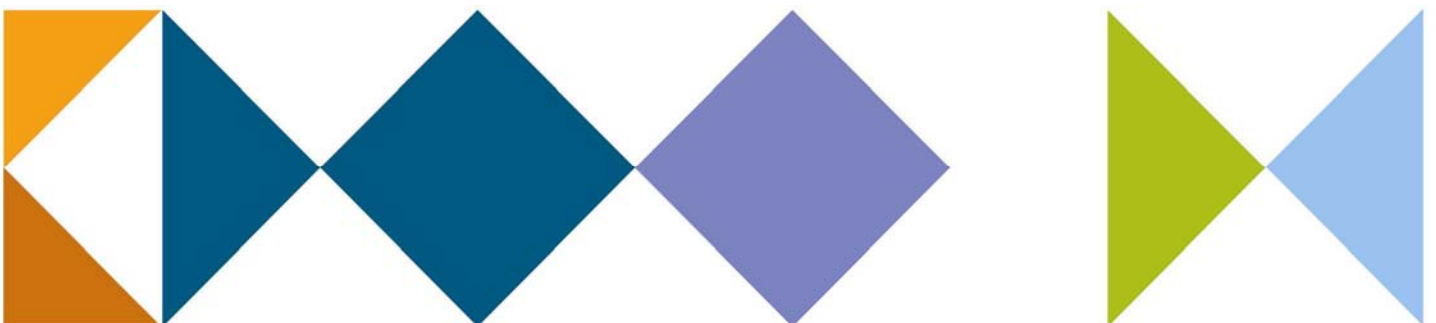




2005:16

Elektroniskt stöd effektiviserar verksamheten i offentliga organisationer

- ökad användning av offentlig elektronisk
handel



2005-11-23

Elektroniskt stöd effektiviserar verksamheten i offentliga organisationer

Sammanfattning

Elektroniskt stöd effektiviserar verksamheten i offentliga organisationer är ett egeninitierat delprojekt inom ramen för Statskontorets regeringsuppdrag att arbeta för ökad användning av offentlig e-handel. Delprojektets huvudsyfte har varit att belysa på vilket sätt införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering kan innebära nytta i offentliga organisationer genom lägre kostnader. Studien har avgränsats till att studera enskilda enheter i statliga myndigheter, kommuner och landsting i syfte att inte belasta exempelorganisationerna med mer arbete än nödvändigt. En förenklad kalkylmodell har tagits fram för att underlätta investeringsbedömningar för enskilda organisationer som överväger att införa elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering

Resultat i exempelorganisationerna

Statskontorets sammanfattande bedömning är att elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering kan innebära effektivisering av verksamheten och därmed generera lägre kostnader med bibehållen eller ökad kvalitet. En förutsättning för att uppnå nämnda effekter är dock att arbetsprocesser anpassas och att organisationsförändringar, bl a samordning av funktioner, genomförs. Elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering har utifrån Statskontorets beräkningar och intervjuer med leverantörer och användare störst potential i stora organisationer med lokala enheter där inköp i dag sker decentraliserat och ekonomiska underlag sänds mellan lokala enheter. Det är avgörande att skapa ett enda flöde och undvika parallella arbetsprocesser, dvs där elektroniska flöden hanteras parallellt med tidigare manuella flöden. Teknikval vad gäller elektroniskt stöd är därmed av underordnad betydelse. Frigjorda medel till följd av lägre kostnader för organisationers stödverksamhet kan antingen omfördelas till kärnverksamheten alternativt användas för att minska verksamhetens totala kostnader.

Såsom konstaterats i föregående studier på området har införandet av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering ännu inte kommit så långt i offentlig verksamhet. I de studerade exempelorganisationerna¹ befinner sig projekten på införandestadiet. Ingen av de studerade exempelorganisationerna har för närvarande ett fullständigt elektroniskt flöde där inköps- och fakturahantering är integrerat. Skanning av fakturor är det mest förekommande elektroniska stödet i statliga myndigheter, skanning ses dock som ett första steg i utvecklingsarbetet mot e-handel.

¹ Tre statliga myndigheter, ett landsting och fyra kommuner

2005-11-23

Studiens resultat skall av dessa anledningar ses som en indikation på besparingsmöjligheter och effekter som kan uppnås med elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering. Mot bakgrund av att införandet av det elektroniska stödet ännu inte är genomfört fullt ut i exempelorganisationerna finns en viss osäkerhet i resultatet.

Det har i ett antal tidigare rapporter framkommit att e-handel är en lednings- och organisationsfråga och inte en teknikfråga. Denna ansats är alltså aktuell, om än mer än någonsin. Att e-handelsprojekten drivs operativt av ansvariga för inköps- och ekonomiadministration är sannolikt en förutsättning för att uppnå resultat i form av minskade kostnader. Vad gäller de statliga myndigheterna som ingår i studien förefaller nyttopotentialen vara stor. Resultatet vad gäller kommunerna och landstinget som ingår i studien är inte fullständigt klarlagt och därmed inte entydigt. Trots förhållandevis långa införandetider för kommunernas elektroniska stöd används fortfarande manuella och elektroniska processer parallellt.

Statliga myndigheter

Av Statskontorets beräkningar framgår att de tre studerade statliga myndigheterna spar² mellan 92 000 kr till 481 000 kr per år. Uttryckt i mantimmar uppgår besparingen från 200 timmar till 1000 timmar per år vid användning av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering. Resultaten baseras på beräkningar som gjorts på de enheter där elektroniskt stöd införts. Därutöver finns sannolikt även en fördröjning av effektiviseringen bl. a. genom att återanställningar inte behöver ske efter kommande pensionsavgångar, användarvanan ökar, arbetsprocesserna trimmas in och fler system integreras. Det är således värt att notera att besparingarna kan öka då elektroniskt stöd införs fullt ut i de studerade myndigheterna och verksamheterna samt systemen är intrimmade.

Landstinget och kommunerna

Vad gäller det studerade landstinget uppgår, enligt egen uppgift, besparingen till 45 000 kr per år. Detta har dock inte kunnat verifieras av Statskontoret i undersökningen då efterfrågade uppgifter inte redovisats. Även i landstinget är elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering inte infört fullt ut. Frågan är dock om de senare effekterna, om än positiva, är hänförliga till de elektroniska stöd som införts eller om de kan uppnås effektivare med andra åtgärder?

Beträffande kommunerna har inte fullständiga uppgifter erhållits varför Statskontoret inte kunnat klarlägga besparingarna. Det har emellertid framkommit diverse andra kvalitativa nyttor vilka kan anses vara minst lika viktiga såsom högre kvalité vid samordnade beställningar, ökad IT-kompetens och förbättrad psykosocial miljö.

² Med spara avses här både sparade mantimmar och minskade utgifter. Kalkylen baseras på uppskattade värden, inte på faktiskt utfall. Det innebär att den totala besparingspotentialen således inte framgår av resultaträkningen.

2005-11-23

Möjligheter att främja användningen av elektronisk handel i offentlig sektor

Förutom redovisade resultat från exempelorganisationerna har projektet identifierat följande potentiella möjligheter att stimulera utvecklingen mot ökad användning av elektronisk handel i offentlig sektor.

En förutsättning för att främjandeinsatser skall lyckas är en ökad debatt om e-handelsfrågor och ett aktivt deltagande från berörda beslutsfattare.

Idag är många involverade i främjandeuppdrag, exempelvis Sveriges Kommuner och Landsting, Statskontoret, ESV och Nutek. Viss samverkan sker redan i dagsläget, men samverkan på en mer strategisk nivå bör lyftas fram och ges större prioritet då samtliga skall agera mot det gemensamma målet att öka användningen av elektronisk handel i offentlig sektor. Samverkan mellan uppdragen bör inbegripa arbetet på såväl nationell som internationell nivå.

Gemensamma funktioner för mindre myndigheter bör övervägas (s k shared servicecenter)

Statskontorets studie visar på att ju större inköps- och fakturavolymer, desto större effektivitetsvinster kan uppnås. Av denna anledning bör möjligheten till gemensamma administrativa stödfunktioner ses över för mindre myndigheter generellt. Förutsättningarna förefaller vara goda då processerna inom inköps- och fakturahantering är likartade då statliga myndigheter arbetar utifrån samma regelverk och har i viss mån likartade inköpsbehov. Pågående initiativ inom detta område drivs av Kammarkollegiet och ESV.

I samband med myndighetsförändringar bör översyn av inköps- och ekonomiadministration ske

I samband med kommande omlokalisering, sammanslagningar/nybildningar av myndigheter bör e-inköp, e-fakturering samt servicecenterlösningar övervägas. Eventuella omlokaliseringsmedel bör öronmärkas för att införa elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering i syfte att minimera omställningskostnaderna.

Se över förutsättningarna att styra de statliga myndigheterna mot införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering

I syfte att uppnå en tydligare styrning i riktning mot effektivare verksamheter genom användning av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering i statliga myndigheter, bör möjligheterna att ställa krav på användning av inköps- och fakturahantering ses över exempelvis genom instruktioner, förordningar och andra huvudmannadirektiv.

2005-11-23

Se över förutsättningarna att beakta användning av elektroniskt stöd för inköp och ekonomiadministration vid exempelvis EA-värdering av statliga myndigheter

Varje år mäter Ekonomistyrningsverket (ESV) hur myndigheterna efterlever de ekonomiadministrativa reglerna inom staten.

EA-värderingen³ är högt prioriterad av de statliga myndigheterna och resultat uppnås. EA-värdet består av två delar, den första anger efterlevnaden i förhållande till koncernen staten, den andra anger myndigheternas interna ekonomiadministration. Det krävs vanligtvis en förordning, föreskrift eller liknande innan elektroniskt stöd för inköp och ekonomiadministration kan ingå i betyget.

Ge stöd till kommunerna och landsting vad gäller löpande utvärdering och projektstyrning av e-handelsprojekt.

Det är nödvändigt att kommuner och landsting får stöd vad gäller att löpande utvärdera och styra e-handelsprojekt i syfte att säkerställa att ursprungliga mål samt eftersträlvade effekter uppnås.

Statskontoret bör verka för förbättrad kravställning vid upphandlingar av varor och tjänster

Mot bakgrund av vad som framkommit i intervjuerna med representanter från studiens exempelorganisationer förefaller anslutning av leverantörer till elektroniska stöd för inköp och fakturahantering, ta mycket projekttid i anspråk. Det förefaller finnas behov av stöd för förbättrad kravställning i syfte att kunna hantera problematiken kring leverantörsanslutning på ett bättre sätt.

³ Ekonomiadministrativ värdering

2005-11-23

Innehållsförteckning

Elektroniskt stöd effektiviserar verksamheten i offentliga organisationer	1
Sammanfattning	1
Resultat i exempelorganisationerna	1
Möjligheter att främja användningen av elektronisk handel i offentlig sektor	3
Disposition	6
Projektorganisation	6
Syfte	6
Definitioner	7
Avgränsningar	7
Antaganden	8
Metod	8
Urval av exempelorganisationer	8
Konstruktion av kalkylmodell	9
Studiens upplägg	10
Del 1 - Studiens resultat och slutsatser	12
Nytta i form av lägre kostnader	12
Effektivare arbetsprocesser	13
Förutsättningar för att uppnå effektivisering	13
Vilka elektroniska stöd för inköp och fakturahantering används i exempelorganisationerna?	14
Resultat i de statliga myndigheterna	14
Resultat i tabellform - statliga myndigheter	16
Resultat i kommunerna och landstinget	17
Möjliga orsaker varför effekter inte har gått att uttrycka i kvantitet i kommunerna och landstinget?	18
Sammanfattning av resultat och nuläge vad gäller införande	20
Rekommendationer vid införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering	26
Del 2 - Statskontorets kalkylmodell	29
Kalkylmodellens upplägg	31
Källor 33	
Övriga organisationer som intervjuats i studien	33
Litteratur m.m.	33
Bilaga 1: Introduktionsbrev	35

2005-11-23

Disposition

I rapporten redogörs för Statskontorets studie. Inledningsvis beskrivs syfte och metod. Därefter är rapporten indelad i två delar:

- del 1 är en redogörelse för resultatet av genomförd studie och förslag till främjandeinsatser samt rekommendationer vid införande av e-handel.
- del 2 innehåller beskrivning och förklaring av beräkningsmodell samt instruktioner för att återanvända Statskontorets kalkylmodell.

Projektorganisation

Uppdragsgivare och kontaktperson; Victoria Callenmark, projektledare för regeringsuppdraget att öka användning av offentlig e-handel och gruppchef för Statlig inköpssamordning, tel 08-454 4746, e-post: victoria.callenmark@statskontoret.

Studien är utförd under februari -juni 2005 av:

- Isabella de Feudis, projektledare för delprojektet ”Elektroniskt stöd effektiviserar verksamheten i offentliga organisationer”
- Philip von Tell, ansvarig för finansiell analys och kalkylmodellering

Michaela Kanti har varit ansvarig för den slutliga redigeringen och sammanställningen av rapporten, tel 08-454 47 85, e-post michaela.kanti@statskontoret.se

Syfte

Projektets huvudsyfte har varit att belysa hur elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering kan innebära nytta i offentliga organisationer⁴ genom lägre kostnader för stödfunktioner inom inköps- och fakturahantering.

Studiens syfte har inte varit att ta fram ett beslutsunderlag för investering i en enskild organisation och inte heller att utgöra en förstudie inför eventuell upphandling.

Projektet har även tagit fram en förenklad kalkylmodell i syfte att underlätta för organisationer inom offentlig sektor, att på egen hand beräkna nyttan inför beslut att eventuellt införa elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering. Kalkylmodellen kan även användas för att utvärdera hittills uppnådda resultat under införandetiden. Rapporten baseras på beräkningar framtagna enligt denna kalkylmodell och intervjuer med exempelorganisationerna.

4 Tre statliga myndigheter, ett landsting och fyra kommuner

2005-11-23

Definitioner

Kostnader: Kostnader knutna till stödfunktioner för kärnverksamheten. I denna studie har processer för inköps- och fakturahantering kartlagts före och efter införande av elektroniskt stöd för dessa verksamheter. De kostnadsposter där besparingsmöjligheter har identifierats återfinns således i nämnda funktioner.

Elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering:

Med elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering avses de elektroniska stöd som de facto används i de studerade exempelorganisationerna, d v s skanning av pappersfakturor, EDI-lösningar, elektroniska stöd för inköp, såväl tjänster som produktbaserade lösningar och elektroniska fakturamoduler till ekonomisystem.

Nytta: Med nytta avses här såväl direkta som indirekta besparingar både minskade utgifter (exempelvis portokostnader) och personalens nedlagda tid i form av lönekostnader inkl. sociala avgifter och overhead. Vidare har även de kvalitativa nyttorna beskrivits såsom exempelvis ökad kvalitet i verksamheten.

Exempelorganisationer/organisationer: syftar på de statliga myndigheter, kommuner och det landsting som ingår i studien.

Effektivisering: Med effektivisering avses i denna rapport minskade kostnader för stödfunktionerna inköp och fakturering. Exempelvis effektivare flöden och snabbare ledtider innebär att personalen lägger ner mindre arbetstid, d v s resurser till dessa arbetsuppgifter (minskade mantimmar). De resurser som frigörs kan i sin tur antingen återanvändas i verksamheten, återföras till kärnverksamheten, öka kvalitén i verksamheten alternativt tas bort från verksamheten.

Avgränsningar

Studien har avgränsats till att studera enskilda enheter inom statliga myndigheter, kommuner och landstinget i syfte att inte belasta exempelorganisationerna med mer arbete än nödvändigt, vad gäller framtagning av uppgifter. Det bör också framhållas att det är exempelorganisationerna som har valt ut enheterna som ingår i studien.

Vidare omfattar studien endast besparing och nytta inom de undersökta exempelorganisationerna, d v s eventuella nyttor för externa intressenter (leverantörer etc) omfattas således inte. Studien omfattar inte heller samhällsekonomisk nytta.

Kostnader för upphandling enligt LOU, har inte räknats in och inköp via enskilda leverantörers webb-butiker ingår inte.

2005-11-23

Nedanstående redogörelse bör därför bedömas utifrån resultat i enskilda exempelorganisationer och i undersökta enheter inom respektive organisation.

Antaganden

I studien har exempelorganisationernas egna angivna värden använts. Ett genomsnitt av exempelorganisationernas kostnader har räknats om till ett schablonvärde (se tabell). Detta för att få ett nyckeltal som bättre motsvarar exempelorganisationernas egna uppgifter.

Mot bakgrund av detta är nyckelvärdet *årsarbetskraftskostnad per timme* lägre än ESV:s motsvarande nyckeltal.

Nedan listas de nyckeltal och de schablonvärden som använts för beräkningarna.

	Statlig myndighet	Landsting	Kommun
Schablon årsarbetskraftskostnad per timme (kr)* **	350	350	350
Avskrivningstid (år)	5	5	5
* Årsarbetskraftskostnad omfattar lön, sociala avgifter och overheadkostnader (inkl. lokalkostnader); dvs. samtliga direkta såväl som indirekta kostnader knutna till en person verksam i en organisation. ** Schablonvärdet är baserat på värdet 200 kr/timme (lön + sociala avgifter). Beloppet 200 kr/timme baseras på uppgifter från intervjuade exempelorganisationer. Till detta tillkommer 150 kr / timme ⁺ för att täcka in gemensamma overheadkostnader. + Beloppet 150 kr/timme som overheadkostnad grundar sig på ett medelvärde beräknat utifrån en studie av 49 statliga myndigheter [ESV: Nyckeltal för OH-kostnader (2005:3)]			

Tabell 1. *Antaganden i kalkylmodellen*

Metod

Urval av exempelorganisationer

Studien baseras på ett antal exempelorganisationer: fyra kommuner, ett landsting och tre statliga myndigheter. Enligt ursprunglig plan skulle studien ha genomförts i fyra kommuner, tre landsting och tre statliga myndigheter. Exempelorganisationerna har dock valts ut på frivillig basis och dess möjligheter att medverka i studien. Beträffande kommuner och landsting har förfrågan skett via Sveriges Kommuner och Landsting. Statskontoret har därefter kontaktat organisationerna och i vissa fall identifierat projektledare i respektive kommun. Slutligt urval har skett i samråd med Sveriges kommuner och landsting.

Vad gäller de statliga myndigheterna har Statskontorets och Ekonomistyrningsverkets (ESV) nätverk utnyttjats i syfte att identifiera lämpliga exempelorganisationer.

2005-11-23

Det är i dagsläget ett fåtal statliga myndigheter som infört någon form av elektroniskt stöd för inköp och/eller fakturering. Studien är således inte baserad på ett representativt urval av organisationer utan skall snarare ses som exempel/axplock. Därutöver är antalet exempel inom varje kategori relativt få med tanke på totala antalet statliga myndigheter, kommuner och landsting.

Vidare har ett antal intervjuer genomförts med leverantörer av elektroniska lösningar för fakturering och inköp i syfte att inhämta input vad gäller arbetsmoment som utgår, leverantörernas syn på nytta och besparingsmöjligheter samt beräkningar av effektivitet.

Konstruktion av kalkylmodell

Syftet med den förenklade kalkylmodellen är att uppskatta och jämföra den totala kostnadsstrukturen, före respektive efter införandet av elektroniskt stöd för inköphantering och eller fakturahantering.

Kalkylmodellen är baserad på processflödet av inköp och fakturahantering, från start till slut. Processflöden har kartlagts tillsammans med exempelorganisationerna och även verifierats i diskussioner med leverantörer av elektroniskt stöd.

I beräkningen tar kalkylmodellen såväl direkta som indirekta kostnader i beaktande. Investeringar knutna till elektroniskt stöd för inköps- och fakturahantering fördelas jämt över deras avskrivningsperiod.

Kalkylmodellen är uppbyggd för att nyttjas av offentliga organisationer som önskar se och uppskatta fördelar, nackdelar, utveckling och besparingspotential för sin egen organisation före respektive efter införandet av elektroniskt stöd gällande inköphantering och/eller fakturahantering.

2005-11-23

Studiens upplägg

Statskontorets arbetsprocess och begärda insatser av exempelorganisationer redogörs för nedan.

Projektplan och arbetsprocesser

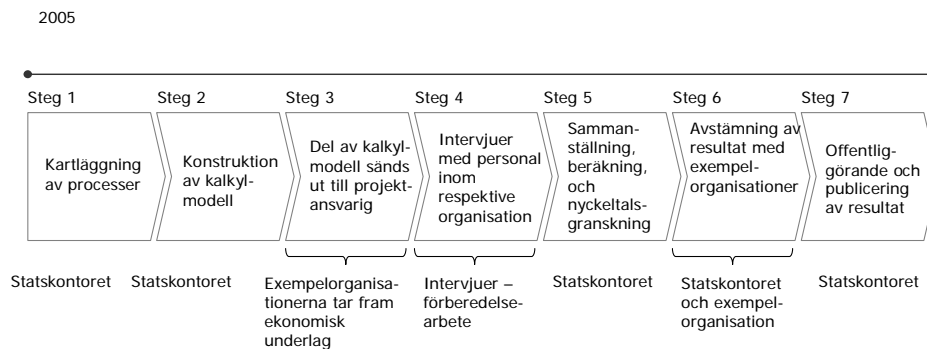


Bild 1. *Projektplan och arbetsprocess*

Steg 1 - Kartläggning av processer

Rapporter på området har studerats och analyserats. Intervjuer med leverantörer av elektroniska lösningar för fakturering och inköp och konsultföretag har genomförts. Möten har skett med intresseorganisationer som har kunskap och erfarenhet inom området (IT-Företagen, Svenskt Näringsliv, Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholms e-handelskammare). Under arbetets gång har även ett samarbete med ESV inletts i syfte att utbyta erfarenheter och informera om respektive myndighets arbete på området.

Steg 2 - Konstruktion av beräkningsmodell

Utifrån identifierade processer, före respektive efter införande av elektroniskt stöd, har kostnadsdrivare identifierats. För att kunna beräkna direkta och indirekta kostnader före respektive efter införande av elektroniskt stöd har en förenklad kalkylmodell (excelmall) tagits fram, se bilaga 2

2005-11-23

Steg 3 - Del av kalkylmodell sänds ut till projektansvarig

Utvalda delar av kalkylmodellen har sänts ut till projektansvariga i syfte att inhämta underlag för beräkningar. I de fall efterfrågade uppgifter enligt kalkylmodellen inte erhållits har det fokuserats på att komplettera underlaget. De uppgifter som efterfrågats är sådana uppgifter som i normalfallet finns tillgängliga via ekonomisystem, lönesystem och projektplan samt projektbudget. Därutöver har personalens (användarnas) bedömning om ungefärlig nedlagd tid per moment och per arbetsdag, före respektive efter införande av elektroniska lösningar för inköp och fakturahantering, inhämtats. Syftet har vidare varit att göra en bedömning i organisationen av vilka personer som bör delta i de personliga intervjuerna och ge dessa en möjlighet till förberedelser inför personlig intervju.

Steg 4 - Intervjuer med personal inom respektive organisation

Telefonintervjuer har genomförts med projektansvariga och projektmedarbetare där genomgång och uppföljning av kalkylmodellen har skett samt möjlighet att ställa frågor. Personliga intervjuer har i nästan samtliga fall genomförts men i vissa fall har genomgången och uppföljningen av den via telefon, varit tillräckligt för att erhålla kompletta uppgifter varför personlig intervju inte varit nödvändig. I andra fall har samtliga uppgiftsinhämtningsfaser genomförts och kompletterats med påminnelser och ytterligare instruktioner via telefon och e-post. Det har trots detta inte gått att erhålla erforderligt underlag från samtliga exempelorganisationer.

Steg 5 - Sammanställning, beräkning och nyckeltalsgranskning

Statskontoret har sammanställt och genomfört ekonomiska beräkningar utifrån erhållna grunduppgifter. Därutöver har grunduppgifter, antaganden och beräkningar stämts av med exempelorganisationerna.

Steg 6 - Avstämning av resultat med exempelorganisationer

I syfte att säkerställa att inhämtade uppgifter är korrekta har Statskontorets beräkningar och resultat stämts av ytterligare en gång med respektive exempelorganisation. De har då även beretts möjlighet att kontrollera, justera och godkänna resultat och beräkning.

Steg 7. Rapport

Statskontoret har verifierat, analyserat och sammanställt resultatet i föreliggande rapport. Rapporten och kalkylmodellen (excelmall) med instruktioner för användning kommer att publiceras på följande webbplatser;

www.statskontoret.se

www.avropa.nu

2005-11-23

Del 1 - Studiens resultat och slutsatser

Nytta i form av lägre kostnader

Såväl leverantörerna som exempelorganisationer framhåller minskade kostnader i form av tidsbesparing i mantimmar i stödverksamheten (inköp och fakturahantering) som huvudmotivet för införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturering. Kostnadsbesparingar uppkommer dock inte genom själva införandet av det elektroniska stödet, utan effekterna uppkommer då funktioner samordnas och arbetsprocesser förändras och utvecklas på så sätt att kostnader för stödfunktioner kan minskas. De studerade organisationerna förefaller ha kommit olika långt vad gäller förändring av arbetsprocesser och organisationsförändringar. I offentlig sektor är det sällan fråga om neddragning av personal utan snarare omfördelning av resurser till kärnverksamhet alternativt minskat behov av nyrekryteringar efter pensionsavgångar, d v s ett mer långsiktigt tillvaratagande av effektiviseringspotentialen.

Nedanstående *figur* visar effekter av hur effektivisering i form av minskade kostnader kan utnyttjas i en organisation.

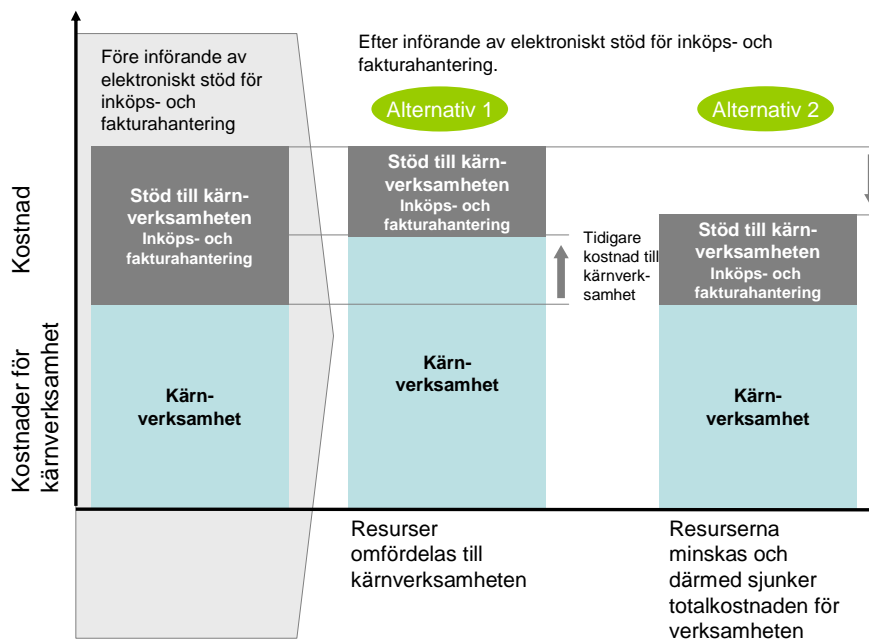


Bild 2. Fördelning av resurser före och efter införande av elektroniskt stöd för inköps- och fakturahantering – två alternativ

2005-11-23

Effektivare arbetsprocesser

Antalet mantimmar i exempelvis leverantörsfakturahanteringen minskas genom att antalet moment i arbetsprocessen minskas enligt *figur* nedan.

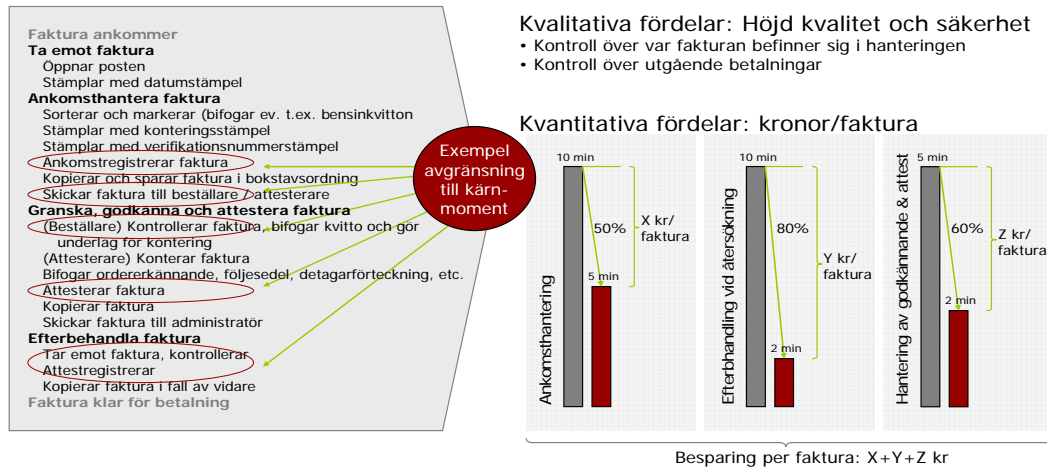


Bild 3. Exempel på uppnådd nytta genom minskat antal moment i arbetsprocessen. Angivna minuter i tabellen är generella och återspeglar inte någon enskild organisation.

Förutsättningar för att uppnå effektivisering

Förutom verksamhetsutveckling i form av samordning av funktioner och förändrade arbetsprocesser har följande förutsättningar identifierats i studien:

- Elektroniska faktureringslösningar lönar sig mest vid stora fakturavolymer, mer än 10 000 fakturor
- Hela flödet från inköp till fakturering bör ske elektroniskt för att uppnå maximal tidsvinst. D v s bokföring och attestering flyttas till ordertillfället och leverantörsfakturan matchas därefter automatiskt av systemet.
- Vad gäller elektroniskt stöd för inköp återfinns besparingspotentialen i första hand genom att inköpen blir styrda till ramavtal, därmed ökar ramavtalstrohet och bättre inköpspriser erhålls, och i andra hand minskade mantimmar.
- Effektivitetspotentialen är störst i organisationer där enheter och funktioner är geografiskt spridda. Behovet av att sända dokument och fakturor minskar vilket innebär lägre omkostnader. Vidare minskar risken att dokument förkommer vilka innebär att dröjsmålsräntor kan minska.

2005-11-23

Vilka elektroniska stöd för inköp och fakturahantering används i exempelorganisationerna?

Marknadsaktörerna erbjuder elektroniska stöd för inköp och fakturahantering genom olika affärsmodeller och baserade på olika tekniska lösningar. Det finns två stora relativt dominerande aktörer och ett antal mindre aktörer på marknaden. De aktörer som dominerar marknaden för offentlig sektor deltar i standardiseringsarbetet Single Face to Industry (SFTI)⁵. Standarden SFTI används av landsting och kommuner dock inte av de statliga myndigheterna.

IT-konsultföretag erbjuder egna koncept där kunden betalar för konsulttjänster vad gäller integration. Andra företag erbjuder översyn av verksamheten och stöd vad gäller kravspecifikation för upphandling av elektroniskt stöd. Därutöver finns företag som erbjuder en mjukvara och där kunden betalar för transaktionerna, integration sker oftast genom fast kostnad. Användarlicenser kan antingen vara en fast avgift eller rörlig baserad på antal användare. Vidare erbjuds tjänster i form av skanning av pappersdokument och arkivering av pappersfakturorna eller anslutning till en e-marknadsplats där leverantören ansvarar för drift och lagring.

I exempelorganisationerna inom kommuner och landsting är EDI-lösningar vanligt förekommande och där kunderna betalar för integration. I de studerade statliga myndigheterna är skanning av fakturor ofta förekommande alternativt elektronisk fakturamodul till befintligt ekonomisystem. Ekonomisystem byts sällan och har därmed stor betydelse för val av elektronisk fakturalösning.

Resultat i de statliga myndigheterna

Det finns ännu relativt få statliga myndigheter som driver projekt avseende införande av elektroniskt stöd för inköps- och fakturahantering. En bidragande faktor till att införande av elektroniskt stöd för fakturahanteringen kommer att öka i myndigheterna är att ekonomisystemleverantören Agresso, som för närvarande är allenarådande leverantör av ekonomisystem till statsförvaltningen⁶, nu erbjuder en elektronisk fakturamodul.

⁵ EDI-lösning som innefattar hela inköpsprocessen (order, leverans, faktura m m)

⁶ ca 90 % av myndigheterna använder Agresso.

2005-11-23

Införandeprojekten i de studerade myndigheterna har startat efter att marknaden för elektroniska stöd mognat. Personalen har vidare erforderlig IT-vana vilket underlättar införandet. Myndigheterna har valt olika tekniska lösningar och kommit olika långt i införandeprocessen varför resultaten inte är helt jämförbara. Såväl skanning av fakturor som införande av elektronisk fakturamodul till ekonomisystemet förekommer. Myndigheterna ser skanning som ett första steg i utvecklingsarbetet mot e-handel. Även om använda lösningar varierar torde det vara möjligt att på sikt göra benchmarking av myndigheternas kostnader för inköps- och fakturahantering.

Sammanfattningsvis kan sägas att de statliga myndigheterna har uppnått mätbara kostnadsbesparingar även om det elektroniska stödet inte genomförts fullt ut i verksamheten. De statliga myndigheternas projekt förefaller vara drivna ur ett verksamhetsutvecklingsperspektiv där samordning av funktioner sker i samband med införande av det elektroniska stödet. Projekten har vidare tydliga mål vad gäller effektivisering och dessa mål förefaller följas upp väl. Projekten är i de studerade myndigheterna operativt ledda av de verksamhetsansvariga, d v s ekonomichefer och inköpschefer.

Samtliga studerade statliga myndigheterna är stora organisationer som består av flera lokala enheter med omfattande inköps- och fakturavolymer. Att undvika att sända leverantörsfakturor för attest till lokalkontor och söka efter förkomna verifikat har uppgetts som motiv för införande av elektroniskt stöd för fakturahantering. Vad gäller inköp är huvudmotivet för införande av elektroniskt stöd att öka ramavtalstroheten (lägre priser) och koncentrera inköpen till ett mindre antal leverantörer totalt, d v s en övergång från operativa inköp till strategiska inköp.

Integration av elektroniska stöd för inköp och för fakturahantering möjliggör autoattestering vilket innebär att attestmomentet flyttas till inköpsordern och fakturan matchas därefter automatiskt mot inköpsordern. Autoattestering är mer komplicerat att införa och därmed ännu inte infört i myndigheterna. Ett skäl är att leverantörerna inte alltid uppger korrekta och fullständiga uppgifter, andra skäl som uppgetts är att fakturor som inte genereras av en beställning exempelvis hyror, telefoni och el upplevs som komplicerat att hantera i inköpssystemen. Dessutom innebär omorganisationer att uppgifter såsom kostnadsställen förändras vilket leverantörerna inte alltid hinner med att uppdatera.

De uppmätta kostnadsbesparingarna bör sannolikt öka med tiden i takt med att organisationer, arbetsprocesser och de elektroniska stöden trimmas in och minskning av personal ger utfall på sikt.

2005-11-23

Resultat i tabellform - statliga myndigheter

	Myndighet X	Myndighet Y	Myndighet Z*
Resultat elektroniskt stöd för inköp			
System:	ej infört	ej infört	ej infört
Andel e-inköp			
Tidsbesparing per e-inköp (minuter)			
Minskning av tid för inköp (timmar per år) [motsvarande antal årsarbetskrafter]			
<i>Procentuell minskning av tid för inköp på studerad enhet inom exempelorganisation</i>			
Resultat per e-inköp (kr)			
Resultat elektroniskt stöd för fakturahantering			
Vald teknisk lösning:	Skanning Contempus	Skanning och e- fakturamodul till ekonomisystemet Agresso	Skanning och e- fakturamodul till ekonomisystemet Agresso
Andel fakturor (inkl. skanning)	100 %	100%	100 %
...varav antal EDI-fakturor	Används ej	Används ej	Används ej
Tidsbesparing per faktura (minuter)	14,8	7,8	11,8
Minskning av tid för fakturahantering angiven i timmar per år. [motsvarande antal årsarbetskrafter]	837 [0,4]	388 [0,2]	1 385 [0,7]
<i>Procentuell minskning av tid för fakturahantering på studerad enhet inom exempelorganisation</i>	59 %	19 %	41 %
Resultat per faktura hanterad elektronisk (kr)	80	31	68
Resultat elektroniskt stöd för inköps- och fakturahantering			
Summa frigjord tid för nya / andra arbetsuppgifter (antal timmar per år)	837	388	1,385
Effektivitetsvinst genom elektroniskt stöd för inköps och fakturahantering (kr per år)	270 000	92 000	481 000
<p>OBS! Jämförelse mellan respektive myndighet är inte rättvis pga. skillnader i storlek, omfattning, verksamhet samt hur långt respektive part kommit i arbetet med att anpassa såväl rutiner som organisation till e-handel.</p> <p>* Myndighet Z representeras enbart av sin enhet, därmed gäller resultaten enbart för den undersökta enheten och inte för myndigheten till sin helhet.</p>			

Tabell 2. *Sammanfattning av studiens resultat i de statliga myndigheterna. Indirekta kostnader i form av den egna personalens nedlagda tid har omräknats till kronor, om inget annat angivits. Resultaten gäller enbart för studerat år, och där exempelorganisationerna levererat tillräckligt underlag.*

2005-11-23

Resultat i kommunerna och landstinget

Resultaten i kommunerna och landstinget redovisas inte i tabellform då efterfrågade uppgifter inte kunnat verifieras av Statskontoret. Generellt kan sägas att landstingen och kommunerna har arbetat med elektroniska stöd för inköps- och fakturahantering sedan mitten av 1990-talet. Arbetet förefaller ha koncentrerats till inköpsverksamheten och utvecklingen av standarden SFTI för anslutning av leverantörer mot inköpsmodul.

Ett delresultat av detta arbete är Svefakturan som är framtagen och i drift och som flera leverantörer implementerat i standardlösningar. Svefakturan är en enkel elektronisk faktura och ett komplement till övriga SFTI-specifikationer som avser elektronisk handel med både inköp och fakturahantering elektroniskt

Även i kommunerna och landstinget är de elektroniska stöden för inköp och fakturahantering inte infört fullt ut. Trots avancerade lösningar som omfattar hela processen från inköp till fakturering har vissa exempelorganisationer fortfarande parallella flöden, d v s pappershantering och elektronisk hantering.

Vad gäller kostnader för elektronisk inköps- och/eller fakturahantering ingår dessa i flera fall tillsammans med andra administrativa systemkostnader och är därmed svåra att särredovisa vilket får effekten av att kostnader kan vara under- eller överrepresenterade.

Underlaget för beräkningarna i landstinget och kommunerna är tyvärr inte komplett trots omfattande arbete för att inhämta ekonomiskt underlag och bedömningar av mantid. Av denna anledning redovisas enbart icke kvantifierbara och icke verifierbara⁷ nyttor som framhållits av exempelorganisationerna vid intervjuer med projektledare och användare:

- Den sammanlagda tidsbesparingen rör sig om några timmar i månaden för respektive studerad enhet enligt intervjuade användare.
- Samordnade beställningar och gemensamma matsedlar i kommunens kök leder till större volymer och därmed bättre priser samt möjlighet att tillhandahålla bättre kvalitet. Huruvida kostnadsbesparingar genom gemensamma matsedlar kan hänföras direkt till de elektroniska lösningar som införts har inte gått att verifiera på grund av bristande underlag.
- Ökad ramavtalstrohet genom styrning av inköp mot ramavtal som ger bättre inköpspriser.

⁷ Med icke-verifierbar nytta avses sådan nytta som uppnåtts enligt exempelorganisationen men inte gått att granska och verifiera.

2005-11-23

- Upplevda positiva psykosociala effekter såsom:
 - Mindre stress för de anställda då beställningar kan göras när tid är över, i stället för när leverantörerna ringer.
 - Personalen har fått stärkt självförtroende (äldre kvinnor i skolbispisningar och vårdpersonal) genom att en satsning har genomförts inom deras yrkesområde.
 - Personal utan tidigare IT-vana har fått lära sig använda dator, e-post och ordbehandling.

Möjliga orsaker varför effekter inte har gått att uttrycka i kvantitet i kommunerna och landstinget?

Nedan redovisas projektets analys av tänkbara bakomliggande orsaker till uteblivet kvantifierbart resultat för kommunerna och landstinget.

- **Mål och projektstyrning**
Statskontoret har tagit del av förstudier inför införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering. Av förstudierna framkommer att ursprungsmålen var effektivisering. Leverantörerna av elektroniska stöd har beräknat besparingspotential i form av minskade arbetsmoment och därmed mantimmar. Dock förefaller uppföljningar av resultat, mål och tidsramar ske i begränsad utsträckning. Skälet till att kostnadsbesparingar inte mäts löpande, uppges vara att inga projekt ännu är genomförda fullt ut. Möjligheter att revidera projektriktning och prioriteringar i syfte att uppnå ursprungliga projektmål förefaller därmed begränsade.
- **Organisationsförändringar är en förutsättning för att investeringen skall bli lönsam oavsett val av teknik**
I vissa av de intervjuade exempelorganisationerna har organisationsförändringar inte genomförts i samband med införandet av elektroniska stöd. Personal som tidigare beställde via telefon beställer i dag via dator, d v s inköpsfunktioner förefaller inte ha samordnats. Detta innebär att beställande enheter är mycket små med låga beställningsvolymerna och få fakturor vilket får till följd att besparingar i form av mantimmar är marginella på de enskilda enheterna. Samordnade menyer och ökad ramavtalstrohet förefaller därmed kunna ha överordnad betydelse än satsning på administrativa stödsystem. Flera intervjuade ute i verksamheterna upplever att det tar lika lång tid att utföra arbetsmomenten med den elektroniska lösningen som det gjorde förut men att stressen har minskat och arbetssituationen blivit mer dräglig. För ett antal intervjuade var det elektroniska stödet för inköp introduktion till datoranvändning i arbetet.

2005-11-23

- **Införandet av elektroniska stöd för inköp har tagit relativt lång tid i kommuner och landsting – förhållandevis stora projektresurser går åt till anslutning av leverantörer**

Införandet av elektroniska stöd tar förhållandevis lång tid. Trots att stöden infördes för flera år sedan är det fortfarande inte alla inköp och fakturor som går elektroniskt.

Det som förefaller ta mest tid i anspråk är att ansluta leverantörerna till det elektroniska stödet. I vissa fall handlar det om att leverantörerna har egna webbaserade lösningar som de hellre ser att kunderna använder, i andra fall uppges att leverantörerna anser att varje enskild kommun har för små volymer och därmed svalnar intresset.

Det är värt att notera att orderlösa fakturor såsom el, hyra och telefoni inte alltid går elektroniskt trots att dessa representerar stora fakturavolymer och tar mycket mantid i anspråk. Det finns en stor besparingspotential genom att låta de orderlösa fakturorna löpa elektroniskt.

- **Teknikfokus**

De undersökta projekten i kommuner och landstinget startades på ett mycket tidigt stadium (slutet av 90-talet) då elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering fortfarande betraktades som en teknikfråga. Det förefaller fortfarande vara ett förhållandevis stort fokus på tekniken.

2005-11-23

Sammanfattning av resultat och nuläge vad gäller införande

I tabellen nedan är resultat från studien i exempelorganisationerna sammanställda i syfte att underlätta jämförelse. Sammanfattningsvis sparar⁸ de tre studerade statliga myndigheterna mellan 92 000 kr till 481 000 kr per år. Uttryckt i mantimmar uppgår besparingen från 200 timmar till 1000 timmar per år vid användning av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering.

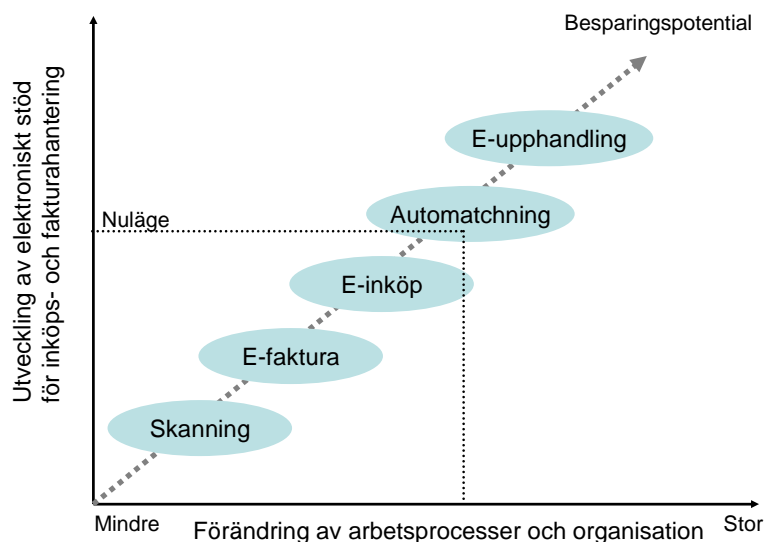


Bild 4 . Utvecklingen vad gäller elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering i offentlig sektor.

Figuren ovan illustrerar utvecklingstrappan för införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering. Landsting och kommuner har börjat tidigare än de statliga myndigheterna. Mycket generellt kan sägas att införandet förefaller ha initierats ifrån inköpsverksamheterna och av mer tekniskt avancerade EDI-lösningar i landsting och kommuner medan projekten i de statliga myndigheterna förefaller ha initierats från ekonomiadministrativa verksamheter, ofta med enklare tekniska lösningar såsom skanning.

⁸ Med spara avses här både sparade mantimmar och minskade utgifter. Kalkylen baseras på uppskattade värden d v s ej på faktiskt utfall. Det innebär att den totala besparingspotentialen således ej framgår av resultaträkningen

2005-11-23

Att organisationerna har startat utifrån skilda verksamheter kan förklaras av att kommuner och landsting i större utsträckning köper varor än statliga myndigheter. Studerade kommuner och landsting har de tekniska förutsättningarna för full integration av flödet, från inköp till hantering av leverantörsfakturer, samtidigt är inte samtliga leverantörer ännu anslutna till de elektroniska stöden varför manuella och elektroniska processer sker parallellt. Vad gäller de statliga myndigheterna återstår i större utsträckning full integration av hela flödet från inköp till fakturahantering. Skanningen innebär dock att samtliga fakturer kan hanteras elektroniskt. Därmed undviks parallella processer vilket förefaller ha större effekt på besparingsmöjligheterna.



Bild 5. Elektroniskt stöd för inköps & fakturahantering och förhållandet mellan teknisk komplexitet och verksamhetsutveckling

2005-11-23

Potentiella främjandeinsatser

Mot bakgrund av vad som framkommit i studien bör följande främjandeinsatser utredas närmare vad gäller genomförbarhet och ansvarig huvudman.

En förutsättning för att främjandeinsatser skall lyckas är en ökad debatt om e-handelsfrågor och ett aktivt deltagande från berörda beslutsfattare.

Idag är många involverade i främjandeuppdrag, exempelvis Sveriges Kommuner och Landsting, Statskontoret, ESV och Nutek. Viss samverkan sker redan i dagsläget, men samverkan på en mer strategisk nivå bör lyftas fram och ges större prioritet då samtliga skall agera mot det gemensamma målet att öka användningen av elektronisk handel i offentlig sektor. Samverkan mellan uppdragen bör inbegripa arbetet på såväl nationell som internationell nivå.

Inför elektroniskt stöd för inköps- och fakturahantering i samband med myndighetsförändringar

I samband med omlokalisering av statliga myndigheter, bildande av nya myndigheter, sammanslagning/delning av myndigheter bör det vara obligatoriskt att se över stödfunktionerna och hanteringen av inköp och fakturor.

Gemensamma funktioner och servicecenter för mindre myndigheter bör övervägas

Enligt leverantörerna är besparingspotentialen större, desto större inköps- och fakturavolymer är. Av denna anledning bör möjligheten till gemensamma administrativa funktioner ses över för mindre myndigheter generellt. Vad gäller kommuner och landsting förefaller det finnas ett behov av att generellt fokusera på projektstyrning, förändring av arbetsprocesser och samordning av hanteringen för inköp och fakturor inom respektive organisation.

Se figur nedan

2005-11-23

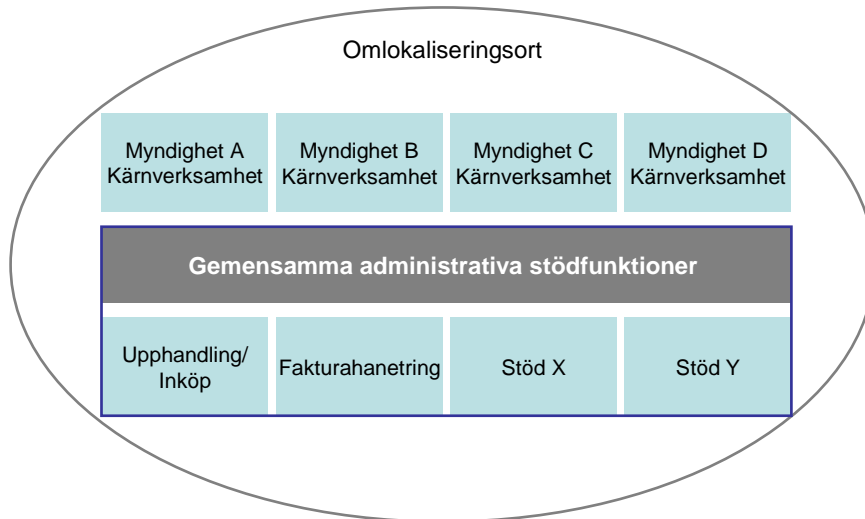


Bild 6. Gemensamma stödfunktioner för statliga myndigheter vid omlokalisering

Omlokaliseringsmedel för införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering bör övervägas i syfte att minimera omställningskostnaderna

Möjligheterna att se över inköps- och fakturahanteringen i samband med kommande omlokaliseringar bör ses över. Omorganisationer kommer att behöva genomföras, samtidigt som det sannolikt finns myndigheter som är i behov av lokala kontor på andra platser i landet. Detta medför att dokument kommer att behöva skickas mellan olika orter och ”myndighetskluster” kommer att bildas på omlokaliseringsorterna vilket skapar goda förutsättningar för att uppnå stordriftsfördelar vad gäller volymer på inköp och fakturor.

Andra argument för att knyta införande av elektroniskt stöd till kommande omlokalisering är kostnadseffektivisering, omlokaliseringen sker till ett fåtal orter varför gemensamma administrativa funktioner bör övervägas. Krav måste dock ställas på att erforderlig anpassning av verksamheten genomförs. Nya arbetstillfällen kan skapas på omlokaliseringsorterna vid samordnat införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering vilket kan skapa nya arbetstillfällen inom andra yrkeskategorier.

2005-11-23

Se över förutsättningarna att ställa krav på statliga myndigheter att införa elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering

I syfte att uppnå en tydligare styrning i riktning mot effektivare verksamhet genom användning av elektroniskt stöd i de statliga myndigheterna, bör möjligheterna att ställa krav på användning av elektroniskt stöd för inköps- och fakturahantering ses över. Danmark har exempelvis redan infört krav vad gäller elektronisk fakturering.

Utestående frågor vad gäller krav på de svenska myndigheterna är:

- när i tiden det är lämpligt att ställa krav utifrån leverantörers och kunders förutsättningar,
- vilka myndigheter som det bör ställas krav på (storlek, volymer) samt
- hur kraven bör utformas.

De danska erfarenheterna bör inhämtas såväl positiva som eventuellt negativa.

Se över förutsättningarna att beakta användning av elektroniskt stöd för inköp och ekonomiadministration vid EA-värdering av statliga myndigheter

Varje år mäter Ekonomistyrningsverket (ESV) hur myndigheterna efterlever de ekonomiadministrativa reglerna inom staten. EA⁹-värderingen är högt prioriterad av de statliga myndigheterna och resultat uppnås. EA-värdet består av två delar, den första anger efterlevnaden i förhållande till koncernen staten, den andra anger myndigheternas interna ekonomiadministration. Det krävs vanligtvis en förordning, föreskrift eller liknande innan användningen av elektroniskt stöd kan ingå i betyget.

Ett sätt att främja en kostnadseffektiv ekonomiadministration kan vara att även värdera myndigheterna utifrån kriterier förknippade med användning av elektroniskt stöd för faktura- och inköphantering.

Statligt ägda leverantörer till offentlig sektor bör få direktiv att underlätta användning elektroniska inköp och fakturering hos kunder i offentlig sektor

Det pågår/har pågått ett arbete inom Regeringskansliet att förmå statliga bolag att utnyttja e-handel för egna inköp. Staten har möjlighet att påverka hel- och delägda bolag och verk genom styrelser och ägarinstruktioner. Många statliga bolag och verk är samtidigt viktiga leverantörer till offentlig sektor. Av studien har framkommit att statliga bolag utvecklar egna web shoppar som konkurrerar med köparnas e-handelslösningar.

9 Ekonomiadministrativ värdering

2005-11-23

En gemensam strategi för en ökad användning av e-handel ur ett leverantörsperspektiv bör övervägas för de statliga leverantörerna till offentlig sektor. Vissa av de intervjuade uppger att några av dessa bolag varit tröga vad gäller integrering mot köparnas egna elektroniska inköps- och fakturalösningar. Vilka verk/bolag/myndigheter som är viktiga leverantörer bör identifieras vad gäller möjlighet att underlätta införande av e-handel.

Ge stöd till kommunerna och landsting vad gäller löpande revidering och utvärdering samt projektstyrning vid e-handelsinförande

Det är nödvändigt att kommuner och landsting får stöd vad gäller att löpande utvärdera och styra e-handelsprojekt i syfte att säkerställa att ursprungliga mål samt eftersträlvade effekter kan uppnås.

Stöd för förbättrad kravställning vid upphandlingar av varor och tjänster

Mot bakgrund av vad som framkommit i intervjuerna med representanter för landsting och kommuner förefaller anslutning av leverantörerna till de elektroniska stöden ta mycket projekttid i anspråk. Det förefaller finnas behov av stöd för förbättrad kravställning vid upphandling av varor och tjänster vad gäller integration mellan kommunernas och landstingens e-handelssystem och dess leverantörer. Därutöver kan sannolikt en gemensam strategi för inköp i offentlig sektor underlätta samordning av inköpsfunktioner.

2005-11-23

Rekommendationer vid införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering

Det är hög tid att se över e-handel nu.

De stora pensionsavgångarna i offentlig sektor omfattar sannolikt administrativ personal inom inköps- och fakturaadministrationen. Det är hög tid att se över införande av e-handel nu.

Samordning för att uppnå volymer

För att uppnå effektivitetsvinster i mindre verksamheter krävs sannolikt ökad samordning mellan olika huvudmän i syfte att uppnå volymer och förhandlingsstyrka.

Elektroniska inköp och fakturor behöver inte innebära neddragning av personal

Samtliga intervjuade framhåller att möjligheten att minska kostnader inte nödvändigtvis behöver leda till neddragning av personal. En omfördelning av verksamhetens resurser kan likaväl innebära mer tid för kvalitetshöjande arbete som ytterligare resurser till kärnverksamheten. Dock har man lyft fram behovet och möjligheterna att inte återanställa efter pensionsavgångar.

Fokusera på verksamhetsutveckling och förändrade arbetsprocesser

Det avgörande för att uppnå resultat i form av effektivisering är att se över organisationen och genomföra nödvändiga förändringar, t ex sammanslagning av funktioner, förändrade arbetsprocesser i syfte att frigöra tid till kärnverksamheten och minska återställningsbehov vid pensionsavgångar.

Prioritera inköp och fakturor som tar mest tid i anspråk

Prioritera fakturor med stora volymer exempelvis orderlösa fakturor såsom el, hyror, telefoni i allmänhet och i synnerhet mobiltelefoni. Vilka inköp tar mest tid och är mest frekventa? Finns det någon butik som besöks ofta och därmed tar mycket mantimmar i anspråk? Går det att få samlingsfakturor? Hur mycket tid läggs ned på dessa och hur mycket tid kan sparas på att få dessa elektroniskt?

Ledningen inom ekonomiadministration och upphandling/inköp bör samverka vid införande av elektroniskt stöd.

Att e-handel är en fråga för verksamhetsledningen och inte en teknikfråga är en gammal sanning som alltjämt är aktuell. En förutsättning för att ett e-handelsprojekt skall lyckas är att de ansvariga för verksamheten operativt driver projektet. Dessa personer har bäst kunskap om verksamheten, mandat och befogenheter att ställa krav samt budgetansvar. Det har också framkommit att ekonomiadministrationen och inköpsverksamheten bör ta ett samordnat ansvar för implementeringen av processen bl a vid övergång från operativa inköp till strategiska inköp och autoattestering.

2005-11-23

Se över hela processen från inköp till fakturabetalning

Samverkan bör inledas på ett tidigt stadium vad gäller ekonomi- och inköpsverksamheterna i syfte att kunna uppnå maximal nytta med införande av elektroniskt stöd.

Tydlig styrning av e-handelsprojektet – inför löpande uppföljning mot ursprungliga mål

Det är av största vikt att e-handelsprojektet löpande följs upp och utvärderas. Det är vanligt att en förstudie genomförs inledningsvis, därefter tar det ofta mycket lång tid innan samtliga leverantörer är anslutna till det elektroniska stödet. Det förefaller som om många avvaktar att utvärdera och följa upp tills projektet är slutfört. Projekten bör emellertid löpande följas upp i syfte att säkerställa att projekten leder till förväntade resultat inom rimliga kostnads- och tidsramar.

Identifiera parametrar att följa upp på utifrån genomförd förstudie, kommunicera dessa till involverad personal och genomför kontrollstationer som möjliggör omprövning av strategi samt ger svar på följande frågor: Hur mycket får projektet kosta totalt inklusive egen nedlagd tid i förhållande till erhållen nytta? När uppnås målen? Vad har vi uppnått hittills? När skall förväntade resultat uppnås? Vilka är riskerna? Hur skall riskerna hanteras? Är uppnådda effekter hänförliga till användningen av det elektroniska stödet eller kan de uppnås mer kostnadseffektivt på andra sätt?

Vilka är de framtida användarna av elektroniskt stöd för inköp och/eller fakturering?

Användarlicenser kan, beroende på val av lösning, vara kostsamma. Av denna anledning är det viktigt att noga gå igenom vilka användare som verkligen bör ha tillgång till det elektroniska stödet. Har organisationen ett antal personer som gör inköp alternativt attesterar fakturor endast någon gång per år, kan användarlicenser bli kostsamma i förhållande till den tid som sparas.

2005-11-23

Hur bedöma organisationens egna nedlagda tid?

Endast organisationen självt kan få en helt korrekt uppfattning av nedlagd tid dels vad gäller inköps- och ekonomiadministrativa funktionerna. En förutsättning för att kunna uppskatta nedlagd mantid före respektive efter införande är att organisationen gör mätningar före införandet och sedan skaffar sig en uppfattning om hur mycket tid som kan ägnas åt annat.

Tänk på följande:

- Hinner man med mer i dag än då stödet infördes?
- Har andra arbetsuppgifter tillkommit?
- Har annan personal fått nya uppgifter?
- Behövs det ytterligare personer som beställer attesterar före/efter?
- Har faktura- och inköpsvolymen förändrats före/efter införandet och i så fall hur mycket?
- Har mer personal anställts för detta?

2005-11-23

Del 2 - Statskontorets kalkylmodell

Syftet med kalkylmodellen är att underlätta för organisationer som överväger att införa elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering. Modellen ger möjligheter att uppskatta besparingspotentialen vid införande av elektroniskt stöd för inköp och fakturahantering. Därutöver skapar den ökade förutsättningar att löpande följa upp projektet enligt de mål som fastställts i förstudie. Genom att löpande under projektets gång använda kalkylmodellen ökar möjligheterna att korrigera projektets inriktning om utfall av beräkningarna inte ger resultat mot målets inriktning, d v s fatta beslut om satsningarna skall fortgå alternativt lägga ner projektet om eftersträvar resultat inte kommer att uppnås.

Kalkylmodellen omfattar såväl direkta som indirekta kostnader för manuella arbetsprocesser för inköps- och ekonomiadministration. Indirekta kostnader är exempelvis nedlagda mantimmar (bedömd tid) på att utföra arbetsmomenten före införande av elektroniskt stöd. Direkta kostnader är exempelvis portokostnader för att sända leverantörsfakturor mellan ekonomiavdelning och attestant.

Kostnaden för hantering före införande jämförs därefter med kostnader för hantering efter införande av elektroniskt stöd. Vinster vid införande kan identifieras som indirekta kostnader exempelvis minskad tidsåtgång vad gäller färre arbetsmoment men även som direkta kostnader såsom lägre portokostnader, lägre kostnader för dröjsmålsräntor etc. Kalkylen omfattar även kostnader för införandeprojektet såsom organisationens egen nedlagda tid, eventuella konsultinsatser, avskrivningar på nödvändiga investeringar, licenskostnader för elektroniskt stöd m.m.

Beräkningar gjorda på Statskontorets kalkylmodell utgår dels från information om organisationen och dels från den undersökta enheten. Kalkylmodellen omfattar organisationens verksamhet och dess ekonomi. Eventuella vinster och kostnader hänförliga till leverantörer eller uppräknade på samhällsekonomisk nivå omfattas således inte. Kostnader förknippade med offentlig upphandling omfattas inte heller. Målgrupp för användning av kalkylmodellen är ekonomi- och inköpsansvariga inom offentlig sektor.

2005-11-23

SUMMA
KOSTNADER
INKÖP- OCH
FAKTURAHAN-
TERING

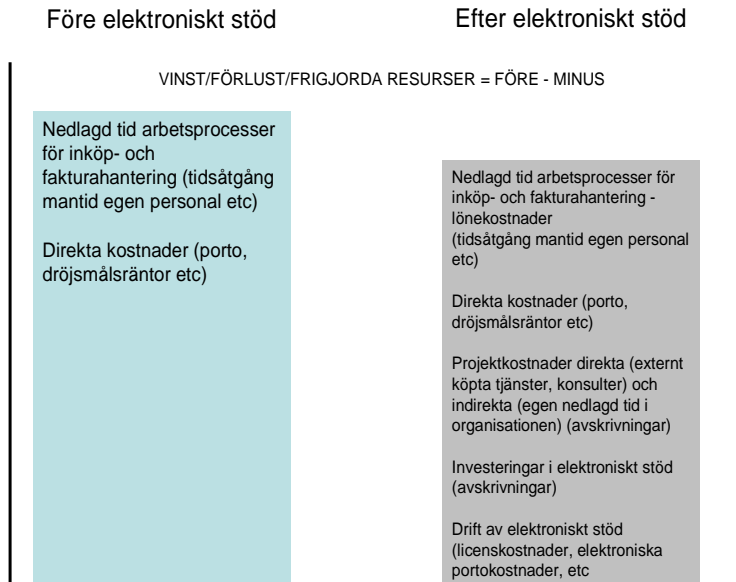


Bild 7. Schematisk skiss avseende kalkylmodellens upplägg

Kalkylmodellen kommer att tillhandahållas i elektroniskt format (excel) av Statskontoret. Nedan beskrivs kalkylmodellens upplägg översiktligt, en fullständig förklaring av kalkylmodellen låter sig inte göras i rapportform. Kalkylmodellen i form av en excel-fil kommer att publiceras på följande webbplatser:

www.statskontoret.se

www.avropa.nu

Den kan även fås via e-post från Statskontoret. Kontakta Michaela Kanti, telefon: 08- 454 47 85, e-post: michaela.kanti@statskontoret.se

2005-11-23

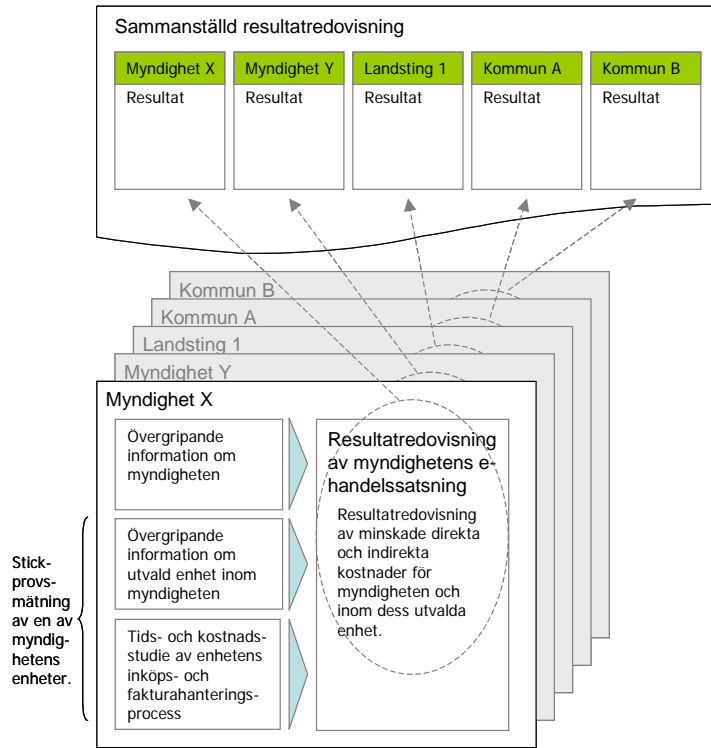


Bild 8. Översiktlig bild av beräkningsprocessen:
 Inhämtning av data från organisationen och stickprovsmätning inom en representativ enhet till uppräknig och resultatredovisning.

Kalkylmodellens upplägg

Kalkylmodellen har följande upplägg vilket beskrivs utifrån flikarna i excel:

- Den första fliken innehåller instruktioner för användning av beräkningsmodellen.
- Den andra fliken söker information om myndigheten/landstinget/kommunen i sin helhet. Exempel på efterfrågad information är antal enheter, investeringar av elektroniska stöd, antal inköp och fakturor per år, antal årsarbetskrafter, etc.
- Den tredje fliken söker information om en av myndigheten/landstinget/kommunen utsedd representativ enhet. Exempel på efterfrågad information är antal inköp och fakturor per år, antal årsarbetskrafter, etc.
- Den fjärde fliken syftar till att mäta skillnader i inköps- och fakturahanteringsprocessen före respektive efter införandet av elektroniskt stöd för inköp och/eller fakturahantering. Mätvariabler är såväl nedlagd tid (uppskattade värden) som direkta kostnader.
- Den femte och sista fliken sammanställer och presenterar informationen och beräkningens resultat. Beräkningar utförs utifrån information införd i de tre tidigare flikarna.



2005-11-23

Det lättaste sättet att utföra beräkningen är att införa den information som efterfrågas i ordningen från andra till fjärde flik, och därefter ta del av resultaten i den femte och sista fliken.

I valet av vilken av organisationens enheter som skall ingå i beräkningen som stickprov, är det viktigt att enheten är representativ för hela organisationen sett till inköp, fakturahantering, verksamhet etc. Orsaken till detta är att enhetens resultat räknas upp för hela organisationen.

2005-11-23

Källor

Intervjuade organisationer

Tre statliga myndigheter
Ett landsting
Fyra kommuner

Leverantörer

WM-data
Marakanda
Clockwork
IBX
Sogeti
E-fakturakonferens Read Soft 17 februari 2005

Övriga organisationer som intervjuats i studien

Ekonomistyrningsverket
Sveriges Kommuner och Landsting
IT-Företagen
Stockholms e-handelskammare
Svenskt Näringsliv

Litteratur m.m.

Dykert, Lars & Fredholm, Peter, *Elektroniska Fakturor – en rapport om elektronisk fakturahantering från GEA*, Upplaga 2, GEA Januari 2004

Ekgren, Johan & Hassan, Zahid, *Utvärdering av Elektronisk fakturahantering inom Banverket – Evaluation of Electronic Invoice Handling at Banverket*, C-Uppsats, Högskolan i Dalarna, Juni 2004

Eriksson, Ola, *Utvärdering av Skövde kommuns satsning på elektronisk handel, Kfi-U-rapport nr 69*, Kommunforskning i Västsverige

ESV - *Nyckeltal för OH-kostnader - Vad är en rimlig kostnad för myndigheternas styrning, samordning och administration?*, ESV 2005:3, Dnr 79-246/2005, ISBN 91-7249-189-2.

ESV – *ESV:s ordbok – om ekonomisk styrning i staten*, ESV 2004:14, juni 2004

Habib, Antonia, Bjelosevic, Milanka & Vo, Nghi, *Elektronisk handel inom offentlig sektor – På gott och ont*, C-Uppsats, Handelshögskolan i Göteborg, Höstterminen 2004

Jonsson, Peder, *EDI i offentlig sektor – Elektronisk handel ur ett juridiskt perspektiv*, C-Uppsats, Högskolan i Örebro, augusti 1997

2005-11-23

Kommunforskning i Sverige, *Utvärdering av Skövde kommuns satsning på elektronisk handel*, Kfi-U-rapport nr 69

Regeringskansliet, *Kommuner och landsting – organisation, verksamhet och ekonomi*, 2005

Saouma, Mikael, *Hur kan IOS användas för att effektivisera inköpsprocessen? – Interorganisatoriska system och inköp, en studie i hur IOS kan användas för att effektivisera inköpsprocessen hos företag inom livsmedelsbranschen*, D-Uppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Vårterminen 2004

Simonsson, Niklas, *Bör små och medelstora kommuner införa elektroniska affärer? – Hur kan ett eventuellt införande se ut?*, C-Uppsats, Växjö Universitet, Juni 2004

Förstudierapporter i de fall exempelorganisationerna har kunnat delge dessa.

Material från ESV avseende ekonomisystemet Agresso

Bilagor:

Bilaga 1 - Introduktionsbrev

2005-11-23

Bilaga 1: Introduktionsbrev

Statskontorets projekt mäta nyttan av e-inköp och e-fakturering

Regeringen gav i juni 2003 Statskontoret i uppdrag att arbeta för en ökad användning av offentlig elektronisk handel. Uppdraget sträcker sig mellan 2003 – 2006. Uppdraget innebär bl.a. att Statskontoret skall följa utvecklingen av den offentliga användningen av elektronisk handel genom att årligen undersöka den i samarbete med Svenska Kommunförbundet. Statskontoret skall utifrån sitt ansvar för den statliga inköpssamordningen, föreslå och möjliggöra förändringar som gynnar en ökad kostnadseffektiv användning av elektronisk handel, där en särskild hänsyn skall tas till små och medelstora företags möjligheter att delta i offentlig upphandling.

Inom ramen för regeringsuppdraget avser Statskontoret att mäta nyttan av e-inköp och e-fakturering genom att utveckla en kalkylmodell och därefter genomföra bedömningar avseende kostnader förknippade med inköpsadministration och fakturering. Syftet med projektet är att visa på goda exempel och att inspirera andra organisationer som överväger att se över inköps- och ekonomiadministrationer.

Projektet kommer att genomföras i 3-5 statliga myndigheter, 3-5 kommuner och några verksamheter inom 3-5 landsting. Statskontoret söker nu kontakt med kommuner och landsting som önskar delta i projektet som typfall. Statskontoret kommer att genomföra arbetet med att utveckla kalkylmodellen och genomföra de ekonomiska bedömningarna. Projektet kräver engagemang från exempelorganisationernas ekonomi- och inköpsavdelningar vad gäller tid att medverka i personliga intervjuer och framtagning av ekonomiska uppgifter. Resultatet av undersökningen kommer att offentliggöras. Exempelorganisationerna förblir dock anonyma. Arbetet kommer att starta i januari 2005 och beräknas vara klart i april 2005.