
UTREDNING – GEMENSAM EKONOMISERVICE

DOKUMENT

Utredning - Gemensam ekonomiservice

DOKUMENT

Utredning - Gemensam ekonomiservice

DIARIENUMMER

2020:1652

UPPRÄTTAT AV

Knut Hansson & Johan Funnemark

DATUM

16 maj 2022

DOKUMENTTYP

Utredningsrapport

VERSION

V1.0

Innehåll

Sammanfattning	3
Inledning	5
Bakgrund.....	5
Uppdrag och syfte	5
Styrande principer för utredningen.....	6
Omfattning och avgränsningar	6
Metod och tillvägagångssätt	7
Metod.....	7
Utredningsorganisation och intressenter.....	7
Population och urval.....	8
Enkäter, intervjuer och dialogmöten	9
Nulägesbeskrivning	10
Övergripande.....	10
Det gemensamma arbetssättet – ekonomitjänsten.....	11
Processer	11
Leverantörfakturaprocessen.....	11
Kundfakturaprocessen	12
Processen för löpande bokföring	12
Processen för bokslut och rapportering.....	13
Budgetprocessen.....	13
Servicebyråer	13
Församlingar och pastorat som är anslutna till servicebyrå	14
Församlingar och pastorat – inte anslutna till servicebyrå.....	14
Systemförvaltning och leverantörsstyrning.....	15
Risker och möjligheter	17
Risker.....	17

Möjligheter.....	18
Vad är ett shared service center?.....	20
Shared service center	20
Potentiella fördelar med shared service center	20
Potentiella risker vid etablering av shared service center	21
Statens servicecenter	21
Tjänsteerbjudande.....	21
Framgångsfaktorer och effekter	21
Gränssnitt och kunddialog	22
Anslutning.....	22
Analys och jämförelser.....	23
Decentralisering	23
Storleksjämförelser.....	23
Kapacitetshöjande samverkan	24
Volymprocesser.....	26
Kvalitativa processer	28
Systemförvaltning och leverantörsstyrning.....	29
Anpassningar och hänsyn	30
Potentiellt nyläge.....	31
Potentiella konsekvenser med gemensam ekonomiservice	33
Minskad sårbarhet	33
Jämn och hög kvalitet	34
Ekonomisk hållbarhet	36
Källor.....	37
Beräkningsgrunder	38

Sammanfattning

Kyrkostyrelsen föreslog kyrkomötet 2021 att utreda förutsättningarna för en gemensam ekonomiservice och att kyrkostyrelsen skulle återkomma till kyrkomötet 2022 med ett beslutsunderlag i ärendet. Kyrkomötet beslutade om detta och denna rapport sammanfattar resultatet av utredningen.

Syftet med en gemensam ekonomiservice är att det ska leda till en jämn och hög kvalitet, ekonomisk hållbarhet och minskad sårbarhet för Svenska kyrkan i sin helhet inom ekonomiområdet. Utredningen har undersökt potentialen för att uppnå detta. Utredningen har gjort en faktainsamling avseende dagens ekonomihantering. Faktainsamlingen omfattar datauppgifter, enkätsvar och intervjusvar. Därefter har ett potentiellt framtida läge utformats baserat på Svenska kyrkans förutsättningar. Slutligen har nuläget och potentiellt framtida läge legat till grund för en konsekvensanalys.

90 församlingar och pastorat samt 8 servicebyråer har deltagit i utredningen. Insamlade fakta bygger på respondenternas uppgifter. Urvalet av respondenter har baserats på att få en representation från samtliga stift, olika storlekar på församlingar/pastorat, olika systemstöd inom ekonomiområdet samt såväl församlingar/pastorat som är anslutna som de som inte är anslutna till gemensamt arbetssätt inom ekonomiområdet.

Dagens ekonomihantering är decentraliserad och lokalt anpassad hos två tredjedelar av församlingarna/pastoraten. En tredjedel av församlingarna/pastoraten är idag anslutna till ekonomitjänsten (tidigare GAS Ekonomi) via stiftens servicebyråer eller bemannat med egen personal. Inom ekonomiprocesserna som omfattas i utredningen arbetar cirka 630 årsarbetare. Processerna för leverantörsfaktura, kundfaktura och löpande redovisning definieras som volymprocesser. Processerna för bokslut och rapportering samt budget definieras som kvalificerade processer.

Vid en jämförelse mellan antal årsarbetare inom ekonomi och totalt antal anställda inom respektive församling/pastorat syns ett mönster där andelen anställda inom ekonomihantering minskar då församlingens/pastoratets totalt antal anställda ökar. I jämförelse med etablerade shared service centers utanför Svenska kyrkan är servicebyråerna små. De varierar i storlek från några få till cirka 30 medarbetare.

De risker som till störst del lyfts upp av respondenterna i relation till en gemensam ekonomiservice är bland annat minskad lokal anknytning, minskat självstyre, bristande gränsdragningar samt begränsad tillgänglighet. Många av respondenterna uttrycker fördelar med att ha ekonomipersonal nära vilket upplevs göra ekonomiarbetet lättillgängligt och flexibelt samt ge en närhet till kompetensen. De möjligheter som till störst del lyfts upp av respondenterna i relation till en gemensam ekonomiservice är bland annat minskad sårbarhet, ökad effektivitet och ökad och jämn kvalitet. Nackdelarna med en decentraliserad ekonomihantering är att det leder till sårbarhet och svårigheter att driva utvecklingsarbete och digitalisering samt att det är svårt att uppnå stordriftsfördelar vid utspridda och låga volymer.

Att gå mot en gemensam ekonomiservice bedöms vara rätt väg för Svenska kyrkan utifrån de definierade målen om minskad sårbarhet, jämn och hög kvalitet och ekonomisk hållbarhet.

Starkt bidragande till en jämn och hög kvalitet är ett standardiserat utförande. Ett likartat förfarande enligt en bestämd metodik varje gång något utförs ger en förutsägbarhet i kvaliteten i utfallet samtidigt som kvalitet kan byggas in i metodiken. Standardiserat utförande uppnås inom ekonomiservice genom att dokumentera processer, rutiner, gränssnitt, roller, ansvarsfördelning samt mäta och följa upp avvikelser. Detta omfattar vad som brukar benämnas som strukturkapital. Vid en samlad hantering inom ekonomiservice skapas en överblick över utförda processer. Det blir då lättare att driva automatisering och digitalisering. Den utveckling som behöver göras kan införas på få ställen men tillgängliggöras för många. Alla steg som innebär en automatisering istället för manuell hantering innebär minskad risk för fel och därmed hög och jämn kvalitet.

En gemensam ekonomiservice kan på flera sätt bidra till ökad ekonomisk hållbarhet. Bland annat kan en gemensam system- och leverantörsstyrning bidra till ökad förhandlingsstyrka. Genom att församlingar/pastorat delar på resurser i ekonomiservice samt genom processtandardisering, digitalisering och kontinuerligt förbättringsarbete bör behovet av resurser vara mindre i ett nyläge med ekonomiservice. Detta innebär dock en teoretisk besparing. För att realisera dessa besparingsmöjligheter behöver anslutning till ekonomiservice ske vid naturliga avgångar eller genom andra organisationsförändringar.

Det finns olika aspekter av hur en gemensam ekonomiservice bidrar till minskad sårbarhet. Den mest uppenbara är en konstant hög tillgänglighet till följd av samlade resurser med gemensamt arbetssätt. Arbetsuppgifter för den specifika församlingen/pastoratet kan utföras av flera personer vilket säkerställer att ekonomihantering fortlöper varje dag oavsett sjukdom eller frånvaro. En annan viktig aspekt är minskad sårbarhet i form av samlad kompetens och expertis som via ekonomiservice kan delas, föras vidare och tillgängliggöras för många.

Utredningen föreslår att successivt utveckla en gemensam ekonomiservice, bygga vidare på och vidareutveckla ekonomitjänsten samt erbjuda frivillig anslutning, vilket ger en flexibilitet och anpassning till lokala förutsättningar.

Befintliga servicebyråer inom det gemensamma arbetssättet rekommenderas flyttas in under en gemensam ekonomiservice. Ekonomiservice baseras då på flera geografiska leveransenheter under en gemensam styrning och ledning. I och med detta skapas möjligheter att samverka som en helhet för att standardisera och utveckla processer, tjänstepaket och verksamhet. Det möjliggör också att väl fungerande relationer med dagens anslutna församlingar/pastorat bibehålls. Det bör över tid bli färre leveransenheter. Ekonomiservice tjänsteutbud bör omfatta de tjänster som dagens servicebyråer erbjuder inom ekonomihantering.

En gemensam ekonomiservice innebär att Svenska kyrkan investerar i förmågan att på ett samordnat och effektivt sätt driva effektivisering och digitalisering av ekonomihanteringen. För att effektivt kunna ta till sig framtida teknologi och förflytta sig i linje med samhällets digitalisering behövs en enad struktur. En gemensam ekonomiservice bedöms vara en möjliggörare för att uppnå detta.

Inledning

Bakgrund

Svenska kyrkan står inför utmaningar med stor mängd kommande pensionsavgångar och minskat antal medlemmar. Medlemsutvecklingen påverkar ekonomin och trenden är tydligt nedåtgående. De nettoutträden som skedde 2020 innebar en minskning med drygt 100 miljoner kronor i kyrkoavgift för Svenska kyrkan. Arbetet med att utveckla effektiva arbetssätt och att minska kostnader är ett viktigt område för alla inom Svenska kyrkan. Det sker bland annat i form av gemensamma digitala och administrativa lösningar som bidrar till en effektiv förvaltning för hela kyrkan.

Kyrkostyrelsens strategi innehåller tre målbilder om *vad* kyrkostyrelsen vill ska vara uppnått 2030. En av dessa lyder: *År 2030 finns en effektiv styrning, förvaltning och administration i Svenska kyrkan, så att församlingarna kan fullgöra sitt grundläggande uppdrag.*

För att kunna verka rikstäckande för ett hållbart kyrkoliv och samtidigt hushålla med de samlade ekonomiska resurserna krävs samverkan och gemensamma lösningar. Det handlar både om digitala gemensamma redskap för kärnverksamheten och gemensamma administrativa arbetssätt.

Kyrkostyrelsens färdplan för samverkan och digitalisering förtydligar *hur* kyrkostyrelsens strategi ska uppnås där målsättningen är att säkerställa ett långsiktigt hållbart kyrkoliv i hela landet och att hantera våra medlemmars pengar ansvarsfullt så att församlingar och pastorat ska kunna fortsätta lägga sina resurser på den grundläggande uppgiften.

Uppdrag och syfte

Kyrkostyrelsen föreslog kyrkomötet 2021 att utreda förutsättningarna för en gemensam ekonomiservice och att kyrkostyrelsen skulle återkomma till kyrkomötet 2022 med ett beslutsunderlag i ärendet. Kyrkomötet beslutade om detta och denna rapport sammanfattar resultatet av utredningen.

Utredningen har utgått från färdplanens beskrivning av uppdraget och kompletterats med antaganden, avgränsningar och inriktningsbeslut. Detta för att kunna konkretisera och fokusera på det mest relevanta för att tillgodose syftet med utredningen av en gemensam ekonomiservice.

Syftet med en gemensam ekonomiservice är att det ska leda till en jämn och hög kvalitet, ekonomisk hållbarhet och minskad sårbarhet för Svenska kyrkan i sin helhet. Utredningen har undersökt potentialen för att uppnå detta.

STYRANDE PRINCIPER FÖR UTREDNINGEN

- En faktabaserad konsekvensanalys med rekommendation om en framtida ekonomiservice
- Påvisa skillnader mellan dagens hantering och framtida hantering gällande organisation, personal, kostnader, finansiering samt gränssnitt i ansvar, beslut och utföranden
- Jämföra nuläget med ett framtida läge där alla församlingar och pastorat är anslutna till en gemensam ekonomiservice
- Involvera men inte belasta pastorat, församlingar och stift i utredningen

OMFATTNING OCH AVGRÄNSNINGAR

- Fokusering på församlingar, pastorat och servicebyråverksamhet som stödjer församlingar och pastorat i sin administration.
- Fokusering på de mest transaktionstunga ekonomiska processerna.
- Data för beräkning är primärt baserat på räkenskapsåret 2021
- Kostnadsberäkningar är baserade på
 - Personalkostnader
 - Systemkostnader

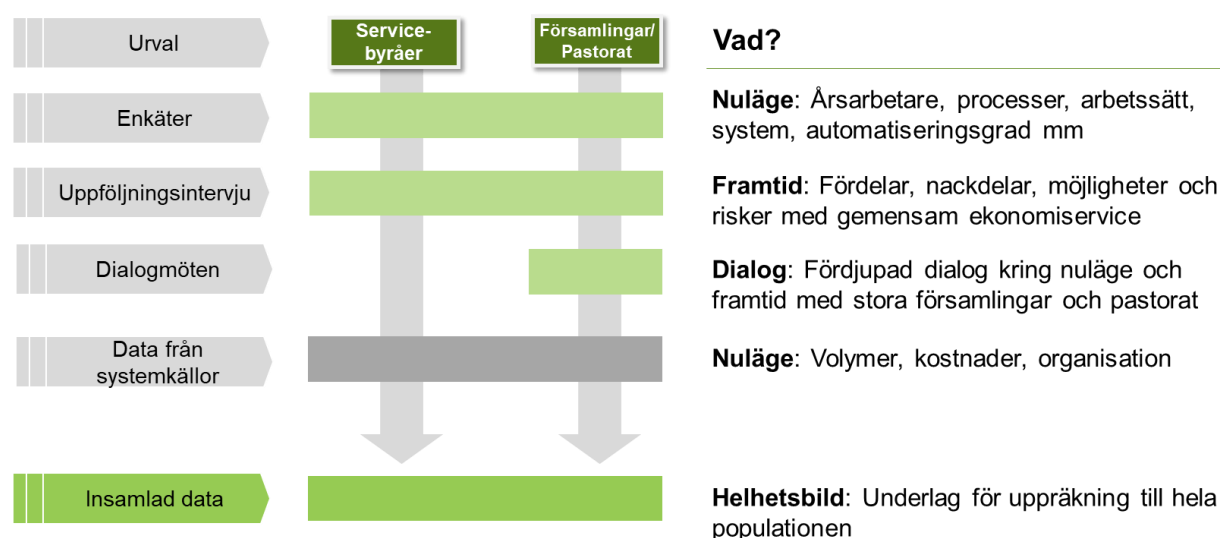
Baserat på ovan styrande principer, omfattning och avgränsningar har utredningen utvecklat frågeställningar som:

Hur ser ekonomihanteringen ut inom Svenska kyrkan idag? Hur är ekonomihanteringen organiserad och hur utförs den? Vad kostar ekonomihanteringen? Hur är sårbarheten inom ekonomihanteringen? Hur är kvaliteten på ekonomihanteringen? Hur kan ekonomihanteringen utvecklas i framtiden? Vilken skillnad kan det vara emellan hanteringen idag respektive i framtiden?

Metod och tillvägagångssätt

Metod

Utredningen har gjort en gedigen faktainsamling avseende dagens ekonomihantering. Faktainsamlingen omfattar datauppgifter, enkätsvar och intervjusvar. Därefter har ett potentiellt framtida läge utformats baserat på Svenska kyrkans förutsättningar. Slutligen har nuläge och potentiellt framtida läge legat till grund för en konsekvensanalys.



Utredningsorganisation och intressenter

En utredningsgrupp har stått för ledningen av arbetet. Utredningsgruppen har regelbundet rapporterat status i framdrift samt fått beslut och styrning i frågor rörande omfattning, avgränsning, metod och analys från en styrgrupp. Förutom styrgruppen har utredningsgruppen haft tillgång till en referensgrupp samt en arbetsgrupp vars syfte har varit att stödja, verifiera och validera specifika områden samt anpassa metoder för kommunikation.

Under utredningen har Taktisk grupp för ekonomi och lön/HR samt Fokusgruppen för administrativt stöd löpande informerats om tillvägagångssätt i enlighet med rådande samverkansmodell mellan stiftet och den nationella nivån. Utredningsgruppen och styrgruppen har även fört dialog med Kyrkostyrelsens råd för samverkan och digitalisering. Denna dialog har varit vägledande för tolkning, riktning och omfattning utifrån kyrkomötets och kyrkostyrelsens skrivelser i ärendet.

Population och urval

90 av 112 tillfrågade församlingar och pastorat har deltagit i enkätfrågningar och/eller intervjuer. Urvalet av församlingar och pastorat har baserats på:

- att täcka in samtliga stift
- att representera varierade storlekar på församlingar och pastorat
- att representera olika systemstöd inom ekonomiområdet
- att omfatta såväl anslutna som icke anslutna församlingar och pastorat till gemensamt arbetssätt inom ekonomiområdet.

Utöver församlingar och pastorat har 8 servicebyråer deltagit.

I *Kartläggning av it-lösningar och administrativa system* som utfördes 2021 var respondenterna primärt kyrkoherdar och förtroendevalda. Respondenterna i denna utredning har huvudsakligen utgjorts av administrativ personal som ansvarar för ekonomihanteringen vilket har bidragit till att ge en djupare insikt och förståelse för dagens ekonomihantering.

Majoriteten av respondenterna har olika administrativa roller/befattningar/tjänster som kanslichef, administrativ chef, kamrer, förvaltningschef, chef för servicebyrå, samordningsansvarig inom stift, ekonom, samordningsansvarig inom servicebyrå, förvaltningschef, economichef etcetera. Därutöver har även ett flertal kyrkoherdar deltagit.

Respondenternas deltagande är anonymt hanterat i utredningen och inga enskilda jämförelser har gjorts. Värt att beakta i utredningen är att respondenterna som besvarat frågorna i flertalet fall är de som leder eller ansvarar för ekonomihantering. Det kan därför finnas en möjlig risk att vissa svar har färgats av oro för vad en gemensam ekonomiservice skulle kunna innebära för den egna verksamheten.

För att räkna upp resultatet av insamlade fakta från de 90 församlingarna/pastoraten till det totala antalet församlingar och pastorat inom Svenska kyrkan, har storleken på ekonomihanteringen satts i relation till totala antalet anställda inom olika storleksgrupper av församlingar/pastorat. Motsvarande relation har sedan använts för att spegla och estimeras helheten.

För att få en indikativ bild över vad som kan vara teoretiskt möjligt för Svenska kyrkan har jämförelser gjorts med organisationer inom framför allt offentlig sektor i Sverige och Europa. Verksamhetsform och legal struktur inom offentlig sektor kan påverka denna jämförelse samt att definitioner i dessa jämförelser inte är helt överensstämmande varför jämförelserna ska tolkas som indikativa. Utredningen har genomgående försökt att tillämpa en försiktighetsprincip för att inte överskatta jämförelserna. Estimering av besparingar och framtida läge är baserat på en sammanvägd helhetsbedömning av vad som framkommit i utredningen. Respondenterna i utredningen har uppskattat tiden som avsätts och fördelas mellan de olika ekonomiprocesserna.

Enkäter, intervjuer och dialogmöten

Deltagande församlingar, pastorat och stift har fått målgruppsanpassade frågor med gemensam struktur och gemensamma frågeområden. Majoriteten har svarat på samtliga. Vissa respondenter har fått kompletterande frågor som inte funnits med i frågebatteriet.

Frågeområdena har belyst nuläget i dagens ekonomihantering avseende:

- hur dagens ekonomihantering utförs
- antal årsarbetare
- systemstöd
- fördelning av arbete i olika processer
- processspecifik information
- volymfrågor gällande fakturaflöden
- kostnader
- fördelar och nackdelar med dagens hantering

Uppföljningsintervjuer som gjorts efter att enkätsvar har mottagits har fokuserat på fördelar och nackdelar, möjligheter och risker med en eventuell gemensam ekonomiservice samt dess tjänsteomfattning. I dialogmöten med större församlingar/pastorat har nuläge och frågor om en eventuell gemensam ekonomiservice diskuterats.

Nulägesbeskrivning

Övergripande

Ekonomihanteringen i Svenska kyrkans församlingar kan beskrivas som decentraliserad och lokalt anpassad. I utredningens nuläge omfattas cirka 600 (2021) församlingar/pastorat som finns geografiskt utspridda över landet och tillhör 13 stift.

Svenska kyrkan uppskattas ha cirka 850 anställda som lägger del av sin arbetstid inom ekonomihanteringen åt församlingar/pastorat. En stor del av medarbetarna arbetar med arbetsuppgifter inom flera olika områden, som i utredningen kallas för mixtjänster. Inom processerna som omfattas i utredningen arbetar cirka 630 årsarbetare. Majoriteten av församlingarna/pastoraten hanterar sin ekonomi själva.

Ett antal församlingar och pastorat tar hjälp av stiftet för sin ekonomihantering. Under 2015 upprättades Gemensamt administrativt stöd inom ekonomi vars mål är att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig ekonomihantering med gemensamma processer, arbetssätt och system för hela Svenska kyrkan. Som ett led i detta etablerades så kallade servicebyråer på stiftsnivå som utför ekonomitjänster för de församlingar och pastorat som önskar vara anslutna. Det finns även en servicebyrå som levererar tjänster via stiftet som inte är ansluten till det gemensamma arbetssättet.

Dagens ekonomitjänst levereras via cirka tio servicebyråer och stödjer framför allt församlingar/pastorat inom sitt eget stift, men det finns även stiftsöverskridande samarbeten/stöd. Servicebyråerna hanterar delar av eller hela församlingarnas/pastoratens ekonomi. Tillsammans sköter servicebyråerna delar av ekonomihanteringen för cirka 140 församlingar/pastorat. Ytterligare nästan 70 församlingar/pastorat använder ekonomitjänsten som då utförs av egen personal.

Utöver servicebyråerna har ett 30-tal församlingar/pastorat valt att lägga ut sin ekonomihantering på externa leverantörer. Det finns också upplägg där en församling/pastorat hjälper andra församling(ar)/pastorat med ekonomihanteringen.



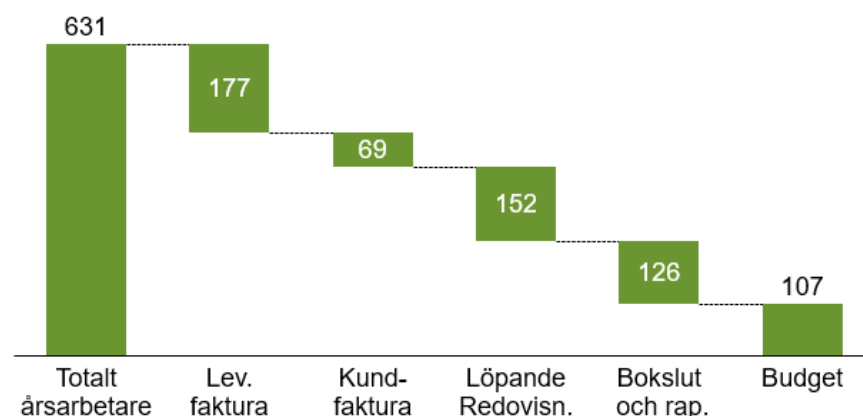
Det gemensamma arbetssättet – ekonomitjänsten

Församlingar/pastorat som använder det gemensamma arbetssättet gör det antingen genom ekonomitjänsten via servicebyrå hos stiftens eller bemannar med egen personal. Det gemensamma arbetssättet utvecklas och förvaltas av nationell nivå som också leder anslutningsarbetet tillsammans med stiftens. Det gemensamma arbetssättet som ekonomitjänsten bygger på omfattar gemensamma processer/arbetsätt inklusive systemstöd, roller, behörighetshantering, ekonomistyrmodell samt användarstöd.

Processer

Ekonomihanteringen som utförs inom Svenska kyrkans församlingar/pastorat kan ses utifrån ett processperspektiv. I denna utredning har processerna definierats med utgångspunkt i ekonomitjänstens processer. Processerna kan delas upp i volym- och kvalificerade processer.

Processerna för leverantörsfaktura, kundfaktura och löpande redovisning definieras som volymprocesser. Processerna för bokslut och rapportering samt budget definieras som kvalificerade processer.



Diagrammet visar totalt antal årsarbetare per process

LEVERANTÖRSFAKTURAPROCESSEN

Processen innefattar primärt hanteringen från det att fakturan anländer fram till att den är betald.

Inom Svenska kyrkans församlingar/pastorat hanteras totalt cirka 1 000 000 leverantörsfakturer per år av cirka 180 årsarbetare (177). Detta är den ekonomiprocess som totalt sett är mest tidskrävande inom Svenska kyrkans ekonomihantering.

Hantering i processen varierar mycket inom Svenska kyrkan. Vissa församlingar/pastorat har fortfarande ett helt manuellt flöde, där fakturer hanteras enbart i pappersform innan de manuellt stansas in i ekonomisystemet. En stor andel av församlingarna/pastoraten mottar fakturer i pappersform, skannar själva in fakturan och laddar manuellt upp den i ekonomisystemet. Ungefär en

tredjedel av alla församlingar och pastorat är anslutna till den gemensamma fakturaväxeln som nationell nivå tillhandahåller.

Fakturaväxeln tar emot e-fakturer som är ett helt digitalt fakturaformat där fakturer skickas direkt från leverantörer via banken till ekonomisystemet. Fakturaväxeln tar även emot pdf-fakturer via mejl samt pappersfakturer via post som skannas och blir inlästa i ekonomisystemet och skickas vidare till församlingen/pastoratet i digital form för attest. Den gemensamma fakturaväxeln är en del av arbetssättet i ekonomitjänsten, men kan även användas av församlingar/pastorat utanför det gemensamma arbetssättet.

Fler än hälften av alla församlingar/pastorat saknar idag en inköspolicy och en stor andel av medarbetarna får göra inköp för församlingens/pastoratets räkning.

KUNDFAKTURAPROCESSEN

Processen innefattar primärt utskick av faktura och hantering av inbetalningar.

Kundfakturahantering är den process som är minst tidskrävande inom Svenska kyrkans ekonomihantering. Cirka 70 (69) årsarbetare hanterar cirka 500 000 fakturer. De flesta församlingarna/pastoraten har både manuella och digitala underlag för kundfakturer. Majoriteten av kundfakturorna som upprättas är kopplade till årlig fakturering gällande gravskötsel och sker till stor del via integration mellan försystem och ekonomisystemet. Det betyder att tiden för att hantera kundfakturer ofta räknas redan vid hanteringen i försystemen och finns därför inte med i beräkningarna ovan. Övriga kundfakturer avser framför allt bokningar av kyrkliga handlingar som hanteras på olika sätt från manuell registrering i ekonomisystemet till integrerade försystem.

Kundfakturaprocesen skiljer sig mycket mellan församlingar/pastorat och är bland annat beroende av verksamhetens olika former liksom gravskötsel och andra verksamhetsområden. Många församlingar/pastorat har en manuell hantering för utskrift och kuvertering. För de församlingar/pastorat som anlitar servicebyråerna och de som arbetar enligt det gemensamma arbetssättet med egen personal, hanteras utskrift och kuvertering av kundfakturer digitalt via extern leverantör.

PROCESSEN FÖR LÖPANDE BOKFÖRING

Processen innefattar primärt bokföring av kollekter, gåvor och kontanthantering, administration av in- och utbetalningar samt bokföring av omföringar, rättelser och justeringar med mera. Underlag för löpande bokföring utgörs främst av manuellt upprättade bokföringsorder.

Cirka 150 (152) årsarbetare lägger sin arbetstid inom denna process. Hur ofta registrering i ekonomisystemet sker inom löpande bokföring skiljer sig markant åt mellan olika församlingar/pastorat. Det bokförs över 100 000 manuella bokföringsorder per år inom församlingar/pastorat. Attestering av bokföringsorder sker delvis manuellt på papper, delvis digitalt i ekonomisystemet och delvis inte alls.

PROCESSEN FÖR BOKSLUT OCH RAPPORTERING

Processen innefattar primärt periodiseringar och månadsavstämningar av resultat- och balanskonton, redovisning av anläggningstillgångar samt upprättande av årsbokslut och tillhörande rapporter med mera.

Det skiljer sig mellan olika församlingar/pastorat när det gäller hur processen för bokslut och rapportering utförs samt hur väl dokumenterat arbetet är i form av checklistor, ansvarsfördelning, mallar med mera. Cirka 125 (126) årsarbetare arbetar inom denna process. Majoriteten av alla församlingar/pastorat gör månadsavstämningar och/eller månadsbokslut.

BUDGETPROCESSEN

Processen omfattar alla aktiviteter i budgetarbetet som utförs av ekonomipersonal, från planering och beräkningar till framtagande av färdig budget.

Aktiviteter som utförs i budgetarbetet som utförs av andra än ekonomipersonal, till exempel upprättande av äskanden från verksamheten, ingår inte här. Inom budgetprocessen har många av församlingarna/pastoraten en tydlig dokumentation och arbetssättet är förhållandevis likartat. Cirka 110 (107) årsarbetare lägger sin arbetstid inom denna process. Många församlingar/pastorat har idag systemstöd för budgethanteringen men en del av arbetet hanteras delvis eller helt i Excel.

Servicebyråer

Servicebyråerna varierar i storlek från några få till cirka 30 årsarbetare. Totalt på servicebyråerna arbetar ca 90 årsarbetare. Samtliga servicebyråer erbjuder ekonomitjänster inom både volymprocesser och kvalificerade processer. Majoriteten av servicebyråerna erbjuder även tjänster utanför ekonomiområdet såsom fastighet, it och HR.

Majoriteten av servicebyråerna erbjuder ekonomitjänster enligt det gemensamma arbetssättet – ekonomitjänsten.

Samtliga servicebyråer uppger att de arbetar med kontinuerliga förbättringar och hälften av dem uppger att det finns en etablerad rutin och metodik med definierade roller för att arbeta med detta ändamål.

I princip alla servicebyråer har årliga uppföljningsmöten med sina anslutna församlingar/pastorat för att föra en övergripande dialog avseende de levererade tjänsterna men upplägg och grad av standardisering skiljer sig mellan servicebyråerna. I det operativa arbetet har många en daglig kontakt med de anslutna församlingarna/pastoraten. I dialogen med de anslutna församlingarna/pastoraten används primärt funktionsbrevlåda (e-post) och telefon.

För att hantera situationer när ordinarie personal inom ekonomiområdet är frånvarande eller sjuka uppger majoriteten att andra medarbetare tar över uppgifterna om utförande av uppgifterna inte kan vänta.

Servicebyråernas prismodell och finansieringsmodell skiljer sig åt. Några av servicebyråerna har enbart ett fast paketpris per ansluten församling/pastorat, medan andra tar betalt per timme. Ytterligare några erbjuder båda alternativen. Majoriteten av servicebyråerna har idag en subventionering av sina tjänster, alltifrån en mindre del till hela kostnaden.

De områden som servicebyråerna tycker fungerar bra är:

- Kompetens inom servicebyrån
- Kommunikation med anslutna församlingar/pastorat
- Effektivitet inom servicebyrån
- Rollfördelning inom servicebyrån och med anslutna församlingar/pastorat

De förbättringsområden som identifieras är bland annat systemfunktionalitet, vidareutveckling av gränsdragningar och behörigheter samt effektivisering av volymprocesser.

Församlingar och pastorat som är anslutna till servicebyrå

De församlingar/pastorat som är anslutna till en servicebyrå uppger i sina svar i princip samstämmigt att de är mycket nöjda med sin servicebyrå.

De områden som anslutna församlingar/pastorat tycker fungerar bra är:

- Bra rutiner och strukturerat arbetssätt, med tydliga roller och ansvar
- Bred kompetens, expertis och erfarenhet hos servicebyråernas personal
- Bra dialog, service och support
- Bra med ”back up” och minskad sårbarhet

På frågan om vad som skulle kunna förbättras är det ett antal församlingar/pastorat anslutna till respektive servicebyrå som uppger att ”inget” kan förbättras. Vissa områden förekommer mer än en gång i svaren och de är att fortsätta utveckla de lokala rutinerna, viss systemstödsutveckling och behörighetshantering.

Av de anslutna församlingarna/pastoraten tycker majoriteten att prisnivån på servicebyråernas tjänster är rimlig. Runt hälften av servicebyråkunderna beskriver prismodellen som rättvis, tydlig och anpassad efter deras behov. Endast ett fåtal tycker att den är hög.

Församlingar och pastorat – inte anslutna till servicebyrå

Majoriteten av församlingarna/pastoraten utför i nuläget sin egen ekonomihantering. De flesta uppger att dagens ekonomihantering fungerar väl och de är över lag nöjda. Befattningarna inom ekonomifunktionen är till stor del uppdelade mellan ekonomi och andra administrativa uppgifter, så kallade mixtjänster, vilket upplevs ge en anpassning och flexibilitet efter verksamhetens behov.

Församlingarna/pastoraten med egen ekonomihantering har olika lösningar för ”back up” vid frånvaro och sjukdom. Om en frånvarosituation uppstår hanteras arbetsuppgifter inom ekonomiområdet genom

att andra medarbetare tar över uppgifter eller, om de är mindre akuta, genom att de får vänta tills ordinarie medarbetare är tillbaka.

För att vara uppdaterad gällande regelverk, lagar och rekommendationer på redovisningsområdet och inom kyrklig ekonomi är det till största delen revisorer och nationell nivå som konsulteras, men även intern kompetens samt etablerade nätverk med andra församlingar/pastorat.

De områden som församlingar/pastorat med egen ekonomihantering tycker fungerar bra är:

- God verksamhetsförståelse
- Kompetens inom ekonomiområdet
- System och systemsupport
- Bra flexibilitet och back-up

De förbättringsområden som lyfts är framför allt manualer och lathundar som beskriver det arbete som utförs. Vissa uppger även att specifika kompetensområden, systemutveckling och ”back up” vid frånvaro kan förbättras. Andra saker som nämns är effektivare processer, utbildning inom ekonomi och system samt utveckling av system och digitalisering.

Systemförvaltning och leverantörsstyrning

Församlingars/pastorats systemstöd domineras av leverantörerna Vitec och Eniac. Dessa levererar systemstöd till över 90 % av Svenska kyrkans församlingar och pastorat.

De dominerande systemleverantörerna erbjuder även ett antal kringliggande system för Svenska kyrkan vilka är specifikt anpassade för hantering av bokning och gravskötsel etcetera. Dessa försystem har olika integrationsmöjligheter med ekonomisystemen. Majoriteten av församlingarna/pastoraten har samma leverantör för helheten men det finns även ett flertal som kombinerar system från olika leverantörer. Användandet av integrationer skiljer sig mellan olika församlingar/pastorat.

Dialog, avtalshantering och kravställning på utveckling för systemstöd hanteras olika inom Svenska kyrkan. Majoriteten av församlingarna/pastoraten för sin egen dialog och kravställning samt har egna individuella avtal och prismodeller med systemleverantörerna. Det finns kluster av församlingar/pastorat som har samma avtal men den generella strukturen är mycket varierande. Det finns nätverk och användarföreningar för en samlad dialog med leverantörerna.

Inom ekonomitjänsten och det gemensamma arbetssättet finns en gemensam förvaltning och styrning av systemleverantörer. I ekonomitjänsten avser det Eniacs Aveny Ekonomimodul, fakturaväxeln, integrationer med lönetjänstens systemlösning samt vissa boknings- och gravskötselsystem. Här sker gemensam förvaltning och utveckling, avtalshantering, leverantörsstyrning samt kravställning av utveckling för ekonomitjänstens cirka 210 anslutna församlingar/pastorat.

De interna fakturaflödena mellan Svenska kyrkans olika enheter hanteras via Svenska kyrkans Kollekt- och Betalsystem (KOB).

Respondenterna är över lag nöjda med sina systemlösningar och anser att de uppfyller dagens krav för deras ekonomihantering. Vissa uttrycker att det är svårt att veta då de inte har insikt i vilken funktionalitet som erbjuds på marknaden.

De utvecklingsområden som lyfts upp av respondenterna gäller primärt högre digitalisering och mindre manuell hantering i form av:

- Anpassade integrationer och högre automatisering med kringliggande system
- Bättre rapporter som är mer verksamhetsanpassade
- Vidareutveckling av systemstöd för budget och verksamhetsplanering
- Vidareutveckling av leverantörsfakturaprocessen för högre automatisering. Detta även i form av integration med inköpssystem för bättre helhet genom hela flödet från inköp till betalning.

Användarstöd i form av utbildning, manualer och rutiner för systemstöd hanteras till stor del i den enskilda församlingen/pastoratet med lokal anpassning. Majoriteten av församlingar och pastorat vänder sig direkt till systemleverantören vid systemfrågor. Inom ekonomitjänsten samlas ärenden via gemensam ärendehantering som i sin tur styrs till verksamheten eller till systemleverantören.

Risker och möjligheter

Detta avsnitt fokuserar på de risker och möjligheter som respondenterna ser i relation till en potentiell gemensam ekonomiservice. Viktigt att ta upp i detta sammanhang är att majoriteten av de tillfrågade inte anser att en gemensam ekonomiservice är deras önskan framåt.

Vad gäller möjligheter med en gemensam ekonomiservice har frågan ställts utifrån perspektivet för Svenska kyrkan som helhet. Detta är inte det samma som att respondenterna ser fördelar för sin egen verksamhet eller att de själva här och nu är redo att ansluta sig.

Risker

De risker som till största del lyfts upp av respondenterna i denna undersökning är grupperade i följande kategorier:

- Minskad lokal anknytning
- Kyrkosyn – minskat självstyre
- Behov, ansvar och gränsdragningar
- Uteblivna besparingar
- Begränsad tillgänglighet

De primära riskerna som respondenterna pekar på gällande **lokal anknytning** både utifrån den egna församlingens/pastoratets perspektiv och för Svenska kyrkan som helhet är risken att tappa den lokala kopplingen, ett ökat geografiskt avstånd, att förlora verksamhetsnära förståelse samt att förlora specifik ekonomisk kunskap lokalt. Dessa aspekter påtalas av majoriteten av respondenterna i undersökningen.

Att en gemensam ekonomiservice skulle ha en tvingande/obligatorisk anslutningsform ses inte som förenligt med församlingars/pastorats syn på **lokalt självstyre**. Denna åsikt är tydlig både i denna utredning samt i de svar som inkom i undersökningen ”Kartläggning av administrativa tjänster och it-system” 2021. Om en gemensam ekonomiservice skulle etableras, anses det finnas risk för en allt för stor centralisering med minskat lokalt engagemang som följd.

Det finns en oro för att en stor ekonomiservice inte skulle möta församlingarnas/pastoratets **behov** och därmed riskera att bli fyrkantig och allt för mekanisk med minskad flexibilitet som följd. En annan aspekt är frågan om vems behov som ska tillgodoses samt vems roll det är att ställa krav på ekonomiservice.

Vissa respondenter ser en risk i att det kan uppstå en otydlig **gränsdragning** i ansvar och utförande vilket i sin tur kan leda till dubbelarbete eller att arbetsuppgifter flyttas över till övriga medarbetare i den lokala verksamheten. Vidare nämns en risk för sämre kontroll och styrning av ekonomin.

Några respondenter ser en risk i att den totala kostnaden för Svenska kyrkan i sin helhet skulle bli högre vid gemensam ekonomiservice. Vissa nämner risken för ökad kostnad för den enskilda församlingen/pastoratet då en stor andel av församlingarna/pastoraten har medarbetare som utför olika uppgifter som exempelvis både berör ekonomiadministration och annan administration, så kallade

mixtjänster. Om en gemensam ekonomiservice etableras nämns en risk att det kan bli svårt att realisera en **besparing** av dessa tjänster.

Oro kring **tillgänglighet** och kundbehov uttrycks i form av risk att behöva sitta i telefonkö, bristande support och kompetens samt sämre kundanpassning.

Vissa ser inga risker med en gemensam ekonomiservice utan snarare utmaningar på vägen dit som förändringsledning och utmaningar att genomföra etablering.

Möjligheter

Majoriteten av respondenterna ser en eller flera potentiella möjligheter för Svenska kyrkan som helhet med en gemensam ekonomiservice. Som nämndes ovan är detta inte detsamma som att de ser fördelar för sin egen verksamhet eller att de själva här och nu är redo att ansluta sig utan åsikterna gäller för Svenska kyrkan i sin helhet.

De möjligheter som till störst del lyfts upp av respondenterna i denna undersökning är grupperade i följande kategorier:

- Minskad sårbarhet
- Ökad och jämn kvalitet
- Ökad effektivitet
- Kyrkosyn – frigöra tid
- Besparingar

Den uppsida avseende en gemensam ekonomiservice som en majoritet av respondenterna påtalar är möjlighet till **minskad sårbarhet**. Respondenterna anser att minskad sårbarhet kan ge en trygghet för en fungerande ekonomihantering vid frånvaro eller sjukdom. Flera respondenter framhåller att denna möjlighet är viktigare för de mindre än de större församlingarna/pastoraten. Sårbarhetsaspekten är den klart dominerande potentiella möjligheten med en gemensam ekonomiservice enligt respondenterna.

Många respondenter anser att en ökad och fördjupad ekonomikompetens kan säkerställas vid gemensam ekonomiservice. Bland annat nämns att specialistkunskap inom olika specifika områden kan utvecklas, vilket kan leda till högre **kvalitet** på redovisningen. Vissa respondenter nämner att kompetensen kan bli både djupare och bredare och att man blir ett "team" inom Svenska kyrkans ekonomihantering som möjliggör enklare och större kunskapsspridning.

Många av respondenterna ser potentiella möjligheter med en gemensam ekonomiservice inom **effektivitetsområdet** genom att enklare kunna driva processutveckling, djupare specialistkunskap, standardisering och automatisering åt Svenska kyrkan i sin helhet. Inom systemutveckling och systemupphandling kan synergier uppstå vid gemensam hantering enligt många respondenter. Även att effektivt kunna arbeta med systematiskt förbättringsarbete, identifiera goda exempel i form av så kallad "best practice" och kunna ge varandra råd och tips samt slippa uppfinna hjulet på nytt framhålls av respondenterna.

Gemensam ekonomiservice kan **frigöra** mer tid för att utföra den grundläggande uppgiften, det vill säga uppgiften att kunna vara kyrka lyfts upp av några av respondenterna. Några respondenter påpekar

att vid en gemensam ekonomiservice skulle Svenska kyrkan kunna minska indelningsändringar och sammanslagningar och kunna fortsätta vara mer lokala inom den grundläggande verksamheten. En gemensam ekonomiservice skapar möjlighet att spara pengar samtidigt som kvalitet bibehålls och det går att fokusera på kärnverksamheten.

Vissa respondenter nämner att det borde finnas möjligheter till en mer kostnadseffektiv hantering och större *besparingar*. Respondenterna menar att om flera ansluter till en gemensam ekonomiservice borde det leda till stordriftsfördelar och lägre kostnader. En respondent exemplifierar en möjlighet till att man sparar pengar med en gemensam ekonomiservice om man inte har råd med en hel ekonomitjänst, då det är väldigt svårt att få in en duktig ekonom på deltid i en församling/ pastorat.

Vad är ett shared service center?

I detta avsnitt förklaras vad ett shared service center är samt exemplifieras med Statens service center.

Shared service center

De första shared service centerna (SSC) i Sverige utvecklades under 1990-talet inom framför allt privat sektor. Under de senaste decennierna har denna utveckling blivit allt vanligare även inom offentlig sektor.

Ett SSC innebär att organisationen samlar utförandet av administrativa uppgifter i en gemensam funktion för hela organisationen. De olika delarna av verksamheten anlitar SSC och skapar ett ”beställare och utförar-förhållande ” mellan verksamheten och SSC. Genom att flytta delar av de administrativa processerna från verksamheterna till SSC, blir det administrativa stödet en ”kärnverksamhet” för SSC.

Det är enbart de delar av processen som är av ”utförar- och stödkaraktär ” som flyttas till ett SSC. Allt rörande beslutsfattande och styrning är kvar i verksamheten. Ett exempel på detta är beslutsattest av fakturor som aldrig kan fräntas attestanten, dock kan en stor del av övriga aktiviteter gällande fakturor ofta hanteras gemensamt.

Enligt en definition från Ekonomistyrningsverket (ESV) innebär ett välfungerande administrativt stöd att gällande regler följs, processer och rutiner är kostnadseffektiva samt att ledning och kärnverksamhet får ett bra stöd. Centralt i själva utformningen av ett SSC är att hitta den optimala balansen mellan lokalt och centralt stöd.

Om administrativa uppgifter mest ändamålsenligt utförs av ett gemensamt stöd i stället för lokal funktion har sin grund i resurssamverkan och/eller kompetenskoncentration.

Resurssamverkan syftar till att aktiviteter som är av repetitiv karaktär, och därmed går att standardisera, kan utföras likartat åt flera verksamheter. Aktiviteterna går också att dokumentera och är volymbaserade, det vill säga de har skalfördelar som lämpar sig att hantera gemensamt. Kompetenskoncentration innebär att aktiviteter som kräver en specifik eller djup kompetens koncentreras gemensamt. Detta skapar förutsättningar för specialister att bygga ett kompetensdjup och utföra dessa aktiviteter på ett effektivt sätt för flera verksamheter.

POTENTIELLA FÖRDELAR MED SHARED SERVICE CENTER

Potentiella fördelar för organisationer som etablerat SSC är bland annat en ökad specialisering och fördjupad kompetens. Arbetet sker processorienterat och utförs likartat för flera verksamheter, vilket innebär att resursernas tid kan fokuseras på ett fåtal, i stället för en större bredd av aktiviteter.

Vid ökning av specialisering och fördjupad kompetens kan även ökade möjligheter till kunskapsdelning och ett mer systematiskt kontinuerligt lärande uppstå då resurserna samlas i en gemensam funktion. Vidare kan en ökad produktivitet och lägre kostnad uppnås till följd av att processer standardiseras och samlade volymer ger ökade stordriftsfördelar och stabil kvalitet i leveransen. En annan positiv effekt kan vara minskad risk i termer av personberoende och minskad sårbarhet. Detta då rutinerna är formaliserade och ”back up” för resurserna finns.

POTENTIELLA RISKER VID ETABLERING AV SHARED SERVICE CENTER

Vid etablering av ett SSC finns det en potentiell risk att servicen och stödet som levereras kan upplevas som mer omständligt och byråkratiskt i samband med att gränssnitten blir mer formaliserade och ett nytt arbetssätt krävs. Till detta kommer i vissa fall ett ökat geografiskt avstånd till stödet vilket kan ge en känsla av att tillgängligheten minskar. En annan risk är uppkomsten av en "skuggorganisation". Detta innebär att resurser lokalt utför samma uppgifter som den gemensamma funktionen.

Slutligen är en potentiell risk vid etablering av SSC att kostnaderna för ekonomihanteringen upplevs öka. Detta har ofta sin grund i att när delar av ekonomihanteringen flyttas ut och faktureras ökar transparensen kring vad olika tjänster kostar. Detta kan sedan vara svårt att jämföra med vad det kostade tidigare när ekonomin hanterades lokalt.

Statens servicecenter

Statens servicecenter bildades 2012 med syfte att tillhandahålla tjänster för administrativt stöd åt myndigheter. Statens servicecenters kärnverksamhet är att stödja myndigheter. Syftet med den gemensamma funktionen är att generera *tidsvinst och besparing för staten*.

En av Statens servicecenters avdelningar hanterar *ekonomi- och konsulttjänster*. Denna avdelning består av 140 medarbetare uppdelade på fyra olika orter. Anledningen till den geografiska spridningen är dels att man byggde myndigheten på befintliga servicecenter från Skatteverket och Försäkringskassan, dels politiska beslut. Hanteringen av "leverantörsfaktura till betalning" är med anledning av effektiviseringsbeslut lokaliserad till två orter medan övriga tjänster finns på samtliga orter. Av de 140 medarbetarna som arbetar på avdelningen återfinns cirka 35 inom systemadministration och utveckling varav tio är chefer och cirka 25 personer arbetar med konsultuppdrag. Resterande medarbetare arbetar med redovisning och fakturahantering.

Avdelningen strävar efter att få en ökad anslutning genom att fortsätta att bli än mer effektiva. Det är i dagsläget frivilligt för myndigheter att ansluta till Statens servicecenter vilket ställer krav på att leverera kundvärde i form av kvalitativa och kostnadseffektiva tjänster.

TJÄNSTEERBJUDANDE

Inom ekonomitjänsten tillhandahåller Statens servicecenter löpande redovisning och bokslut, kundfakturerings, e-beställningar, leverantörsfaktura och betalningar. Konsultstöd erbjuds inom HR och ekonomi, både som resurskonsulter såväl som specifika utvecklingsuppdrag hos både befintliga kunder och hos myndigheter som inte köper någon annan tjänst från Statens servicecenter. E-handel/leverantörsfakturatjänsten levereras till 123 kunder, varav 75 kunder köper hela redovisningstjänsten inklusive bokslut.

FRAMGÅNGSFAKTORER OCH EFFEKTER

Sedan starten av Statens servicecenter har ett löpande effektiviseringsarbete givit resultat. I utredningen som genomfördes inför etableringen konstaterades stora produktivitetsskillnader mellan olika myndigheter och därmed olika besparingspotential. Störst effekt estimerades till de medelstora myndigheterna (150-2 000 anställda) och något lägre för de stora myndigheterna (mer än 2 000

anställda). Produktivitetmålen som definierades inom leverantörsfakturahanteringen har de nått och sedan dubblat. Minskad sårbarhet är en av de viktigaste faktorerna, främst hos mindre myndigheter. Myndigheterna får även en minskad sårbarhet genom att Statens servicecenter bygger djup kompetens och kunskap om regelverk och lagar samt löpande bevakar förändringar rörande dessa.

Framgångsfaktorerna för att uppnå ökad produktivitet, kvalitet och minskad sårbarhet har varit att: samla ihop hanteringen, standardisera och likforma processer, säkerställa att processerna följs genom att mäta avvikelser samt genom automatisering. I samband med att samla ihop hanteringen nämns att det är svårt att få upp produktiviteten om fakturahantering är utspridd på många enheter som vardera hanterar små volymer (till exempel bara 5 000 fakturor var). Genom att samla processerna är det lättare att driva ett kontinuerligt förbättringsarbete. Detta arbete är organiserat med utsedda processägare och processledare som utifrån en definierad process och styrmodell arbetar med riskanalyser av processer och driver igenom förbättringar.

Statens servicecenter har en samlad förvaltningsstyrning för de it-system som ingår i tjänsten och avtal innehas av Statens servicecenter. Detta innebär att avtalshantering och förvaltning samlas under ett paraply. Det medför en starkare position i avtals- och prisfrågor, möjliggör intern prioritering av utvecklingsinsatser samt ger synergier i dialog och krav på it-leverantörerna. Innan övergången till Statens servicecenter hade de enskilda kunderna egna system och hanterade själva sin leverantörsstyrning.

Statens servicecenter har även egenutvecklat användarstöd i form av utbildningar, processdokumentation, rutiner och manualer. Innan övergången till Statens servicecenter hade de enskilda kunderna egen dokumentation samt gick externa utbildningar i stället för att som nu tillägna sig det gemensamma och interna användarstödet.

GRÄNSSNITT OCH KUNDDIALOG

Grunden i de tjänster som Statens servicecenter levererar är en generell överenskommelse med serviceavtal (SLA) mellan Statens servicecenter och myndigheterna med bilagor som beskriver samverkan, informationssäkerhet och sekretessfrågor med mera. Syftet med serviceavtalet är att tydligt reglera vem som ansvarar för vad i leveransen. Det som lyfts fram som mycket centralt för att uppnå effektiva gränssnitt gentemot myndigheterna är tydligt definierade serviceavtal och behörighetsstrukturer.

Statens servicecenter har en modell för kunddialog där de följer upp serviceleveransen och avvikelser samt dialogen kring dessa. Frekvensen på dessa möten varierar beroende på hur stor myndigheten är. Innan pandemin var mötena ofta fysiska. Under och efter pandemin är det mestadels digitala möten, även om de ser en fördel med att ibland träffas fysiskt. Statens servicecenter använder ett gemensamt ärendehanteringssystem för att logga och hantera alla kundfrågor.

ANSLUTNING

Statens servicecenter arbetar med anslutning av nya myndigheter indelat på tre faser under våren och tre faser under hösten. Anslutning sker enligt ett standardiserat förfarande där anslutningsteamets bemannas från både anslutande myndighet och i Statens servicecenter.

Analys och jämförelser

Decentralisering

Dagens ekonomihantering är decentraliserad och lokalt anpassad hos två tredjedelar av församlingarna/pastoraten. En tredjedel av församlingarna/pastoraten är idag anslutna till ekonomitjänsten (tidigare GAS Ekonomi) via stiftens servicebyråer eller bemannat med egen personal.

Många av respondenterna uttrycker fördelar med att ha ekonomipersonal nära vilket upplevs göra ekonomiarbetet lättillgängligt och flexibelt samt ge en närhet till kompetensen. Församlingarna/pastoraten har då möjlighet att använda ekonomiresurserna även till andra uppgifter än ekonomi. Nackdelarna med en decentraliserad ekonomihantering är att volymerna och arbetet blir fördelade på många olika enheter vilket leder till bland annat sårbarhet och svårigheter att driva utvecklingsarbete. Uppdelade tjänster/mixtjänster mellan ekonomi och andra uppgifter i kombination med små volymer leder till ökade ställtider och det blir svårt att nå en hög produktivitet. Det stora antalet mixtjänster med många olika arbetsuppgifter i en och samma tjänst, ger också lägre möjlighet till specialisering och kunskapsfördjupning.

Många av de risker som lyfts upp av de som inte är anslutna idag, och som beskrivs i avsnittet risker och möjligheter, upplevs inte alls i samma utsträckning av de som idag är anslutna till en servicebyrå. Den oro och de farhågor som upplevs av församlingar/pastorat måste tas i beaktande vid utformningen av en gemensam ekonomiservice. Det finns en stor skillnad i åsikter och upplevelser mellan de som idag är anslutna till en servicebyrå och de som inte är anslutna. Vissa av de anslutna församlingarna/pastoraten nämner utmaningar under en inkörningsperiod som kan uppstå vid övergången till servicebyrå innan processer och gränssnitt stabiliserats. Därutöver nämns få nackdelar med att vara ansluten till servicebyrå.

Storleksjämförelser

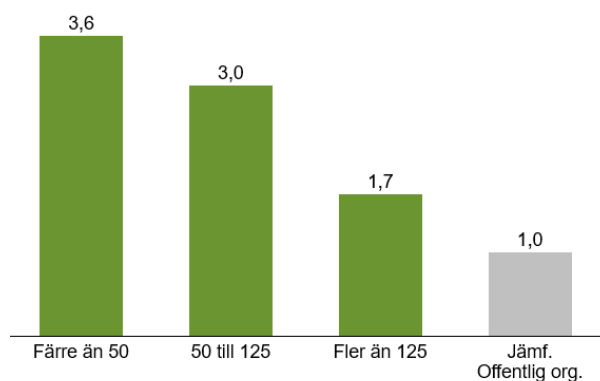
Vid en jämförelse mellan antal årsarbetare inom ekonomi och totalt antal anställda inom respektive församling/pastorat syns ett mönster där andelen anställda inom ekonomihantering minskar då församlingens/pastoratets totala antal anställda ökar.

I församlingar/pastorat med färre än 50 medarbetare uppgår andelen anställda inom ekonomihantering enligt utredningen till 3,6 % av totalt antal anställda. I större församlingar/pastorat minskar andelen till 3,0 % och i de riktigt stora enheterna inom Svenska kyrkan är andelen 1,7%. Vid en indikativ jämförelse med en offentlig organisation med ungefär motsvarande antal anställda som Svenska kyrkan och motsvarande hanterad mängd fakturor utgör ekonomihanteringen cirka 1 % av totalt antal anställda.

En av orsakerna till detta mönster kan vara att ekonomihantering kräver att vissa saker utförs oavsett storlek på organisation. Vid ökade volymer ökar inte behovet av fler resurser i samma takt, det uppstår då stordriftsfördelar. Till möjliga stordriftsfördelar hör också att större volymer leder till större



specialisering av tjänster och högre produktivitet. Jämförelsen ger ett perspektiv på den relativa storleken av ekonomihanteringen och kan indikera en effektiviseringspotential inom Svenska kyrkan.



Diagrammet visar en jämförelse av antal årsarbetare inom ekonomi och totalt antal anställda inom respektive grupp av församlingar/pastorat samt en indikativ jämförelse med en offentlig organisation.

Kapacitetshöjande samverkan

Dagens servicebyråer är utifrån utredningens resultat goda initiativ för ökad stiftsregional samverkan och möjlighet att skapa stordriftsfördelar inom Svenska kyrkan. Servicebyråerna har tillsammans cirka 140 anslutna församlingar och pastorat som uppger att de är mycket nöjda med samarbetet. Minskad sårbarhet och ökad kvalitet i ekonomihanteringen lyfts särskilt fram som fördelar med att anlita en servicebyrå.

I jämförelse med etablerade shared service centers utanför Svenska kyrkan är servicebyråerna små. De varierar i storlek från några få till cirka 30 medarbetare. Den relativt lilla storleken på servicebyråer skapar i vissa fall också en tröskel för de stora pastoraten att ansluta sig. Det finns därmed en potential för ökade stordriftsfördelar genom koncentration av volymer.

Servicebyråerna har idag individuella arbetssätt och olika grad av dokumentation och utbytet mellan de olika servicebyråerna är begränsat. Genom en gemensam styrning och utveckling av servicebyråerna bör det finnas en stor potential i att få större utväxling med ökad produktivitet och kvalitet. Om fler personer arbetar med samma processer är det exempelvis lättare att omfördela uppgifter vid frånvaro och lättare att jämna ut arbetstoppar. Det är även lättare att dela kunskap och det ger möjligheter att bygga upp djup kompetens inom olika områden. Möjligheten till mer specialiserade tjänster och högre produktivitet ökar också. Produktivitetsökningen kan då ske genom både resurssamverkan och kompetenskoncentration.

Då ekonomihanteringen görs i en enskild församling/pastorat hanteras alla ekonomiuppgifter generellt av en och samma eller ett fåtal medarbetare. I en större, gemensam hantering arbetar man processororienterat med färre antal ekonomiuppgifter för flera församlingar/pastorat. Detta har en stor effekt på produktiviteten då flera församlingar/pastorat delar på resurserna i fråga. Genom större

möjligheter till fördjupad kunskap och kunskapsutbyte finns det potential för ökad kvalitet. I en gemensam ekonomiservice kan produktivitet, kvalitet och minskad sårbarhet förstärkas ytterligare.

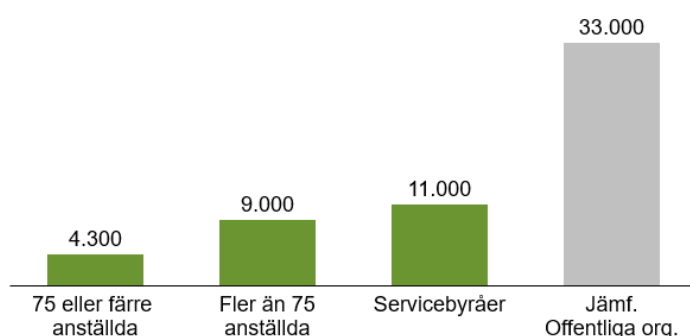
Genom etablering av en gemensam ekonomiservice möjliggörs även en investering i förmågan att driva kontinuerliga förbättringar i större omfattning än vad som sker idag i servicebyråerna eller lokalt hos församlingar/pastorat. Genom att ha många medarbetare som arbetar på ett enhetligt och effektivt sätt skulle det vara möjligt för ekonomiservice att ha dedikerade resurser som fokuserar på kontinuerligt utvecklingsarbete. Ett kontinuerligt förbättringsarbete möjliggörs också när samma resurser arbetar med samma process för flera församlingar/pastorat. Goda exempel på vad som fungerar väl kan då identifieras löpande i dialog med olika församlingar/pastorat och appliceras för övriga.

Då dagens servicebyråer erbjuder både kvalitativa tjänster och volymtjänster bör även en gemensam ekonomiservice erbjuda de tjänster som utförs inom servicebyråernas ekonomihantering idag. Om färre tjänster skulle erbjudas uppstår fler gränssnitt med fler aktörer för de anslutna församlingarna/pastoraten. Dialogen och samarbetet skulle bli mer omständligt samt riskera att det skapas en tröskel för församlingar/pastorat att ansluta sig till ekonomiservice. Utvecklingen av ekonomiservice skulle då ske parallellt med att de kvalitativa tjänsterna fortsatte att utföras av servicebyråerna med risken att utvecklingen av Svenska kyrkans ekonomihantering skulle ske utan samordning och utan gemensam målbild. En annan fördel med att ekonomiservice erbjuder både kvalitativa tjänster och volymtjänster är att de olika medarbetare som arbetar med tjänsterna för en specifik församling/pastorat kan ha ett helhetsperspektiv och kan dela kunskap sinsemellan.



VOLYMPROCESSER

Inom Svenska kyrkan hanteras en stor mängd *leverantörsfakturor*, totalt cirka 1 000 000 fakturor per år. Volymen är fördelad mellan ett stort antal församlingar/pastorat samt servicebyråer, vilket gör det svårt att uppnå stordriftsfördelar i hanteringen. Samma resonemang förs av Statens servicecenter. I nuvarande hantering är volymerna relativt låga i majoriteten av församlingarna/pastoraten och servicebyråerna.



Diagrammet visar en indikativ jämförelse av genomsnittlig produktivitet för antal hanterade leverantörsfakturor per årsarbetare för församlingar/pastorat, servicebyråer och en jämförelsegrupp inom offentlig sektor

Genom att samla hanteringen av leverantörsfakturor till större volymer, standardisera processer och öka digitaliseringsgraden borde den kunna utföras med mindre tidsåtgång per hanterad faktura.

Hanteringen av leverantörsfakturor varierar inom Svenska kyrkan, från helt manuella flöden till mer digitala flöden och central skanning. I följande resonemang definieras mindre församlingar/pastorat ha 75 eller färre anställda och större församlingar/pastorat ha fler än 75 anställda.

Den helt manuella hanteringen återfinns bland de mindre församlingarna. Även de mindre församlingarna/pastoraten som har skanning, har till större andel egen skanning jämfört med de större församlingarna/pastoraten. De församlingar/pastorat som idag är anslutna till den gemensamma fakturaväxeln med e-faktura/maskinell skanning och helt digital hantering, upplever en stor förbättring av sin fakturahantering jämfört med innan de hade den gemensamma fakturalösningen. En övergång från manuell till mer digital och maskinell fakturahantering i samtliga församlingar/pastorat, skulle medföra både en stor tidsbesparing, mindre risk för fel och stärkt intern kontroll. I och med anslutning till den gemensamma lösningen finns möjlighet att väsentligt eller helt minska den manuella hanteringen på ett systematiskt och resurseffektivt sätt.

Digitaliseringsgraden sett till andel e-fakturor är låg inom Svenska kyrkan. Totalt uppskattas 10 % av leverantörsfakturorna utgöras av e-fakturor, vilket kan jämföras med övrig offentlig sektor där det sedan 2019 är krav på leverantörerna att använda e-faktura vid upphandling. Många offentliga organisationer har idag upp mot 80-90 % e-fakturor, där Statens servicecenter exempelvis har 80 %.



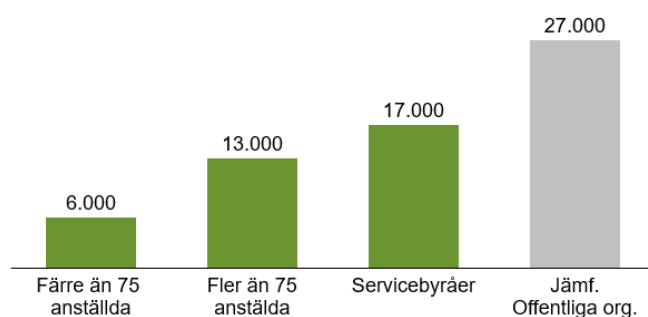
Tidsåtgången är avsevärt lägre vid hantering av e-fakturer jämfört med hantering av pappersfakturer som skannas. Det finns även en viktig miljöpåverkan att ta hänsyn till utöver effektivitet i denna fråga. Dessutom minskar risken för fel då skannade fakturer kan bli feltolkade vid automatisk inläsning. Genom att öka andelen e-fakturer inom Svenska kyrkan, finns det en väsentlig potential till ökad produktivitet så väl som höjd kvalitet. Vid etablering av en gemensam ekonomiservice underlättas övergången till e-fakturer genom möjligheter till systematiskt arbete med samlade resurser.

Inköpshanteringen har direkt påverkan på leverantörsfakturaflödet. Idag är många av Svenska kyrkans leverantörsfakturer på små belopp. Cirka 25 % har ett lägre fakturabelopp än 500 kronor. Eftersom tidsåtgången för fakturahanteringen är densamma oavsett fakturabelopp, finns det en stor potential i att sänka det totala antalet fakturer genom att samla inköp. Med en gemensam ekonomiservice är det enklare att stödja församlingar/pastorat med leverantörshantering och inköpsfrågor.

Även när det gäller *kundfakturer* är hanteringen varierande inom Svenska kyrkan. De cirka 500 000 kundfakturorna är fördelade över ett stort antal församlingar/pastorat samt servicebyråer, vilket gör det svårt att uppnå stordriftsfördelar i hanteringen. I nuvarande hantering är volymerna relativt låga även i större församlingar/pastorat och servicebyråer.

De flesta församlingarna/pastoraten uppger att de har både manuella och digitala underlag från försystem för sina kundfakturer. På samma sätt som för leverantörsfakturer, finns det en stor potential i att samla volymerna för kundfakturer för att uppnå stordriftsfördelar i hanteringen och att minska den manuella hanteringen för att öka produktivitet och kvalitet.

Andelen e-fakturer inom kundfakturaflödet är också relativt lågt, cirka 10 %, där en jämförelsegrupp inom offentlig sektor har cirka 30 %. Vid ökad andel e-fakturer, kan både produktivitet och kvalitet ökas. Med en gemensam ekonomiservice skulle en ökad automatisk hantering av inbetalningar vara standard och andelen e-fakturer skulle kunna ökas genom systematiskt arbete med gemensamma resurser.



Diagrammet visar en indikativ jämförelse av genomsnittlig produktivitet för antal hanterade kundfakturer per årsarbetare för församlingar/pastorat, servicebyråer och en jämförelsegrupp inom offentlig sektor

Löpande redovisning är liksom övriga volymprocesser lokalt hanterad och fördelad mellan många utförande enheter. I den löpande redovisningen är det stor skillnad mellan de större församlingarna/pastoraten och de mindre i hur ofta bokföring av verifikationer sker. Samtliga större

församlingar/pastorat uppger att de bokför några gånger per vecka eller dagligen medan de mindre församlingarna/pastoraten gör det betydligt färre gånger per månad och en viss andel gör det enbart en gång i månaden.

Att inte bokföra regelbundet, ökar risken för att inte följa lagar, regler och/eller Svenska kyrkans bestämmelser. Dessutom riskerar ekonomiska rapporter att inte vara kompletta. Med mer frekvent bokföring finns potential för ökad kvalitet i form av bland annat bättre beslutsunderlag och efterlevnad av gällande regelverk. En gemensam ekonomiservice kan vara bemannad året runt och genomföra löpande bokföring dagligen.

Det finns ett stort antal transaktioner som baseras på manuella bokföringsorder inom Svenska kyrkan. Attest av bokföringsorder sker till störst del manuellt på papper. En mindre andel av församlingarna/pastoraten gör attest digitalt och en mindre andel attesterar inte bokföringsorder alls. Inom löpande redovisning finns det en potential för ökad intern kontroll och kvalitet genom att säkerställa systemstöd för digital attest samt högre produktivitet vid mindre andel manuella underlag och samlad hantering. Med en gemensam ekonomiservice kan digital hantering vara standard.

KVALITATIVA PROCESSER

Ett standardiserat arbetssätt är en viktig faktor för en effektiv hantering av *bokslut*. En förutsättning för standardisering är att tydligt dokumentera bokslutsprocessen med checklistor och ansvarsfördelning samt att sedan säkerställa att processen följs. Det finns även digitala systemstöd för bokslutsprocessen som säkerställer ett systematiskt och effektivt arbetssätt samt möjliggör ökad automatisering. Inom Svenska kyrkan uppger en mindre del av församlingarna/pastoraten att de helt och hållet har dokumenterat till exempel rutiner/processer, checklistor, ansvarsfördelning, mallar med mera för bokslutsprocessen. Det är en stor skillnad mellan de mindre församlingarna/pastoraten, där knappt hälften uppger att de saknar dokumentation eller delvis har dokumenterat bokslutsprocessen, och de större församlingarna/pastoraten där en majoritet uppger att de helt eller delvis har sådan dokumentation.

I en gemensam ekonomiservice bör det finnas potential för att uppnå en mer standardiserad bokslutshantering och därmed högre produktivitet genom att tydligt definiera och dokumentera processer och genom att mäta avvikelser. Ett sådant strukturkapital bidrar till att minska sårbarhet genom att minska personberoende och stärker kvaliteten genom att tillgängliggöra kunskap. Den stora mängden mixtjänster i dagens hantering är en utmaning för att kunna uppnå hög produktivitet samt att bygga specialistkompetens. Vid en kompetenskoncentration inom ekonomiservice tillgängliggörs specialistkunskap, vilket gör det lätt att göra rätt, det vill säga ger hög kvalitet och produktivitet.

Budgetprocessen är likt övriga processer decentraliserad och hanteras lokalt för de flesta församlingar/pastorat. Dagens hantering uppges ha varierande grad av systemstöd och manuell hantering. De församlingar/pastorat som har ett systemstöd för budgethanteringen utför ofta vissa moment manuellt i Excel. För de församlingar/pastorat som inte har ett systemstöd utförs all hantering i Excel. Med all hantering i Excel i stället för ett ändamålsenligt systemstöd, ökar risken för fel och det kan kräva större tidsåtgång.

I budgetarbetet görs ställningstaganden och bedömningar som kräver kvalificerad ekonomikompetens. Om församlingar/pastorat inte har tillgång till sådan kompetens genom egen personal eller personal i servicebyrå, får de vända sig till externa aktörer med risk för högre kostnader och lägre möjligheter till kyrkspecifika kunskaper. På samma sätt som för bokslutsprocessen kan budgetprocessen uppnå en högre grad av standardisering och därmed ökad produktivitet och kvalitet, genom tydlig dokumentation och uppföljning av arbetssätt.

Med en gemensam ekonomiservice kan ändamålsenligt systemstöd, standardiserat arbetssätt och tillgång till specialistkunskap tillgodoses.

Systemförvaltning och leverantörsstyrning

Majoriteten av församlingar/pastorat (som inte är anslutna till servicebyrå och ekonomitjänsten) har sin egen dialog, kravställning och egna individuella avtal och prismodeller med systemleverantörer. Detta ställer stora krav på de enskilda församlingarna/pastoraten att besitta mycket kunskap inom många olika områden. Genom att leverantörsstyrning samlas under ett paraply skapas en starkare position i avtals- och prisfrågor. Detta ger även möjlighet till djupare systemkunskap och ökar förmågan att prioritera utveckling åt Svenska kyrkans användare ur ett helhetsperspektiv. I en gemensam förvaltningsstyrning bör anpassningar ske för att tillgodose användarnas olika behov.

Anpassningar och hänsyn

I detta avsnitt lyfts aspekter att ta hänsyn till vid en eventuell etablering av en gemensam ekonomiservice. Punkterna nedan är utredningsgruppens förslag på anpassning och har sin grund i de möjligheter, risker och det sammanhang Svenska kyrkan verkar i.

- ▶ Erbjud frivillig anslutning – ger en flexibilitet och anpassning till lokala förutsättningar
- ▶ Utveckla ekonomiservice succesivt – växer och utvecklas över tid
- ▶ Utforma ett valbart tjänsteutbud – av både volymprocesser och kvalificerade processer
- ▶ Ta vara på befintlig kompetens inom nuvarande servicebyråer
- ▶ Värna om befintliga relationer och det personliga bemötandet mellan anslutna församlingar/pastorat och dagens servicebyråer
- ▶ Säkerställ tydliga tjänstedefinitioner och gränssnitt
- ▶ Bygg vidare på och vidareutveckla ekonomitjänsten
- ▶ Utforma en tydlig genomförandeplan (styrning, ledning, realistisk tidsplan, kommunikationsplan etcetera)
- ▶ Ta in lärdomar från löneserviceprojektet
- ▶ Involvera församlingar/pastorat tidigt i etablering av ekonomiservice

Potentiellt nyläge

Vid design och etablering av gemensam ekonomiservice bör principer i avsnittet ”Anpassningar och hänsyn” vara vägledande.

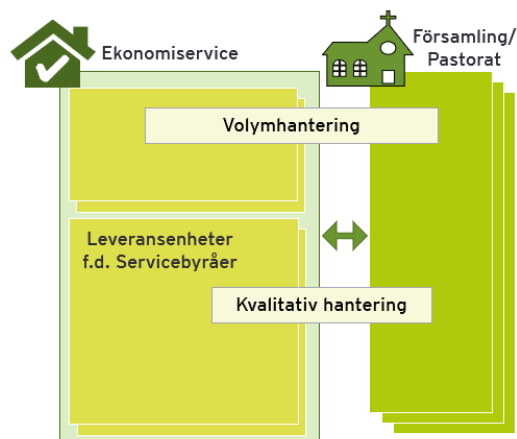
Befintliga servicebyråer inom det gemensamma arbetssättet rekommenderas flyttas in under en gemensam ekonomiservice. Ekonomiservice baseras då på flera geografiska leveransenheter under en gemensam styrning och ledning. I och med detta skapas möjligheter att samverka som en helhet för att standardisera och utveckla processer, tjänstepaket och verksamhet. Det möjliggör också att väl fungerande relationer med dagens anslutna församlingar/pastorat bibehålls.

Den kompetens som idag finns uppbyggd inom servicebyråerna bör tillvaratas och utvecklas vidare vid behov. Ekonomiservice bör bygga vidare på det etablerade gemensamma arbetssättet. Genom en koncentration och samordning av resurser, möjliggörs kunskapsdelning och kunskapsfördjupning bland medarbetarna inom ekonomiservice. Församlingar/pastorat får tillgång till en större kunskapsbas och efterfrågad specialistkompetens kan erbjudas.

Ekonomiservice tjänsteutbud bör omfatta de tjänster som dagens servicebyråer erbjuder inom ekonomihantering. Med tiden kan det utredas om behov finns för ytterligare tjänster för att underlätta för församlingar/pastorat.

Volymtjänster föreslås successivt samlas på få orter under en gemensam hantering. Detta för att få full utväxling avseende stordriftsfördelar, standardiserade flöden och möjlighet att driva automatisering och digitalisering. Detta underlättar upprätthållandet av ett gemensamt arbetssätt vilket minskar sårbarhet, kvalitet upprätthålls och ger större effektivitet. Med tiden bör strävan vara att gå mot färre leveransenheter även för de kvalitativa tjänsterna. Detta för att nå en större kritisk massa i form av volymer och personal i balans med geografisk närhet.

För att uppnå en god verksamhetskänedom och underlätta dialogen med de anslutna församlingarna/pastoraten, bör arbetslag skapas där resurser från den kvalitativa hanteringen och volymhanteringen tillsammans delar kunskap och säkerställer en bra dialog med församlingar/pastorat. Detta blir särskilt viktigt då den kvalitativa hanteringen och volymhanteringen på sikt kan finnas på olika orter.



Vid anslutning till en gemensam ekonomiservice uppstår nya gränssnitt och arbetsfördelningen förändras. I praktiken innebär detta att utförandet av ekonomihanteringen helt eller delvis flyttas från församlingen/pastoratet till en gemensam ekonomiservice. Detta gäller redan idag för de församlingar/pastorat som är anslutna till en servicebyrå. De aktiviteter som flyttas till en ekonomiservice är endast av stödjande och utförande karaktär medan allt som rör styrning och beslut ligger kvar på församlingar/pastorat. Stor vikt bör läggas på att säkerställa att gränssnitt, roller och ansvarsfördelning samt att förväntningar på respektive part är tydliga.

Illustrativ bild av potentiellt nyläge

Inom ekonomiservice bör det etableras en funktion med ansvar för service och utveckling. Denna funktions ansvar är att leda och driva kontinuerligt utvecklingsarbete i processer och tjänster för ekonomiservice. Funktionen mäter löpande processer och serviceleveransen för att kunna identifiera förbättringsområden som sedan prioriteras, planeras och genomförs. Målet för denna funktion är att skapa bättre service och kvalitet och lägre kostnader för de anslutna församlingarna/pastoraten. I ekonomiservice bör det även samlas kompetens för att driva leverantörs- och förvaltningsstyrning. Kravställning på systemleverantörer och prioritering av utveckling kan då göras för Svenska kyrkan som helhet. Ekonomiservice blir en stark motpart i förhandlingar och upphandlingar.

Priset för ekonomiservice tjänster bör bygga på självkostnadspris och församlingar/pastorat bör betala för de tjänster de använder. Prismodellen bör utformas så att den varken gynnar eller missgynnar församlingar/pastorat utifrån olika parametrar som storlek och lokalisering.

Potentiella konsekvenser med gemensam ekonomiservice

Att gå mot en gemensam ekonomiservice bedöms vara rätt väg för Svenska kyrkan utifrån de definierade målen om minskad sårbarhet, jämn och hög kvalitet och ekonomisk hållbarhet.

En gemensam ekonomiservice innebär att Svenska kyrkan investerar i förmågan att på ett samordnat och effektivt sätt driva digitalisering och effektivisering av ekonomihanteringen. För att effektivt kunna ta till sig framtida teknologi och förflytta sig i linje med samhällets digitalisering behövs en enad struktur. En gemensam ekonomiservice bedöms vara en möjliggörare för att uppnå detta.

Med tiden kommer ekonomiutförandet att till lägre grad utföras på lokal nivå och till högre grad samlas i en för Svenska kyrkan gemensam ekonomiservice. Denna omställning bör hanteras successivt och kontrollerat för att minimera potentiell negativ påverkan. Då en stor andel medarbetare inom dagens ekonomihantering även arbetar med andra områden krävs planering och lokala anpassningar. Tidpunkt för anslutning till ekonomiservice bör vara flexibel för att möta församlingars/pastorats behov och kunna anpassas efter till exempel pensionsavgångar. Tidpunkten blir en större utmaning för de större församlingarna/pastoraten som har fler ekonomimedarbetare. Dagens servicebyråer som blir basen i en gemensam ekonomiservice kommer att växa i antal medarbetare men med tiden lokaliseras på färre orter.

Med en gemensam ekonomiservice kommer gränssnitt och ansvarsfördelning förändras. Skillnaden består framför allt i var utförandet av den stödjande ekonomihanteringen sker. En gemensam ekonomiservice ska inte överta församlingars/pastorats makt och beslutsfattande utan enbart ansvara för att utföra, ge stöd och bidra med expertis i ekonomihanteringen. Gränssnitt, roller och ansvarsfördelning måste vara tydliga så att församlingar/pastorat känner trygghet och kontroll över ekonomihanteringen. Jämfört med att ha hela ekonomihanteringen lokalt kan de nya gränssnitten till en början upplevas formella och fyrkantiga. Ofta är detta en fas i en anpassning till nya arbetsätt och med tiden blir det en naturlig del i arbetet.

I en förändringsresa mot en gemensam ekonomiservice bör en tydlig och transparent förändringsledning etableras. Kommunikation och tidig involvering av församlingar/pastorat är fundamentala parametrar för att minska oro och den risk för att tappa kompetens som uppstår vid förändring.

Minskad sårbarhet

Minskad sårbarhet lyfts upp av församlingar/pastorat som det viktigaste argumentet för en gemensam ekonomiservice. Detta nämns främst av de mindre församlingarna/pastoraten. De större upplever inte i samma utsträckning att detta är ett problem.

Bland församlingar/pastorat som idag är anslutna till servicebyrå anges minskad sårbarhet som främsta fördel med att ha fått stöd i sin ekonomihantering. Detta var också den största drivkraften vid införande av Statens servicecenter.

Det finns olika aspekter av hur en gemensam ekonomiservice bidrar till minskad sårbarhet. Den mest uppenbara är en konstant hög tillgänglighet till följd av samlade resurser med gemensamt arbetssätt och delade kunskaper. Arbetsuppgifter för den specifika församlingen/pastoratet kan utföras av flera personer vilket säkerställer att ekonomihantering fortlöper varje dag oavsett sjukdom eller frånvaro.

En annan viktig aspekt är minskad sårbarhet i form av fördjupad och samlad kompetens och expertis. Vidare möjliggör ekonomiservice en hög nivå på dokumenterade rutiner och andra former av strukturkapital som minskar sårbarheten i den dagliga hanteringen. Genom en samlad och god systemförvaltning underlättas arbetet med drifts- och informationssäkerhet.

En potentiell negativ konsekvens av en gemensam ekonomiservice för de små församlingarna/pastoraten skulle kunna vara att färre personer lokalt leder till en lägre flexibilitet i övrig administration och verksamhetshantering. Omställningen till ekonomiservice bör därför ske i sådan takt att alternativa organisationslösningar kan utformas.

Jämn och hög kvalitet

En gemensam ekonomiservice bidrar till jämn och hög kvalitet inom ekonomihanteringen.

Genom en samlad hantering inom ekonomiservice koncentreras kompetens och det möjliggör delning och fördjupning. Viktigt att notera i detta sammanhang är att det idag finns mycket expertis och hög kompetens hos församlingar/pastorat inom ekonomihanteringen. Den stora skillnaden ligger i att expertisen/kompetensen i en gemensam ekonomiservice på ett lättare sätt kan delas, föras vidare och tillgängliggöras för många. Med samlade resurser finns också större möjligheter till fördjupning och specialisering. Därigenom kan kunskapsområden som församlingar/pastorat i nuläget tar hjälp av genom revisorer eller andra externa aktörer, i stället tillgodoses med interna resurser. Förutom att det möjliggör en kyrkspecifik kompetens i högre utsträckning medför det också lägre kostnader för Svenska kyrkan som helhet eftersom externa tjänster är momsbelagda till skillnad från inomkyrkliga.

Ett standardiserat utförande bidrar väsentligt till jämn och hög kvalitet. Ett likartat förfarande enligt en bestämd metodik varje gång något utförs ger en förutsägbarhet i kvaliteten i utfallet samtidigt som kvalitet kan byggas in i metodiken. Standardiserat utförande uppnås inom ekonomiservice genom att dokumentera processer, rutiner, gränssnitt, roller och ansvarsfördelning. Detta omfattar vad som brukar benämnas som strukturkapital. Dokumentation som används och skapas inom ramen för ekonomihanteringen kan också standardiseras och kvalitetssäkras. För att säkerställa att utförandet följer standard bör uppföljning och förbättring ske kontinuerligt.

Den minskade sårbarheten bidrar i sig till jämn och hög kvalitet genom att personberoende minskar inom ekonomiservice. På samma sätt bidrar ett ökat strukturkapital till att kompetensen inte enbart är bunden till olika individer utan också tillgängliggörs i instruktioner, ekonomihandböcker med mera.

Genom att de olika leveransenheter inom ekonomiservice arbetar på ett enhetligt sätt med samma processer och system under gemensam styrning, underlättas arbetet med kontinuerligt förbättringsarbete. Det uppstår en jämförbarhet som innebär att goda exempel från en leveransenhet snabbt kan fångas upp och införas på de övriga. På samma sätt kan ett gemensamt ärendehanteringssystem, i stället för kommunikation via enbart telefon och e-post, bidra till att

ekonomiservice kan analysera vilken typ av frågeställningar som uppstår frekvent och arbeta proaktivt för att lösa dessa för församlingarna/pastoraten. Detta sammantaget ger större förutsättningar för en hög och jämn kvalitet, samtidigt som det underlättar ett systematiskt arbete med intern kontroll för ökad säkerhet i Svenska kyrkans ekonomihantering.

Vid en samlad hantering inom ekonomiservice skapas slutligen en överblick över utförda processer. Det blir då lättare att driva och fatta beslut om automatisering och digitalisering. Den utveckling som behöver göras kan införas på få ställen men tillgängliggörs för många. Alla steg som innebär en automatisering i stället för manuell hantering innebär en minskad risk för fel och därmed hög och jämn kvalitet. Det bidrar också till högre produktivitet.

Ekonomisk hållbarhet

En av de potentiella effekterna med en gemensam ekonomiservice är besparingsmöjligheterna för Svenska kyrkan i sin helhet såväl som för de enskilda församlingarna/pastoraten.

Besparingar i form av behov av mindre resurser i ett nyläge med en ekonomiservice innebär en teoretisk besparing. För att realisera dessa besparingsmöjligheter behöver anslutning till ekonomiservice ske vid naturliga avgångar, alternativt genom överföring av resurser till andra vakanta tjänster inom organisationen eller i sista hand genom uppsägning. Om de gemensamma resurserna utökas samtidigt som de lokala resurserna inte minskas, finns risk för att en "skuggorganisation" skapas och att kostnaderna i stället ökar.

Genom att etablera en gemensam ekonomiservice bedöms besparingar kunna uppnås genom konsolideringseffekter till följd av samlad hantering, processtandardisering och digitalisering samt kontinuerligt förbättringsarbete.

Ekonomihanteringen (2021) uppskattas utföras av cirka 630 årsarbetare och årligen kosta cirka 420 miljoner kronor. Ett nyläge med en ekonomiservice uppskattas kunna utföras av cirka 470 årsarbetare och årligen kosta cirka 320 miljoner kronor. Detta innebär en teoretisk övertalighet om cirka 160 årsarbetare och en potentiell besparing på cirka 100 miljoner kronor årligen vid full anslutning. (Se bilaga *Beräkningsgrunder*).

Huvuddelen av den potentiella besparingen finns inom volymprocesserna och en mindre del inom de kvalitativa processerna. Besparingspotentialen ovan avser enbart en jämförelse av personalkostnader. Med stor sannolikhet kommer även andra kostnader för arbetsplatser, it och utrustning med mera att minska om de totala resurserna inom ekonomihantering minskar.

Ett annat område med besparingspotential är att etablera en gemensam systemutveckling och leverantörsstyrning. Idag uppskattas systemstödet för ekonomihantering kosta cirka 40 miljoner kronor årligen för Svenska kyrkan. Med ett enhetligt systemstöd inom ekonomihanteringen som inbegriper gemensam upphandling och förvaltningsstyrning kan en gemensam ekonomiservice vara en stark förhandlingspartner, vilket bör kunna leda till besparingar.

I jämförelse med att en extern leverantör skulle sköta ekonomihanteringen åt Svenska kyrkan, har en gemensam ekonomiservice för Svenska kyrkan fördelar genom att inomkyrkliga tjänster både är momsbefriade och bör dessutom kunna erbjudas till självkostnadspris utan vinstmarginal.

Prismodellen inom ekonomiservice bör vara gemensam och transparent. Tjänsterna finansieras av församlingar/pastorat i form av en självkostnadsmodell.

Källor

- Verksamhet och Ekonomi (VoE) 2022–2024.
<https://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=2245303&ptid=4326&infoscreen=true>
- Färdplan för samverkan och digitalisering (bilaga 3 i VoE 2022–2024).
- Inköpsdata från Spendanalys.
- Systemdata från it-leverantörer.
- Lönestatistik Svenska kyrkan – Statisticon 2021
- Rapport: Kartläggning av it-lösningar och administrativa system.
- Enkäter till församlingar, pastorat och servicebyråer.
- Intervjuer med representanter från församlingar, pastorat och servicebyråer.
- Dialogmöten med stora församlingar och pastorat.
- Kyrksam
- Intervju med Statens servicecenter.
- Processportalen för det gemensamma arbetssättet, inklusive alla processer.
- Utbildningar inom det gemensamma arbetssättet.
<https://svenskakyrkan.luvit.se/LuvitPortal/activitycentre/activitycentre.aspx>

Beräkningsgrunder

För beräkning av personalkostnader har lönestatistik 2021 från Svenska kyrkan används. Lönerna har räknats upp med personalomkostnader.

Roll	Månadslön
Ekonom per månad medelvärde alla åldrar	43300
Administratör ekonomi per månad medelvärde alla åldrar	33200
Ekonomichef per månad (genomsnitt av alla åldrars medelvärde)	49600

I utredningens omfattas cirka 600 församlingar/pastorat. All insamlad data avser 2021. Syftet med detta är att få ett helt år i sammanställningen och underlätta insamlingen. Alla beräkningar är gjorda i dagens penningvärde. Datautdrag har gjorts från ett antal olika system för att få en så heltäckande bild av nuläget som möjligt. Där data har saknats har estimat och antaganden gjorts.

Uppräkning av urval till full population har gjorts baserat på urvalets uppskattade data rörande antal årsarbetare inom ekonomihantering. Andelen årsarbetare har satts i relation till totalt antal anställda inom församlingen/pastoratet. Ett genomsnitt har beräknats för olika storleksgrupper som sedan har applicerats för att räkna upp antalet årsarbetare inom ekonomihantering för församlingar/pastorat utanför urvalet.

För att estimeras gränssnitt mellan ekonomiservice och de anslutna församlingarna/pastoraten har en analys gjorts av dagens gränssnitt mellan servicebyråer och anslutna församlingar/pastorat samt jämförelse gjorts med andra shared services center-organisationer. Gränssnitten som uppskattats har gjorts med försiktighet för att inte överskatta besparingspotential.

Vid beräkning av indikativ produktivetsökning har enbart det arbete som kan utföras inom en ekonomiservice räknats upp. För det arbete i processerna som hanteras av församlingar/pastorat har ingen produktivetsökning förutsatts.

Uppskattning av övertalighet och potentiella besparingar är teoretiska beräkningar. För att realisera besparingarna behöver en personalminskning ske. Jämförelsen av kostnader är gjorda baserat på ekonomihanteringen i nuläget och för en potentiell ekonomiservice som nyläge. Inget estimat har gjorts för hur nuläget skulle kunna utvecklas utan fokuserar enbart på en gemensam ekonomiservice.

Inom volymprocesserna används jämförelsetal för att indikera en potentiell produktivitet för ekonomiservice. Dessa jämförelsetal är genomsnitt för en jämförelsegrupp inom offentlig sektor. Jämförelsetal ska alltid ses som indikativa då verksamhetsform och legal struktur och andra faktorer kan påverka. För leverantörsfakturaprocesen och kundfakturaprocesen har en nivå mellan dagens servicebyråer och genomsnitt i jämförelsegrupp inom offentlig sektor antagits för beräkning av en ekonomiservice.

Värt att notera är att redan när produktivitetsnivåer för hela Svenska kyrkan är i linje med dagens servicebyråer uppstår betydande effekter.

För de kvalitativa processerna har en potentiell produktivitetshöjning uppskattats baserat på analys av nuläget och vad som bedöms rimligt att uppnå med konsolideringseffekter till följd av samlad hantering, processtandardisering och digitalisering samt kontinuerligt förbättringsarbete.