltningarnas verksamhet tunnas ut vid en centralisering.

Koncentrationen av administrationsuppgifter bereder också väg för en kommande privatisering.

En alltför långt driven specialisering ökar även risken för standardiserade och enformiga arbetsuppgifter, vilket skapar en dålig arbetsmiljö och risk för personalomsättning. Detta medför att servicen blir sämre till beställande förvaltning.

Små förvaltningar kan vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men tjänsterna skulle lika väl kunna köpas av en annan stadsdels- eller fackförvaltning.

## **Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd**

*Särskilt uttalande* gjordes av Gunilla Bhur m.fl. (v) i enlighet med följande

Förvaltningens yttrande pekar på flera svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för personal, service och ekonomi.

Vi har från början varit negativa till att bilda en serviceförvaltning och ser tyvärr att många farhågor besannas. Besparingspotentialerna har varit för optimistiskt beräknade och det saknas politisk insyn i servicenämnden. Dessutom har vi varnat för att servicen blir sämre då kännedomen om förvaltningarnas verksamhet tunnas ut vid en centralisering. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder också väg för en kommande privatisering.

En alltför långt driven specialisering ökar även som förvaltningen skriver risken för standardiserade och enformiga arbetsuppgifter, vilket skapar en dålig arbetsmiljö och risk för personalomsättning. I ett sådant scenario blir servicen sämre till beställande förvaltning.

Små förvaltningar kan vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men tjänster skulle lika väl kunna köpas av en annan stadsdelsförvaltning eller fackförvaltning. Äldreförvaltningen köper exempelvis tjänster av socialtjänstförvaltningen idag och är mycket nöjda med det.

För att förbättra administrationen är det mycket viktigare att utbilda personalen och skapa goda standarder än att tvingas till en obligatorisk anslutning, som dessutom är dyrare än om arbetsuppgifterna är kvar i den egna förvaltningen.

## **Skarpnäcks stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av ledamoten Monika Lindh m.fl. (s) och ledamoten Birgitta Hansen (mp) till förmån för gemensamt förslag till beslut enligt följande

”Vi yrkar att Skarpnäcks stadsdelsnämnd beslutar

Att i huvudsak godkänna förvaltningens förslag till yttrande

Att därutöver anföra följande:

Tanken med att införa en gemensam serviceförvaltning är att ge staden ekonomiska vinster som istället ska kunna användas för att utveckla verksamheten. Den överflyttning av lönehanteringen som tidigare skett har inte gett stadsdelarna minskade kostnader för administration. Tvärtom har kostnaderna ökat, för Skarpnäcks del med 0,2 mnkr. Förvaltningen ser t.o.m. att behov finns att tillföra mer resurser till administration för att klara den interna kontrollen. Det remitterade förslaget innebär att enhetscheferna kommer att belastas med mer administrativt arbete, istället för att kunna koncentrera sig på att utveckla verksamheten och ta ansvar för medarbetare och budget. I



vår stadsdel står vi i en situation med stora underskott som av ledningen delvis förklaras med att vissa kostnader inte tagits med i budgeten av enhetscheferna. Om enhetscheferna framöver måste sköta mer administrativa uppgifter, istället för att kunna koncentrera sig på verksamhet och budget, uppstår risk att för lite tid kan ägnas åt ekonomiuppföljning och risk att kvaliteten i verksamheterna sjunker.

Det har redan visat sig att den tidigare överflyttningen resulterat i stora svårigheter för medarbetare att få kontakt med och hjälp av serviceförvaltningen. Den som har frågor angående sin lön kan inte längre vända sig direkt till handläggare utan måste gå igenom flera olika instanser för att få svar eller rättelse. Förvaltningen skriver också att det är en uppenbar risk att kunder upplever en ökad byråkrati i sina kontakter med staden och det är en farhåga vi i stadsdelsnämnden delar. Krånglet och byråkratin har ökat, istället för att minska vilket är fullständigt motsatt intentionerna. Utan ordentlig analys av vad man hittills åstadkommit för att minska kostnader för administration, minska krångel och byråkrati föreslås nu att fler delar ska centraliseras vilket inte är genomtänkt. Vi anser att en sådan analys måste göras innan förslaget om att förvaltningarnas ekonomifunktioner skall centraliseras eventuellt genomförs.”

### **Skärholmens stadsdelsnämnd**

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Margareta Johansson (v), Liliane Svensson m.fl. (s) och Rebwar Hassan m.fl. (mp) enligt följande

Det finns stora svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för politisk insyn, personal, service och ekonomi.

Erfarenheterna från den pågående överföringen av löneadministrationen har varit blandade, där stora förvaltningar fått ökade kostnader. Vi menar att förändringarna genomförs alldeles för snabbt, vilket drabbar både personal och berörda förvaltningar.

Oppositionens möjligheter att följa hur verksamheten fungerar är tyvärr begränsad, eftersom nämnden styrs av en tjänstemannastyrelse. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder väg för en kommande privatisering, vilket vi tar avstånd från. Servicen riskerar också att bli sämre eftersom lokalkännedomen om verksamheten tunnas ut alltmer efter en centralisering.

Vi tror att det är mycket viktigare för effektiviteten att utveckla tekniska lösningar, utbilda personalen och skapa goda standarder än att centralisera och privatisera administrationen.

### **Älvsjö stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av Majvi Andersson (s), Maj-Lena Eklund (v) och Kenneth Rönquist (mp) i enlighet med följande

1. Förvaltningens tjänsteutlåtande åberopas delvis som yttrande på remissen

## 2. Därutöver vill vi framföra följande

Förvaltningens yttrande pekar på flera svagheter i hela konceptet med en serviceförvaltning, med negativa konsekvenser såväl för personal, service och ekonomi

Det är av stor vikt att de synpunkter som förvaltningen fört fram blir ordentligt utredda innan serviceförvaltningen tar över stadsdelens ekonomifunktioner. OM ärendet forceras fram innan frågorna är utredda tvingas förvaltningen enligt eget påpekande till dubbelarbete och därmed minskar besparingspotentialen. Vi konstaterar även att det saknas politisk insyn i servicenämnden. Vi vill även varna för att servicen blir sämre då kännedomen om förvaltningarnas verksamhet tunnas ut vid en centralisering. Koncentrationen av administrativa uppgifter bereder också väg för en kommande privatisering.

En allt för långt driven specialisering ökar även som förvaltningen skriver risken för standardiserade och enformiga arbetsuppgifter, vilket skapar en dålig arbetsmiljö och risk för personalomsättning. I ett sådant scenario blir servicen sämre till beställande förvaltning.

Små förvaltningar kan vinna på att köpa tjänster av serviceförvaltningen, men tjänster skulle lika väl kunna köpas av en annan stadsdelsförvaltning eller fackförvaltning. Äldreförvaltningen köper exempelvis tjänster av socialtjänstförvaltningen i dag och är mycket nöjda med det.

För att förbättra administrationen är det mycket viktigare att utveckla tekniska lösningar, utbilda personalen och skapa goda standarder än att tvingas till en obligatorisk anslutning, som dessutom är dyrare än om arbetsuppgifterna är kvar i den egna förvaltningen.

*Särskilt uttalande* gjordes av Karl Bern (fp) och Olle Andretzky (m) i enlighet med följande

Vi ser positivt på möjligheten att göra stora besparingar genom en gemensam service för nämndernas ekonomifunktioner och att servicenämnden övertar dessa arbetsuppgifter. De beräknade besparingarna uppskattas till 73 mnkr under fem år, resurser som kan användas bättre till att höja kvaliteten inom skola och omsorg.

### **Östermalms stadsdelsnämnd**

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordförande Rolf Lindell m fl (s), ledamöterna Marion Sundqvist (mp) och Berit Bornecrantz Dias (v) i enlighet med följande

Den nuvarande majoritetens ambition att centralisera funktioner från stadsdelar till centrala förvaltningar ledde när det gäller lönehanteringen till ökade kostnader för vår förvaltning. Om ekonomiska vinster inte kan göras genom fortsatta centraliseringar tyder denna strävan – tillsammans med olika verksamheter som flyttas bort från stadsdelarna – bara på att majoriteten är ute efter att avlösa stadsdelsnämnderna så att de slutligen återgår till att bli sociala distriktsnämnder.