



Datum

Yttrande

Adress

August Palms Plats 1

Diarienummer

GRF-2021-30499

Till

Revisorskollegiet

Granskning av redovisningsenheterna **SR-2021-68**

Sammanfattning

Frågor avseende de gemensamma redovisningsenheterna följs upp och diskuteras regelbundet i olika forum. Kommunstyrelsen har i nuläget ingen avsikt att göra någon kommunövergripande mätning av de gemensamma redovisningsenheterna. Det betyder inte att det inte kommer att bli aktuellt med mätningar i framtiden, men då troligen i en annan form än de som tidigare genomförts. Kommunstyrelsen anser också att om det ska genomföras en samlad uppföljning av de tre gemensamma redovisningsenheterna är det ännu för tidigt att göra en sådan uppföljning. Redovisningsenheterna har bildats vid tre olika tidpunkter och har därför av naturliga skäl kommit olika långt i sitt interna arbete. De tillhandahåller delvis olika tjänster mot förvaltningarna vilket också kan försvåra jämförelser av resultatet vid en uppföljning. Det fortsatta arbetet med utveckling av ekonomiprocesserna kommer att ske i nära samarbete med redovisningsenheterna och med en delvis förändrad inriktning.

Yttrande

Malmö stad har en decentraliserad ekonomiorganisation. Detta innebär bland annat att varje förvaltning har sin egen ekonomiavdelning som handhar de löpande ekonomiprocesserna.

Stadskontorets ekonomiavdelning har tillsammans med ekonomicheferna på stadens förvaltningar under flera år utrett frågan om kommunens ekonomiprocesser skulle kunna effektiviseras genom bildandet av en gemensam redovisningsenhet. Utredningarna resulterade i att det nu finns tre redovisningsenheter i Malmö stad som var och en ger service till flera förvaltningar. Organiseringen med tre enheter var den organisationsform som bäst bedömdes möta behovet av standardisering och minskad sårbarhet och samtidigt möjliggöra ett behovsanpassat och nära stöd till verksamheten.

Förvaltningarnas ekonomichefer har beslutat vilka arbetsmoment i respektive ekonomiprocess som är obligatoriska för förvaltningarna att överföra till de gemensamma redovisningsenheterna. Dessa obligatoriska arbetsmoment utgör en lägsta nivå. Flera

förvaltningar har på frivillig basis avtalat med redovisningsenheterna om tilläggstjänster. Vilka arbetsmoment som ingår här ser olika ut för respektive förvaltning. Detta innebär att uppdrag och arbetsuppgifter skiljer sig väsentligt åt för de gemensamma redovisningsenheterna.

I enlighet med revisorskollegiets önskemål redovisar kommunstyrelsen nedan sitt yttrande uppdelat på respektive bedömning/rekommendation i granskningsrapporten.

Beslut – Följs beslut fattade på politisk nivå respektive tjänstenivå?

Kommunstyrelsen delar granskningsrapportens slutsats att de beslut som fattats i frågan följts och kommer därför inte vidta någon åtgärd på denna punkt.

Mål – Görs uppföljning av målen för redovisningsenheterna?

Av granskningsrapporten framgår att det i ärendet STK-2016—764 finns av kommunstyrelsens arbetsutskott fastställda mål för Malmö stads ekonomiprocesser.

Kommunstyrelsen delar inte denna uppfattning. Av ärendet framgår förvisso en beskrivning av en önskad inriktning men det finns inget klart uttalande eller beslut om att dessa utgör mål som regelbundet ska mätas och följas upp.

Begreppet effektiv administration och effektiva processer är komplext. Ofta åsyftas en administration där de administrativa processerna är standardiserade, har låg resursåtgång och stora inslag av digitalisering. Administrativa processer enligt denna definition är i huvudsak eftersträvanvärt. Samtidigt definieras ofta den administrativa processen som den del av en process som utförs av administratörer. Det betyder att en administrativ process felaktigt kan beskrivas som mer effektiv om en större del av arbetsinsatsen flyttas från administratörer till andra yrkesgrupper och roller i en organisation. En oönskad utveckling inom detta område har lyfts i samhällsdebatten där chefer och medarbetare i olika organisationer vittnar om en allt större administrativ börda.

Mätning av ekonomiprocesserna har gjorts vid fyra tillfällen 2011, 2014, 2016 och 2018. Eftersom mätningarna bygger på förvaltningarnas uppskattning av tidsåtgång och inte genom mätning av faktisk tidsåtgång är det svårt att dra säkra slutsatser utifrån resultatet av mätningarna. Av praktiska skäl har mätningarna varit avgränsade till det arbete som utförs av ekonomiavdelningarna, vilket innebär att bara delar av processen finns med i mätningen vilket försvårar jämförelser över tid. Jämförelser över tid kompliceras också av att organiseringen har förändrats mellan mättillfällena och att gränsdragningen mellan vad som utförs på ekonomiavdelningarna respektive i verksamheten kan ha förändrats.

Malmö stad är en decentraliserad organisation med nämnder av olika storlek, olika typer av verksamhet och relativt stora skillnader i den inre organiseringen. Det betyder att det administrativa stödet behöver organiseras på olika sätt. I förvaltningar där de organisatoriska enheter som finns längst ut i organisationen är relativt stora, kan varje enhet finansiera en verksamhetsnära administration. I förvaltningar där de organisatoriska enheterna istället är

många och små, behöver ofta det administrativa stödet organiseras på en högre nivå i organisationen. Även om målbilden är att de tre redovisningsenheterna ska arbeta på ett likartat sätt, så kommer de också att påverkas av behoven och de organisatoriska och verksamhetsmässiga olikheterna hos sina kunder. Detta försvårar jämförelser mellan de tre redovisningsenheterna.

Närhet och förståelse för verksamhetens behov har varit viktiga parametrar vid bildandet av redovisningsenheterna och avgörande för att det har bildats tre redovisningsenheter istället för en för staden gemensam redovisningsenhet. Inriktningen har varit att ingen administration ska föras över från ekonomiavdelningarna till verksamheterna eller på annat sätt försvåra för verksamheterna att få hjälp och stöd i ekonomiska frågor. Utgångspunkten har varit att en verksamhetsanpassad administration ökar förutsättningarna för en effektiv verksamhet som tillgodoser malmöbornas behov på bästa sätt. Detta är en viktig del att beakta vid sidan av andra positiva effekter som standardisering och effektivisering av ekonomiprocesserna.

Kommunstyrelsen har i nuläget ingen avsikt att göra någon kommunövergripande mätning av de gemensamma redovisningsenheterna. Det betyder inte att det inte kommer att bli aktuellt med mätningar i framtiden, men då troligen i en annan form än de som tidigare genomförts. Bedömningen är också att det ännu är för tidigt att göra en sådan uppföljning. Redovisningsenheterna har bildats vid tre olika tidpunkter och har därför av naturliga skäl kommit olika långt i sitt interna arbete. De tillhandahåller delvis olika tjänster mot förvaltningarna vilket också kan försvåra jämförelser av resultatet vid en uppföljning.

Frågor avseende de gemensamma redovisningsenheterna följs upp och diskuteras regelbundet i olika forum. Även om detta inte dokumenteras i någon officiell rapport är bedömningen att det finns inblick och återkoppling om hur arbetet fortlöper på redovisningsenheterna. Kommunstyrelsen ser också positivt på det nätverk för de gemensamma redovisningsenheterna som bildats under året och att detta ska leda till ytterligare standardisering och effektivisering i berörda processer.

Stadskontoret kommer att i nära samarbete med redovisningsenheterna fortsätta utveckla ekonomiprocesserna, men med en delvis ny inriktning. Det tidigare utvecklingsarbetet har haft ett relativt stort fokus på standardisering och en ökad produktivitet med ständiga små förbättringar. Arbetet har haft goda effekter. I nuläget är dock bedömningen att utvecklingsarbetet behöver riktas mot större, mer komplicerade projekt och där målet snarare är en ökad kvalitet än en ökad produktivitet. Exempel på projekt som prioriterats är ökad kvalitet i räkenskapsammandraget, en förbättrad uppföljning av personalkostnaderna, internhyresmodell och en stabil inköpsorganisation. Därutöver arbetar stadskontoret för att öka kvaliteten i redovisningen genom till exempel översyn av redovisning av leasing, hantering av kravrutiner, exploateringsredovisning och förbättrad koncernkonsolidering.

Stadskontoret håller också på att ta fram en styrmodell för hur förvaltningarna tillsammans kan prioritera utvecklingsbehoven inom ekonomiprocesserna. Detta för att säkerställa att utvecklingsinsatserna görs inom de områden där effektiviseringsvinsterna bedöms bli störst, antingen genom förbättrad kvalitet eller ökad produktivitet. Modellen kommer att implementeras under 2022.

Samverkan – Samverkar redovisningsenheterna och stadskontoret?

Kommunstyrelsen delar granskningsrapportens bedömning att stadskontoret och redovisningsenheterna samverkar i syfte att samordna och prioritera arbetet i ekonomiprocesserna. Ingen ytterligare åtgärd kommer därför att vidtas i denna fråga.

Överensstämmelse med lag och god redovisningssed – Säkerställs att relevant lagstiftning inom redovisnings- och skatteområdet samt god redovisningssed följs?

Varje nämnd ansvarar för internkontroll inom sitt ansvarsområde. Kommunstyrelsen anser att det är viktigt att sådana kontroller görs för att säkerställa att rutiner följs och att arbetsmomenten utförs på ett korrekt sätt. De arbetsuppgifter som idag utförs på redovisningsenheterna gjordes tidigare på respektive förvaltnings ekonomiavdelning. Kommunstyrelsen ser inte att det ur ett internkontrollperspektiv är någon skillnad var arbetsuppgifterna utförs utan det viktiga är att adekvata kontroller görs. Kommunstyrelsen ställer sig därför positiv till stadsrevisionens rekommendation att grundskolenämnden, hälsa-, vård- och omsorgsnämnden samt servicenämnden ska säkerställa att det sker en systematisk internkontroll av att redovisningsenheterna följer relevant lagstiftning inom redovisnings- och skatteområdet samt god redovisningssed. Kommunstyrelsen kommer inte att vidta någon ytterligare åtgärd.

Uppföljning – Görs uppföljning av förvaltningarnas nöjdhet med redovisningsenheterna?

För att säkerställa ett gott samarbete är det viktigt att det finns en tät och nära kontakt mellan redovisningsenheterna och förvaltningarna. För att främja sådana relationer finns redan idag olika forum för avstämningsmöten, allt från gemensamma arbetsgrupper som diskuterar dagliga, löpande frågor till gemensamma forum där dialog förs om långsiktiga och strategiska utvecklingsfrågor.

Kommunstyrelsen anser att det är bra att göra mätningar av kundnöjdhet men att detta är en fråga mellan berörda förvaltningar och kommer inte att vidta någon åtgärd i frågan.

Inyett – Görs uppföljning av utbetalnings- och leverantörskontrollen Inyett?

Kommunstyrelsen delar granskningsrapportens bedömning att det i dagsläget saknas en tydlig, kommunövergripande instruktion för hur uppföljning ska ske av varningsmejlerna från Inyett.

Det är viktigt att det finns tydliga rutiner som säkerställer att de indikationer på eventuella felaktigheter som framkommer i varningsmejlen hanteras på ett korrekt sätt. Arbete pågår från stadskontorets sida med att uppdatera dessa rutiner.

Kommunstyrelsen kan dock inte se någon koppling mellan just denna rutin och de gemensamma redovisningsenheterna annat än att det är ett av flera arbetsmoment som utförs av dem.

Ordförande

.....
Katrín Stjernfeldt Jammeh
.....

Sekreterare

.....
Belma Rosarv
.....