



Anita Granlund  
Administrativa avdelningen  
08-508 270 03  
anita.granlund@fsk.stockholm.se

Till  
Fastighetsnämnden 2008-02-07

## **Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar. Svar på remiss**

### **Förslag till beslut**

1. Fastighetsnämnden beslutar att till kommunstyrelsen överlämna och åberopa kontorets svar på remissen ”Gemensam service – samarbete mellan förvaltningar”.

Sten Wetterblad

Anita Granlund

### **Sammanfattning**

Nämnden har för yttrande senast 2008-02-29 fått utredningen ”Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar”.

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att utreda förutsättningarna för gemensamma lösningar inom ekonomiområdet. Utifrån slutsatserna av den utredning som stadsledningskontoret genomfört på uppdrag av kommunstyrelsen föreslås att en gemensam service för ekonomiadministration inrättas för att ingå i servicenämnden. Förslaget innebär att det för alla stadens nämnder blir obligatoriskt att avropa vissa ekonomiadministrativa tjänster från serviceförvaltningen. Stadsledningskontoret föreslår att den gemensamma servicen för ekonomi driftsätts senast i februari 2009, med målet att vara fullt genomförd den 31 december 2009.

Stadsledningskontoret föreslår vidare att möjligheterna till effektivisering av ekonomiprocesserna utreds under 2008 parallellt med pågående uppgradering av ekonomisystemet Agresso.



Fastighetskontoret är positiv till förslaget om att utveckla gemensamma lösningar inom det ekonomiadministrativa området och är i princip även positiv till att det inrättas en gemensam service för ekonomi. Kontoret vill dock poängtera vikten av ett välplanerat förberedelsearbete, för att den gemensamma servicen ska bli så framgångsrik som utredningen förutspår. Hänsyn behöver även tas till att bemanningen av den gemensamma servicen planeras så att förvaltningarna kan klara sina uppdrag under 2009.

Införandet av en gemensam service kommer att kräva standardiserade lösningar. Det är viktigt att stadsledningskontoret i dialog med förvaltningarna så tidigt som möjligt kan identifiera eventuella svårigheter/förvaltningsunika förutsättningar och att gränssnittsfrågan utreds vidare. Detta är också en förutsättning för att kunna bedöma vilka resurser och kompetens som efter införandet ska finnas kvar på förvaltningarna.

Som enda förvaltning med fastigheter som huvuduppdrag vill kontoret lyfta fram några angelägna frågor som behöver beaktas i ett tidigt skede i det fortsatta arbetet mot en gemensam service.

Redovisningen av fastighetsmomsen innebär i dagsläget ett nära samarbete mellan ekonomiadministrationen och fastighetsavdelningen för att de förändringar i fastighetsbeståndet som påverkar fastighetsmomsen ska fångas upp. För att hitta fungerande rutiner när det gäller fastighetsmomsen behöver gränssnittsfrågan mellan den gemensamma servicen och kontoret diskuteras. För närvarande kräver fastighetsmomsen dessutom betydande manuellt arbete eftersom AGRESSO inte stödjer en effektiv hantering av fastighetsmomsen. En förutsättning för en fungerande lösning är att AGRESSO anpassas för att klara problematiken kring momshanteringen. AGRESSO behöver även utvecklas när det gäller IT-stödet för anläggningsredovisningen. Slutligen vill kontoret framhålla det positiva med en decentraliserad stadskassa då det stimulerar till en ökad likviditetsplanering. Fastighetskontoret är den enda förvaltning som har den lösningen.

## Utlåtande

### Bakgrund

Fastighetsnämnden har för yttrande fått remissen ”Gemensam service ekonomi – samarbete mellan förvaltningar”. Yttrandet ska vara kommunstyrelsen tillhanda senast den 29 februari 2008.

### Sammanfattning av rapporten

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

En gemensam service för ekonomiadministration syftar till att bidra till att realisera kommunfullmäktiges inriktningsmål om att stadens verksamheter ska vara

kostnadseffektiva. Syftet är även att nämnder och styrelser ska fokusera på sina kärnuppgifter och 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 stadens 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 servicen.

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 (dagrappporter)<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.

Stadsledningskontoret bedömer att ett program för effektivisering av ekonomiprocesserna och en övergång till en gemensam service för ekonomiadministration skulle vara lönsamt för Stockholms stad även med hänsyn tagen till genomförandekostnader och omställningskostnader.

När en gemensam service för ekonomiadministration har stabiliserats finns möjlighet att utreda förutsättningar för att på sikt konkurrensutsätta verksamheten.

---

<sup>1</sup> Avser ej kontanthantering



### **Kontorets synpunkter**

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 kontraktsskrivningar 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 momsen 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. slutna 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 ianspråktagna 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.

**Slut**