



Statens
servicecenter

Rapport

En samordnad ekonomifunktion för statliga myndigheter

Delrapport i regeringsuppdrag om
samordning och omlokalisering av
myndighetsfunktioner



Datum: 2017-02-20
Diarienummer: 10052-2016/1121
Rapportnummer: R:003
ISBN: 978-91-88631-03-9 (tryck)
978-91-88631-04-6 (pdf)
Tryckeri: Ale tryckteam, Bohus

Statens servicecenter
FE 15
801 71 Gävle

Telefon: 0771-456 000
E-post: registrator@statenssc.se
www.statenssc.se



Regeringen
Finansdepartementet
103 33 Stockholm

Uppdrag till Statens servicecenter rörande samordning och omlokalisering av myndighetsfunktioner

Statens servicecenter fick den 28 januari 2016 i uppdrag av regeringen att analysera och föreslå vilka myndighetsfunktioner som kan vara lämpliga att bedriva samordnat inom staten och utanför storstadsområdena. Enligt regeringens beslut ska uppdraget slutredovisas till regeringen (Finansdepartementet) senast den 15 april 2017.

Statens servicecenter överlämnar härmed delrapporten *En samordnad ekonomitjänst för statliga myndigheter*.

I detta ärende har generaldirektören Thomas Pålsson beslutat efter föredragning av enhetschefen Mona Matsson. I den slutliga handläggningen har också rättschefen Gustaf Johnssén.

Thomas Pålsson

Mona Matsson

Innehållsförteckning

Sammanfattning	7
1 Inledning	9
1.1 Uppdraget	9
1.2 Samverkan	10
2 Bakgrund	11
2.1 Effektiviseringslogik i servicecenter	11
2.2 Servicecenter i privat sektor	14
2.3 Bildandet av Statens servicecenter	14
2.4 Statens servicecenters ekonomitjänster	15
3 En ekonomifunktion för alla statliga myndigheter	19
3.1 Beskrivning av berörda deltjänster	20
3.2 En successiv anslutning	22
3.3 Tekniska och avtalsmässiga förutsättningar	25
3.4 Regelmässiga förutsättningar	26
4 Möjlig effektivisering	29
4.1 Volymer och omfattning	29
4.2 Kostnadspåverkan	30
5 Nya arbetstillfällen utanför storstadsområdena	39
5.1 Möjligt antal arbetstillfällen	39
5.2 Mottagande orter	40
5.3 Var finns dessa jobb idag?	40
Bilagor	
1 Beräkningsunderlag systembyten	41
2 Förslag till ändring i förordningen (2015:665) om statliga myndigheters anslutning till Statens servicecenters tjänster	43

Sammanfattning

Stora vinster för staten med samordning av e-handel

Staten kan göra stora besparingar på att samordna administrativa verksamheter där stora mängder transaktioner hanteras, såsom e-beställningar, fakturor och betalningar. Det skulle även främja en högre kvalitet på ekonomiadministrationen inom statsförvaltningen.

Enligt Statens servicecenter bör regeringen besluta om en samordning av de statliga myndigheternas beställnings- och fakturaflöden. Förslaget omfattar hantering av elektroniska beställningar, leverantörsfakturer med kontering inklusive betalningar, kundfakturer, samt skanning, routing och gemensamma register.

Samordningen bör ske för så många myndigheter som möjligt. Reformens effekter i form av stordriftsfördelar, bättre kvalitet och effektivisering ökar nämligen med antalet anslutna myndigheter.

Genom att samordna beställnings- och fakturahanteringen ökar möjligheterna att få in fler beställningar och fakturor i elektroniska och automatiserade flöden. Det blir enklare att säkerställa att alla kontroller görs korrekt och effektivt från beställning till betalning, och att alla betalningar går till rätt mottagare med rätt belopp vid rätt tidpunkt.

Enligt Statens servicecenters bedömning skulle en samordnad hantering av de statliga myndigheternas beställnings- och fakturaflöden skapa stora effektiviseringar och besparingar för staten som helhet.

Framför allt finns en stor besparingspotential i gemensamma systemlösningar som avropas och installeras av en enskild aktör. Enligt Statens servicecenters beräkningar uppgår den potentiella besparingen till cirka 450 miljoner kronor i samband med byten av e-handels- och ekonomisystem under de närmaste åren.

När en enskild aktör förhandlar för alla aktuella myndigheter får staten också bättre priser för tjänster och funktioner. Statens servicecenters beräkningar visar att staten kan spara 80–90 miljoner kronor årligen på detta sätt.

En samordnad hantering av beställnings- och fakturaflödena kan ge ytterligare stora besparingar på sikt när den i allt högre utsträckning kan effektiviseras och automatiseras.

När myndigheternas ekonomiadministrativa tjänster samlas hos en enskild aktör som har detta till huvuduppgift omvandlas stödverksamheten till kärnverksamhet. Det främjar bland annat en jämnare och högre kvalitet på de utförda tjänsterna inom statsförvaltningen.

Statens servicecenter utför redan ekonomitjänster åt flera myndigheter. Förutsättningarna för att höja effektiviteten blir större ju fler myndigheter som ansluts. Därför föreslår Statens servicecenter att regeringen fattar beslut om att myndigheternas beställnings- och fakturahantering samordnas genom en förordningsreglering.

Anslutningen av myndigheterna bör ske successivt och anpassas både efter deras förutsättningar och Statens servicecenters kapacitet att tillhandahålla tjänsten. Det första steget bör vara en förordningsstyrd anslutning av de myndigheter som redan i dag är kunder till Statens servicecenter och köper hela eller delar av tjänsten för beställnings- och fakturaflödet. I samband med den planerade övergången till ett nytt systemstöd för e-beställningar runt 2020 bör de myndigheter som ännu inte är kunder till Statens servicecenter anslutas. I bilagan till rapporten finns ett förslag på en förordning som reglerar det första steget i anslutningsplanen.

Vid sidan av de stora ekonomiska vinsterna innebär ett genomförande av förslaget att arbetstillfällen flyttar från storstadsområdena, framför allt Stockholm, till mindre orter. Totalt kan ett hundratal jobb skapas utanför storstadsområdena.

1 Inledning

1.1 Uppdraget

Regeringen beslutade den 28 januari 2016 att ge Statens servicecenter i uppdrag att analysera och föreslå vilka funktioner inom de statliga myndigheterna som kan vara lämpliga att bedriva samordnat i staten och utanför storstadsområdena.¹ Uppdraget ska bedrivas i samverkan med de myndigheter som Statens servicecenter bedömer är berörda.

Uppdraget omfattar främst myndighetsfunktioner där det finns möjligheter till stordriftsfördelar, effektiviseringar och kvalitetsförbättringar. I slutredovisningen av uppdraget ska ingå en konsekvensanalys av förslaget. Konsekvensanalysen ska bland annat innehålla möjliga besparingar, påverkan på den statliga närvaron i och utanför storstadsområdena samt effekterna för myndigheternas verksamheter och kompetensförsörjning.

I enlighet med regeringens beslut lämnade Statens servicecenter den 1 juni 2016 en delredovisning av uppdraget.² Baserat på förslagen i delredovisningen har arbetet därefter bland annat omfattat olika deluppdrag. Denna rapport avser förslaget om ett samordnat utförande av ekonomiadministrativa tjänster för fler statliga myndigheter.

De frågor som diskuteras i den här rapporten handlar i hög grad om att utveckla den roll som Statens servicecenter redan har, det vill säga att samordnat för statsförvaltningen tillhandahålla tjänster inom löne- och ekonomiadministration. Vad gäller ekonomiadministrativa tjänster har regeringen alltså redan bedömt – genom inrättandet av Statens servicecenter – att samordning och omlokalisering som princip är en lämplig lösning.

I viss mån skiljer sig därmed innehållet i denna rapport från övriga delar av utredningsuppdraget, vilka handlar om att mer förutsättningslöst undersöka om det finns ytterligare myndighetsfunktioner som kan vara lämpliga att samordna och omlokalisera.

Eftersom samordning och omlokalisering är centrala begrepp även i detta fall har vi dock sett det som naturligt att redovisa denna delrapport

¹ Fi2016/00274/SFÖ

² Statens servicecenter (2016) *Samordning och omlokalisering av myndighetsfunktioner – delrapport juni 2016*.

inom ramen för det samlade utredningsuppdraget. Därtill har också Statens servicecenter, liksom alla myndigheter, ett ansvar att påtala för regeringen hur den bedrivna verksamheten kan utvecklas och förbättras.

1.2 Samverkan

I syfte att inhämta kunskap om olika myndigheters förutsättningar att använda en samordnad ekonomifunktion, har ett antal statliga myndigheter intervjuats. Fokus har varit myndigheter i Stockholmsområdet och urvalet består av en blandning av befintliga kunder till Statens servicecenter och myndigheter som inte tidigare har använt våra tjänster. Myndigheterna har även erbjudits möjlighet att lämna synpunkter på vissa texter och principiella resonemang i slutrapporten.

De myndigheter vi intervjuat är: Exportkreditnämnden, Finansinspektionen, Läkemedelsverket, Naturhistoriska riksmuseet, Post- och telestyrelsen, Riksgälden, Socialstyrelsen och Statens institutionsstyrelse.

Som ett led i arbetet med att kvalitetssäkra uppdraget har utredningsfrågorna även stämts av med referenspersoner med lång erfarenhet av att leda och styra stora statliga myndigheter. Denna referensgrupp har letts av Statens servicecenters generaldirektör Thomas Pålsson och har i övrigt bestått av Göran Ekström, tidigare generaldirektör för Arbetsgivarverket, Thomas Rolén, kammarrättspresident, Kammarrätten i Stockholm samt Mats Sjöstrand, tidigare generaldirektör för Skatteverket.

2 Bakgrund

2.1 Effektiviseringslogik i servicecenter

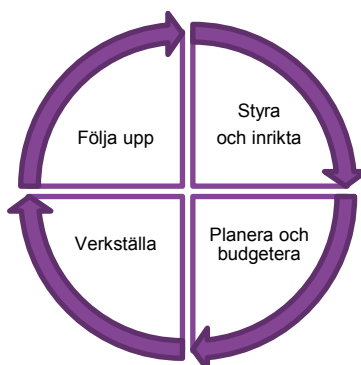
Ett servicecenter avser en gemensam eller delad organisatorisk enhet som svarar för att operativt hantera olika typer av administrativt verksamhetsstöd. Syftet med att bilda ett gemensamt servicecenter är vanligtvis att åstadkomma kostnadsbesparingar, en ökad servicegrad eller att säkerställa en viss kompetensnivå. I kärnverksamheten kan man fokusera på huvudprocesserna, samtidigt som organisationen uppnår stordriftsfördelar och större enhetlighet i utförandet av stödverksamhetens tjänster.

Ett gemensamt servicecenter skapar således förutsättningar för att sänka kostnaderna för administrativ verksamhet genom att standardisera och effektivisera de administrativa processerna. Man uppnår som regel en jämnare kvalitet och minskade transaktionskostnader.

För att effektivisera en verksamhet bör man bryta ner och kategorisera de aktiviteter som verksamheten består av i syfte att säkerställa att varje del tar just de resurser i anspråk som krävs. Vissa aktiviteter är unika och kräver specifik kompetens för att hantera, medan andra är mer rutinmässiga och/eller förekommer i stor mängd. Ett effektivt resursutnyttjande bygger på att den specifika (och ofta kostsamma) kompetensen koncentreras till de aktiviteter som kräver den, medan de aktiviteter som kräver mindre också utförs på ett mer standardiserat och kostnadseffektivt sätt.

Den ekonomirelaterade verksamheten i en organisation kan beskrivas som en cykel med fyra huvudsakliga faser:

- Inriktning och styrning
- Planering och budgetering
- Verkställande aktiviteter med ekonomiska händelser som följd
- Uppföljning av genomförda (ekonomiska) aktiviteter



Ekonomisk styrning av verksamheten görs med stöd av mål och ekonomiska ramar för olika delar av organisationen. Denna del av den ekonomiska cykeln ligger nära styrningen och ledningen av den samlade verksamheten. Den är nära förbunden med kärnverksamheten och kräver hög eller specifik kompetens. Detta arbete kan rimligen inte utföras effektivare någon annanstans än i den aktuella organisationen.

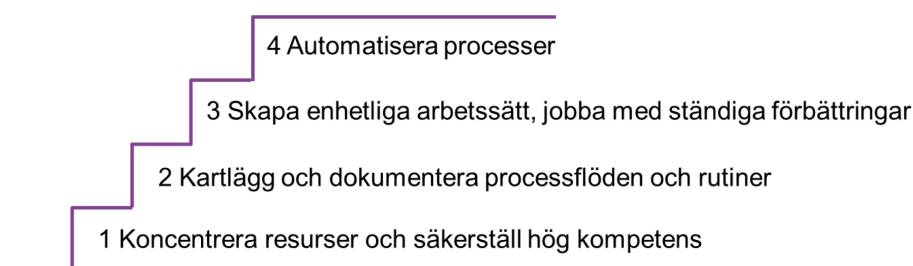
Utifrån given inriktning, uppställda mål och ekonomiska ramar genomförs som regel ett planeringsarbete. Olika aktiviteter planeras, tidsätts och kostnadsberäknas. De ekonomiska ramarna bryts ner och fördelas på mindre enheter eller objekt. Även denna del av den ekonomiska cykeln ligger nära styrningen av organisationen och den kräver mycket god kunskap om kärnverksamheten. Den är därmed inte lämplig att utföra från ett servicecenter.

Efter att verksamhetsplan och budget beslutats inleds den del av den ekonomiska cykel som innehåller flest konkreta ekonomiska aktiviteter, det vill säga den fas då verksamhet genomförs med ekonomiska transaktioner som följd. Denna del av den ekonomiska cykeln präglas av stora mängder ekonomiska aktiviteter, som ofta är automatiserade och/eller standardiserade. Aktiviteterna kräver sällan några strategiska eller verksamhetsnära kompetenser, annat än för att kontrollera riktigheten (till exempel för att kontrollera att en faktura matchas av en levererad produkt). Ekonomiska tjänster ur denna fas är som regel lämpliga att utföra från ett servicecenter.

Den fjärde fasen i den ekonomiska cykeln handlar om att på olika sätt följa upp genomförda aktiviteter. Uppföljning genomförs dels löpande under året, till exempel som månads- eller kvartalsuppföljningar, och dels när budgetåret är avslutat i form av årsredovisning. Den ekono-

miska informationen i uppföljningen kräver som regel inte verksamhetskompetens,³ då det framförallt handlar om ekonomiskt utfall och förändrade värden på tillgångar, etc. Tolkningen av den ekonomiska informationen och förklaringen av utfall kräver dock ofta kunskap om verksamheten. Därför är bara delar av de uppföljande aktiviteterna lämpliga att utföra vid ett servicecenter.

När de delar av verksamheten som är av liten strategisk betydelse och som är enkla att standardisera har identifierats, kan processen att effektivisera verksamheten inledas. Detta illustreras av bilden nedan.



Det första steget innebär att man koncentrerar resurser och säkerställer att rätt kompetens tillförs servicecentret. Genom att samla administrativa tjänster hos ett organ som har detta som huvuduppgift blir stödverksamheten kärnverksamhet, vilket bland annat främjar rekrytering av kvalificerade medarbetare inom det administrativa området. En jämnare och högre kvalitet på utförda tjänster kan därmed uppnås.

De följande stegen i effektiviseringsarbetet innebär att kartlägga och dokumentera processflöden och rutiner samt att skapa enhetliga arbetssätt och sträva efter ständiga förbättringar. Detta i kombination med stora volymer kan sänka kostnaderna avsevärt.

Ännu större effektivisering uppstår när man går över till helt automatiserade processer, det vill säga när information flödar rakt igenom stödsystem utan manuella inslag. Detta förutsätter bland annat gemensamma begrepp och definitioner, gemensam modeller, logik och regler, enhetliga IT-stöd samt en standardiserad uppsättning av systemstödet för alla användare.

³ Det förekommer att myndigheter har en integration mellan den ekonomiska uppföljningen och kärnverksamheten, till exempel för transfereringsflöden. Ekonomiska aktiviteter som utgör del av en myndighets kärnverksamhet bör som regel inte omfattas av den ekonomiska uppföljning som görs av ett servicecenter.

2.2 Servicecenter i privat sektor

Ett stort antal företag och organisationer arbetar med någon form av servicecenter för sina stödprocesser. Utvecklingen har pågått i flera år och är fortsatt stark, både internationellt och i Norden. Sedan 2010 har det skett en markant ökning (närmare 400 procent) av outsourcing hos större företag på den nordiska marknaden. Sverige ligger i spetsen för denna utveckling och trenden spås fortsätta växa de närmaste åren.⁴

Exempel på svenska stora bolag som använder servicecenter är Volvo, Telia och Sandvik. Mätningar internationellt indikerar att huvuddelen av de större företagen har ekonomiprocesserna organiserade i ett servicecenter.⁵ Bland USA:s största företag (de så kallade Fortune 500 bolagen) använder 90 procent servicecenter i någon form.⁶

De tre främsta anledningarna till att företag satsar på servicecenter är: kostnadsbesparingar, effektivare processer och bättre intern kontroll. Gjorda studier indikerar att införandet av servicecenter i genomsnitt leder till att personalkostnaderna minskar med 15 procent och att produktions effektiviteten ökar med 8 procent per år.⁷

Trenderna för privata servicecenter de kommande åren är fortsatt effektivisering, ett utökat tjänsteutbud, automatisering och robotisering samt ökat fokus på åiterrapportering och analyser för att kunna leverera ett ökat mervärde för kunden.⁸

2.3 Bildandet av Statens servicecenter

I 2010 års förvaltningspolitiska proposition pekade regeringen på möjligheterna till administrativ effektivisering inom det ekonomi- och personaladministrativa området i statsförvaltningen.⁹ Regeringen hänvisade till uppskattningar av besparingspotentialen som gjorts av Ekonomistyrningsverket. De stora myndigheterna hade vid denna tid redan

⁴ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/finance-transformation/nordic-fa-bpo-report.pdf>

⁵ <http://www.psprovider.se/se/tj%C3%A4nster/shared-service-center-600142>

⁶ <http://www.slideshare.net/SarahYe1/trends-and-best-practices-in-global-shared-services>

⁷ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>

⁸ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/Deloitte-SSSurvey-Interactive.pdf>

⁹ Prop. 2009/10:175.

inrättat interna servicecenter. För övriga myndigheter uppskattade Ekonomistyrningsverket att det fanns en årlig besparingspotential på 650–900 miljoner kronor om den utnyttjas fullt ut. Enligt Ekonomistyrningsverket skulle besparingen också kunna bli ännu större om effektiviseringen nådde samma nivå som hos de stora myndigheter som redan hade inrättat interna servicecenter. Då skulle den årliga besparingen för löneadministrationen enligt Ekonomistyrningsverket kunna uppgå till 1,25 miljarder kronor. Regeringen refererade även till att E-delegationen hade uppskattat besparingspotentialen för gemensamma verksamhetsstöd till 500–1200 miljoner kronor per år.

I propositionen uppmärksammade regeringen att administrativ stödverksamhet inte är en del av myndigheternas kärnverksamhet och därför inte alltid behöver utföras av dem själva. Enligt regeringen borde statliga myndigheter utnyttja möjligheterna att effektivisera administration och annan stödverksamhet genom att hitta andra lösningar än att utföra den i egen regi.

I slutet av 2010 tillsatte regeringen en särskild utredare med uppdrag att förbereda bildandet av ett myndighetsgemensamt servicecenter som erbjuder tjänster inom i första hand ekonomi och personaladministration till statliga myndigheter.¹⁰ Statens servicecenter inrättades sedan den 1 juni 2012.

Regeringen menade att statsförvaltningen kunde dra nytta av stordriftsfördelar genom konsolidering och standardisering av statens administrativa verksamhet i Statens servicecenter.¹¹ Att koncentrera administrativt stöd i ett servicecenter hade enligt regeringen även fördelar av mer kvalitativ karaktär. Koncentration och stordrift möjliggjorde en jämnare och högre effektivitet och kvalitet på utförda tjänster och minskade riskerna för kompetensbrist eller personberoende inom kundmyndigheterna. Enligt regeringen var en fördel också att Statens servicecenter skapar en organisatorisk plattform för framtida koncentration och stordrift av andra förvaltningsgemensamma stödtjänster.

2.4 Statens servicecenters ekonomitjänster

2.4.1 Uppgifter och tjänsteutbud

Statens servicecenter har till uppgift att tillhandahålla tjänster som gäller administrativt stöd åt myndigheter under regeringen. Det sker

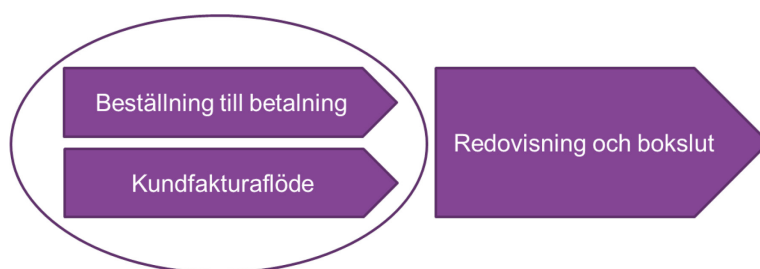
¹⁰ SOU 2011:38 *Ett myndighetsgemensamt servicecenter*.

¹¹ Prop. 2012/13:1 Utgiftsområde 2.

efter överenskommelse med myndigheterna. Statens servicecenter ska i sin verksamhet säkerställa en ändamålsenlig balans mellan kostnads-effektivitet, kvalitet och service. Vidare ska myndigheten kontinuerligt samverka med kundmyndigheterna i syfte att utveckla tjänsternas utformning och innehåll.¹² Under 2015 beslutade regeringen om en förordning som föreskriver att ett drygt hundratal myndigheter ska ha anslutit sig till Statens servicecenters lönerelaterade tjänster senast den 1 januari 2017.

Statens servicecenter erbjuder ekonomirelaterade tjänster och lönerelaterade tjänster åt de statliga myndigheterna. Inom dessa områden tillhandahålls även system- och driftservicelösningar. Statens servicecenter erbjuder även konsulttjänster med rådgivning och stöd i redovisnings- och andra ekonomifrågor respektive administrativa rutiner.

I dag omfattar de ekonomirelaterade tjänsterna områdena beställning till betalning, kundfakturaflöden samt redovisning och bokslut.¹³ Tjänsterna hänger samman i ett flöde som något förenklat kan illustreras genom bilden nedan.



Den tjänst som används av flest kunder idag är e-beställningstjänsten tillsammans med elektronisk fakturahantering inom området beställning till betalning. Enkelt uttryckt kan man säga att ju större del av flödet som förblir obrutet, desto mer effektiv blir hanteringen. Inbyggda kontroller i flödet minskar risken för fel och avvikelser, samtidigt som spårbarheten och transparensen ökar när all information samlas i ett elektroniskt flöde. Statens servicecenter har också möjlighet att planera aktiviteter inom ramen för tjänsterna som inte är datumstyrda. Detta resulterar i att resurser kan utnyttjas fullt ut och fördelas till en jämn nivå över året, vilket minimerar arbetstoppar, ojämn arbetsbelastning, overtidsuttag, m.m.

¹² Förordning (2012:208) med instruktion för Statens servicecenter.

¹³ Kopplat till tjänsterna finns systemadministration och förvaltning, samt kundsupport.

2.4.2 Verksamhetens omfattning

Verksamheten vid Statens servicecenter har vuxit successivt i omfattning sedan myndigheten bildades, bland annat har kundmyndigheterna blivit fler. Vid utgången av 2016 var totalt 150 statliga myndigheter anslutna till Statens servicecenter. Av dessa använde 124 myndigheter de ekonomirelaterade tjänsterna och 110 myndigheter de lönerelaterade tjänsterna. Under 2016 hanterade Statens servicecenter cirka 945 000 lönespecifikationer, 678 000 leverantörsfakturer, 141 000 kundfakturer och 72 bokslut.¹⁴

2.4.3 Verksamhetens resultat

För de ekonomirelaterade tjänsterna använder Statens servicecenter nyckeltalet antal leverantörsfakturer per årsarbetare. Under 2016 ökade detta från 27 974 till 34 318 stycken. Under 2016 minskade samtidigt fakturavolymen med cirka 4 procent eller cirka 27 000 leverantörsfakturer. Minskningen beror bland annat på att ett par stora kundmyndigheter har ökat andelen ordermatchade fakturer¹⁵ och effektiviserat sina inköpsprocesser, vilket lett till att fakturavolymen minskat. Produktiviteten har dock ökat i och med att tidsåtgången minskat mer än volymminskningen. Den ökade produktiviteten har möjliggjorts av arbetet med ständiga förbättringar.

Statens servicecenters kundundersökning för 2016 visar ökade värden jämfört med tidigare år för samtliga delområden, med undantag för kundsupporten som har ett fortsatt högt resultat. Vad gäller kvalitet, service och effektivitet är kunderna inom tjänsteområdet lönerelaterade tjänster nöjdare än kunderna inom ekonomirelaterade tjänster. Däremot är förbättringen jämfört med tidigare år större för ekonomirelaterade tjänster.

Ekonomirelaterade tjänster redovisar ett överskott efter fördelning av gemensamma intäkter och kostnader med 3,2 miljoner kronor. Det är en resultatförbättring med 2,7 miljoner kronor sedan föregående år. Den höga anslutningen av kunder som köper ekonomitjänster med systemstöd har bidragit till att intäkterna ökar mer än kostnaderna. Statens servicecenter har arbetat med flera effektiviseringsåtgärder under 2016 vilket har gjort det möjligt att ta emot fler kunder och hantera ökade volymer utan att öka personalresurserna i motsvarande utsträckning.

¹⁴ Statens servicecenter, Årsredovisning för 2016.

¹⁵ Ordermatchade fakturer kopplas automatiskt till en redan attesterad och konterad beställning och går därmed direkt till betalning.

3 En ekonomifunktion för alla statliga myndigheter

Förslag: Samtliga statliga myndigheters fakturahantering bör samordnas och rationaliseras. Att använda Statens servicecenters beställnings- och fakturatjänster bör därför bli obligatoriskt och regleras i en förordning.

Statens servicecenter har i uppdrag att erbjuda tjänster som genom standardisering i kombination med stora volymer ska leda till sänkta kostnader för myndigheterna och för staten till sin helhet. Nu när fyra, snart fem år, passerat sedan Statens servicecenter bildades, kan vi konstatera att anslutning på frivillig väg inte genererat tillräckliga volymer för att åstadkomma en bred effektivisering av den statliga ekonomiadministrationen. Riksrevisionen uppmärksammar också detta i sin granskning av Statens servicecenter.¹⁶

För att åstadkomma en effektivisering i statens ekonomiadministration bör komponenterna i beställnings- och fakturaflödet hanteras samlat och för så många myndigheter som möjligt. Kopplat till tjänsterna bör finnas ett systemstöd som också tillhandahålls av Statens servicecenter. Genom att samordna fakturahanteringen ökar möjligheterna att både effektivisera de ofta manuella processerna, och få in fler fakturor i elektroniska och automatiserade flöden. Det gäller både leverantörsfakturor och kundfakturor. Dessutom skulle det ge Statens servicecenter förutsättningar att skapa inomstatliga elektroniska flöden för fakturering mellan myndigheter.

Statens servicecenters beräkningar visar också på stora potentiella besparingar av att samla hanteringen av statens beställnings- och fakturaflöden hos en utförare (se kapitel fyra). Det skulle också generera nya statliga arbetstillfällen utanför storstadsområdena.

Flera av de myndigheter vi intervjuat har uttryckt att det är bättre att föra över hela processer till Statens servicecenter. Om man bryter ut en för liten del får myndigheterna svårt att ta hem effektiviseringen, då man kanske tvingas ha kvar ungefär samma personalstyrka. Effektiva arbetsprocesser i kombination med ett sammanhållet systemstöd som

¹⁶ Riksrevisionen (2016) Statens servicecenter – har administrationen blivit effektivare? RiR 2016:19.

tillhandahålls och förvaltas av Statens servicecenter, leder till stora besparingar för statens samlade ekonomiadministration.

Genom att samla ekonomiadministrativa funktioner för staten hos en myndighet som har detta som huvuduppgift blir stödverksamheten kärnverksamhet. Det främjar bland annat effektivitet och kvalitet samt rekrytering av kvalificerade medarbetare inom det ekonomiadministrativa området. En samordnad ekonomifunktion för staten minimerar sårbarheter som till exempel beroenden av nyckelpersoner. En högre leveranssäkerhet och jämnare kvalitet i tjänsterna kan därmed åstadkommas inom statsförvaltningen.

Inom informationssäkerhetsområdet kan en samordnad ekonomifunktion ge Statens servicecenter möjlighet att erbjuda gemensamma lösningar för många myndigheter, till exempel genom att ställa krav på informationssäkerhet i kommande upphandlingar av nya systemlösningar.

3.1 Beskrivning av berörda deltjänster

Konkret omfattar förslaget en samordnad hantering av elektroniska beställningar, leverantörsfaktura med kontering inklusive betalningar, kundfaktura, samt skanning, routing och gemensamma register. Förslaget avser beställnings- och fakturaflöden kopplat till myndigheternas förvaltningsbudget. Betalningar relaterade till transfereringar bör inte omfattas av en förordningsreglering.

För att åstadkomma de besparingar som beskrivs i kapitel fyra förutsätts att tjänsterna levereras inklusive systemstöd, det vill säga att Statens servicecenter tillhandahåller e-handels- och ekonomisystem för den stora majoriteten av kunderna.

De olika komponenterna som genom förslaget kommer att omfattas av förordningen beskrivs mer utförligt nedan.

E-beställ

Idag är det obligatoriskt för myndigheter med fler än 50 anställda att göra sina beställningar elektroniskt. En del av den samordnade funktionen bör vara ett systemstöd för e-beställningar som möjliggör ett obrutet, transparent flöde från beställning till betalning. Samma attestregelverk kan då användas för beställningar som för fakturahantering, och inbyggd funktionalitet för ordermatch mellan beställning och faktura ger färre fakturor att hantera i attestflödet. Leverantörer ansluts till e-handelsfunktionen av Statens servicecenter, vilket blir mer effektivt än om alla myndigheter utför det på egen hand.

Skanning

För att minimera antalet filinläsningar och integrationer, bör de fakturor som skickas till en myndighet på papper tolkas och skannas av Statens servicecenters skanningscentral. Kontroller och tolkning av fakturorna kan då göras enhetligt från början vilket effektiviserar hanteringen av kontroller i hela flödet.

Leverantörsfaktura med kontering, inklusive betalningar

För att öka effektiviteten och minimera antalet fel bör Statens servicecenter hantera en större del av leverantörsfakturaflödet än vad som är fallet idag. Till exempel bör förkontroll och förslagskontering göras av alla fakturor innan de distribueras till den angivna referensen på myndigheten för granskning. Efter attestering görs en efterkontroll för att kontrollera att allt har blivit rätt, till exempel att rätt moms beräknats för fakturor som avser representation.

Efter kontroll och attestering skickas fakturan för betalning.¹⁷ Systemkontroller görs av att bankuppgifter, bankgiro/plusgiro etc. är riktiga, samt att eventuell matchning mot uppgifter i leverantörregistret blivit rätt. För att uppnå effektivitet görs många moment i betaltjänsten gemensamt med standardiserade kontroller och rapporter. Statens servicecenter har kontakten med bankerna och hanterar förändringar i betalrutinen för alla kundmyndigheter samlat.

Kundfaktura

Den ekonomiadministrativa delen av kundfakturerings inom Sverige och utomlands bör också samlas i en gemensam funktion för alla statliga myndigheter. Underlag för kundfaktura tas fram på myndigheten och delas med Statens servicecenter som sköter faktureringen i ett elektroniskt flöde.¹⁸ Funktionen bör även omfatta inbetalningar, avstämning av kundreskontra samt påminnelsehantering och räntefakturerings. Kund- och artikelregister hanteras samlat av Statens servicecenter.

Routing

I syfte att skapa en så effektiv hantering som möjligt bör Statens servicecenter hantera s.k. routing för alla myndigheter som använder det

¹⁷ Här avses betalningar kopplade till förvaltningskostnader, inte betalningar som en del av en transferering. Det bör dock finnas möjlighet för myndigheter med stora transfereringsflöden att köpa tilläggstjänster av Statens servicecenter för närliggande flöden om de så önskar. Hur en sådan tjänst kan se ut bör analyseras vidare.

¹⁸ Statens servicecenters egna nyckeltal visar att kundfakturerings blir mycket mer effektiv då den hanteras elektroniskt. Idag ligger vi på cirka 3000 kundfakturor/årsarbetskraft för manuella fakturor, och cirka 32000 kundfakturor/årsarbetskraft för elektroniska fakturor.

samordnade beställnings- och fakturaflödet. Routing säkerställer att myndigheterna kan ta emot och skicka fakturor elektroniskt till leverantörer och kunder, samt att fakturor hamnar där de ska. I funktionen ingår även att hantera register för kunders och leverantörers elektroniska adresser.

Gemensamma register

Med en gemensam och standardiserad kontoplan kan konteringen hanteras på ett mer rationellt sätt, och rapporter byggs upp mer standardmässigt. Användandet av gemensamma register ger förutsättningar för att kunna samordna, ensa och systematisera fakturahanteringen för att därmed skapa stordriftsfördelar. Med ett gemensamt leverantörsregister kan alla leverantörer läggas upp en gång och hanteras samlat, istället för att hanteras i separata register för respektive myndighet. Uppdateringar av leverantörernas kontaktuppgifter, kataloger och priser m.m. hanteras då också samlat och finns hela tiden tillgängliga för alla myndigheter som använder funktionen.

Gemensamma register och ett enhetligt processflöde är en förutsättning för ökad automatisering och framtida robotisering av lämpliga arbetsmoment.

3.2 En successiv anslutning

Förslag: En förordningsstyrd anslutning till beställnings- och fakturatjänsterna bör samordnas i tiden med den planerade övergången till nytt avtal för e-handel 2020 respektive övergången till nytt avtal för ekonomisystem 2023. Anslutningen bör ske successivt och anpassat efter både de berörda myndigheternas förutsättningar och Statens servicecenters kapacitet att tillhandahålla funktionerna med systemstöd.

Det första steget bör vara en förordningsstyrd anslutning till e-handelstjänsten med e-beställningar, leverantörsfakturor samt betalningar för de myndigheter som redan idag är kunder till Statens servicecenter, och som idag köper hela eller delar av denna funktion. Statens servicecenter gör bedömningen att dessa 121 myndigheter kan förordningsanslutas under 2018. Anslutningen av de myndigheter som ännu inte är kunder till Statens servicecenter bör sedan ske successivt under åren 2019–2021.

Nästa steg bör vara en förordningsanslutning av kundfakturatjänsten, vilket bör sammanfalla med övergången till nytt avtal för ekonomisystem under åren 2021–2023. Först ut bör vara de myndigheter som gjort avrop på det tidigare ramavtalet och som därför ändå står i begrepp att byta ekonomisystem.

Systemstödet utgör en väsentlig del av tjänsteleveransen och påverkar i hög utsträckning möjligheterna till en effektiv samordning. Då de statliga ramavtalen för systemstöd inte längre är avropningsbara och kommer att ersättas av nya inom några år, är det inte realistiskt att föreslå att Statens servicecenter nu omedelbart skulle kunna stödja alla de statliga myndigheterna med hela beställnings- och fakturaflödet. De myndigheter vi intervjuat i arbetet med detta uppdrag har också framfört att en bred anslutning av myndigheter till Statens servicecenter bör ske med god framförhållning och gärna i samband med planerade systembyten eller uppgraderingar.

Den planerade övergången till nytt systemstöd för e-beställningar runt 2020 är enligt vår bedömning en lämplig tidpunkt att sikta på för att ansluta det stora flertalet myndigheter till Statens servicecenter. Vi föreslår att anslutningen till en samordnad beställnings- och fakturafunktion sker successivt och anpassat efter både myndigheternas förutsättningar och Statens servicecenters kapacitet att tillhandahålla funktionen med systemstöd.

En styrd anslutning av nya kunder till Statens servicecenter kan försvåras av det pågående arbetet med att ersätta stödsystemen i den bemärkelsen att migreringen av Statens servicecenters befintliga kunder måste samordnas med anslutningen av nya kunder så att inte tjänsteleveransen äventyras. Anslutningen behöver därför sträckas ut i tiden för att inte skapa onödiga risker eller generera onödiga kostnader.

Eftersom det krävs ett visst mått av likriktning av den statliga ekonomistyrningen om man vill ta hem effektiviseringspotentialen fullt ut, behöver myndigheterna viss framförhållning för anslutningen till Statens servicecenter. Detta för att ge tid för att anpassa verksamheten på de berörda myndigheterna, till exempel för övergång till en gemensam kontoplan. Myndigheterna behöver också ges tid att bygga upp sin beställarkompetens och se över sina interna processer, till exempel för att minimera mängden känslig information i beställnings- och fakturaflödet.

Det finns dock en risk för kompetensbortfall på berörda statliga myndigheter om en anslutningsplan drar ut för mycket på tiden. De som arbetar med ekonomistyrning på de statliga myndigheterna idag

kan frestas att söka sig till andra arbetsgivare redan innan en anslutning påbörjas, vilket kan ge ett glapp i verksamheten.

Även utan ett pågående systembyte finns stora utmaningar i att ansluta många myndigheter till en gemensam ekonomifunktion på kort tid, till exempel avseende tid för att kvalitetssäkra och stabilisera. En försening i anslutningen av en myndighet kan få följd effekter för flera andra myndigheter som ligger direkt efter i anslutningsplanen. Det krävs också att systemleverantören har kapacitet att svara upp mot anslutningsplanen, och att Statens servicecenter har förmåga att rekrytera den kompetens som krävs.

Det första steget bör vara en förordningsstyrd anslutning av ett urval av myndigheter till beställnings- och fakturaflödet. Inledningsvis bör en förordning omfatta de myndigheter som redan idag är kunder till Statens servicecenter och som idag köper hela eller delar av flödet. Skälet till att en förordning bör omfatta redan anslutna myndigheter är att säkerställa att den investering som staten gör när e-handelssystemet ersätts nyttjas fullt ut. Statens servicecenter gör bedömningen att dessa 121 myndigheter kan anslutas under 2018.

I bilaga till denna rapport finns ett förslag på hur en förordning som reglerar detta första steg i anslutningsplanen skulle kunna se ut.

Anslutningen av de myndigheter som ännu inte är kunder till Statens servicecenter bör sedan ske successivt under åren 2019–2021. De myndigheter som står i begrepp att ersätta sina e-handelssystem bör ligga tidigare i anslutningsplanen. De myndigheter som inte är beroende av att få tillgång till ett nytt e-handelssystem före 2020 års utgång, bör anslutas under 2021 eller senare.

Nästa steg bör vara en förordningsstyrd anslutning till kundfaktura-funktionen, vilket bör sammanfalla med övergången till nytt avtal för ekonomisystem under åren 2021–2023. Först ut bör vara de myndigheter som gjort avrop på det tidigare ramavtalet och som därför står i begrepp att byta ekonomisystem vid denna tidpunkt.

Myndigheter med en tydlig finansieringsbild och återrapporteringskrav som inte komplicerar den ekonomiska redovisningen bör enligt vår bedömning kunna anslutas till Statens servicecenter utan större anpassning. För myndigheter med en komplex redovisningsmodell, omfattande transaktioner eller stora volymer kundfakturer kan det vara mer komplicerat att överföra verksamhet till Statens servicecenter. Denna typ av myndigheter bör därför ligga lite längre fram i en anslutningsplan för att ge tid åt eventuella utredningar, anpassningar, m.m.

3.3 Tekniska och avtalsmässiga förutsättningar

De transaktionsintensiva ekonomiska aktiviteterna på en statlig myndighet är helt beroende av ett fungerande systemstöd. Naturligtvis kan vissa inslag av manuell hantering förekomma i undantagsfall, men den absoluta majoriteten av till exempel leverantörsfakturorna måste hanteras elektroniskt.

Ekonomistyrningsverket upphandlar för statens räkning administrativa stödsystem som används av de statliga myndigheterna.¹⁹ Systemen upphandlas på ramavtal som respektive myndighet avropar och de sätts sedan upp för respektive myndighet. I dagsläget har myndigheter avtal med olika längd, och det finns flera leverantörer av ekonomisystem och system för e-handel. Statens servicecenter erbjuder idag elektronisk leverantörsfakturahantering och e-beställningar med stöd av ett e-handelssystem som levereras av Visma och reskontra- och redovisningstjänster i ett ekonomisystem som levereras av Unit4 (Agresso).

I samband med att de befintliga ramavtalen ersätts under de kommande två till tre åren, avser Statens servicecenter göra nya avrop för e-handel och ekonomisystem. Ramavtalet för e-handelssystem går ut i december 2020. Upphandling av nytt avtal pågår och Statens servicecenter planerar för att inleda migreringen av våra befintliga kundmyndigheter till det nya systemet under 2018.

Ramavtalet för ekonomisystem går ut 2020 men kan förlängas fram till 2023. Även här pågår upphandling av nytt avtal. Avrop, driftsättning m.m. bör kunna följa ungefär samma tidplan som för e-handelssystem. Migrering av kunder från e-handelssystemet måste dock prioriteras eftersom det befintliga avtalet för e-handelssystem har kortare löptid än avtalet för ekonomisystem. Migreringen till nytt ekonomisystem kommer därför troligen att ligga lite längre fram i tiden.

I samband med systembytena avser Statens servicecenter bygga upp en sammanhållen lösning som kan erbjudas till alla statliga myndigheter som använder våra tjänster. I framtiden bör även andra moduler och systemstöd erbjudas av Statens servicecenter som ett komplement till baserbjudandet. Det blir mer effektivt om vi gör avrop från ramavtal och tillhandahåller systemstöd, än att varje myndighet ska göra egna avrop eller upphandlingar och sedan sätta upp integrationer mot Statens servicecenters systemstöd.

¹⁹ Regeringen har beslutat att Ekonomistyrningsverkets ramavtalsverksamhet senast den 1 januari 2018 ska flyttas över till Kammarkollegiet.

3.4 Regelmässiga förutsättningar

Ekonomitjänster präglas av en relativt hög nivå av regelstyrning. Dessa regler är i princip lika för alla myndigheter. Beroende på antal anställda, omsättning, verksamhet, m.m. omfattas myndigheterna av fler eller färre regler. Små myndigheter är ibland undantagna från vissa regler, till exempel krav på att göra delårsredovisning. I grunden är dock lagstiftning och annan reglering lika för alla statliga myndigheter, varför reglerna inte hindrar att verksamheten samordnas.

I vissa fall kan man behöva utreda om en specifik myndighets ekonomiadministration är så komplex eller unik att den inte lämpar sig för samordning. Vår egen erfarenhet på Statens servicecenter visar att många myndigheter då de påbörjar sin anslutning till oss anser att deras behov är unika, men att de allra flesta ändrar uppfattning efter en genomförd förstudie om anslutning. Under anslutningen arbetar vi fram fungerande lösningar tillsammans med kunden.

Hur myndigheterna styrs av regeringen kan variera något, till exempel i kraven på återredovisning mot olika anslag eller anslagsposter. En av de myndigheter vi intervjuade beskrev relativt komplicerade återredovisningskrav där förvaltningsanslaget bara står för cirka hälften av den totala finansieringen. Övriga medel ska återredovisas mot ett stort antal anslag, anslagsposter och uppdrag i enlighet med både regleringsbrev och separata regeringsuppdrag.

Komplexiteten i myndigheternas redovisning påverkas som regel av hur många finansieringskällor myndigheten har, regeringens krav av ekonomisk återrapportering samt interna uppföljningsbehov. I arbetet med att sätta upp en ny ekonomilösning på Statens servicecenter har vi arbetat tillsammans med ett antal myndigheter för att skapa en modell som ska kunna omhänderta även relativt komplicerade återredovisningskrav. Vår bedömning är att även denna mer komplicerade modell går att samordna i staten. Däremot ökar förstås vikten av en fungerande dialog, hög kompetens i attesteringsledet och god myndighetskänedom hos Statens servicecenter. Vi bedömer därför att även myndigheter med relativt omfattande externa krav på återrapportering bör anslutas till Statens servicecenters ekonomifunktion.

Ur ett kontrollperspektiv finns möjlighet att hantera tjänsterna samordnat genom att inbyggda kontroller genomförs på ett systematiskt och likartat sätt hos Statens servicecenter. Riksrevisionens årliga granskning kan med fördel göras direkt hos Statens servicecenter, vilket minskar tidsåtgången väsentligt utan att kvaliteten på granskningen påverkas. På samma sätt kan kraven i förordningen (2006:1097) om statliga myndigheters betalningar och medelsförvaltning tillgodoses genom en

samlad betalningstjänst i Statens servicecenters regi för alla myndigheter samtidigt.

Både extern revision och internkontroll av processer och metoder för-
enklas då det sköts på ett ställe. Då kvalitetsbrister upptäcks i en process
kan en förbättringsåtgärd snabbt få ett brett genomslag för många
kundmyndigheter samtidigt. Kvalitetsförbättringar kan därmed få både
bredare och snabbare genomslag hos en gemensam utförare än hos
många små aktörer.

Flera av de intervjuade myndigheterna framhöll att oavsett om de köper
sina ekonomitjänster av Statens servicecenter eller utför dem själva, är
de ändå ytterst ansvariga för kvaliteten, regelefterlevnaden m.m. i den
utförda tjänsten. Både Statens servicecenters egen internkontroll och
den årliga externa revisionen av vår verksamhet visar dock att antalet
fel och avvikelser är lågt.

4 Möjlig effektivisering

4.1 Volymer och omfattning

Enligt Statskontoret fanns det 347 statliga myndigheter i januari 2016.²⁰ Antalet årsarbetskrafter i staten uppgick 2016 till 218 000. 148 statliga myndigheter hade färre än 50 årsarbetskrafter. Det är drygt 43 procent av alla statliga myndigheter under regeringen, men även om de små myndigheterna är många till antalet svarar de sammantaget bara för någon enstaka procent av det totala antalet årsarbetskrafter. Många av de riktigt små myndigheterna är kopplade till en värmyndighet och de har därmed inte någon egen ekonomiadministration.

Ekonomistyrningsverkets förteckning över myndigheter i den statliga redovisningsorganisationen omfattar totalt 222 myndigheter. Dessa myndigheter är bokföringsskyldiga och ska till exempel upprätta en egen årsredovisning. De bör således vara målgrupp för en samordnad ekonomifunktion.

De komponenter i beställnings- och fakturatjänsten som genererar volymer är leverantörsfakturer och kundfakturer (antalet betalningar motsvarar antalet fakturer). Utifrån statistikunderlag och genomförda intervjuer gör vi ett antagande om tillkommande fakturavolymer utöver de volymer som redan idag hanteras av Statens servicecenter. De tillkommande fakturavolymer utgör grund för kalkylerna i rapporten.

Tabell 1. Antagande om tillkommande fakturavolymer

Fakturatyp	Nuvarande volym SSC antal	Tillkommande volym antal
Leverantörsfaktura	700 000 st	2 300 000 st
Kundfaktura	100 000 st	500 000 st

²⁰ Den offentliga sektorn i korthet 2016, Statskontoret

Ekonomistyrningsverkets mätning av antalet leverantörsfakturer inom staten i mars 2016 gav ett värde av cirka 370 000 stycken,²¹ vilket ger en årsvolym på över fyra miljoner fakturer. I våra beräkningar har vi utgått från att Statens servicecenter på sikt hanterar cirka 75 procent av den totala fakturavolymen i staten, det vill säga ca tre miljoner fakturer.

Inför införandet av e-fakturering för statliga myndigheter gjorde Ekonomistyrningsverket en förstudie som bland annat tittar på statliga myndigheters fakturavolymer.²² Studien gjordes för drygt tio år sedan, men en jämförelse med de volymer Statens servicecenter hanterar i dag för våra kunder visar att siffrorna i stort fortfarande är aktuella. Enkät-svaren visar en relation mellan antalet kund- och leverantörsfakturer som myndigheterna administrerar och myndighetens storlek mätt i antalet anställda. Relationen är särskilt tydlig avseende leverantörsfakturer. Variationen vad gäller kundfakturer är större då typ av verksamhet och finansieringsmodell styr kundfakturavolymer. Som regel skickar myndigheterna ut relativt få kundfakturer, men vissa avgiftsfinansierade myndigheter har stora volymer kundfakturer. Vi uppskattar att den tillkommande volymen kundfakturer uppgår till cirka 0,5 miljoner stycken.

4.2 Kostnadspåverkan

Statens servicecenters bedömning är att staten kan göra en stor besparing genom att samordna de ekonomiadministrativa tjänsterna. Det som idag driver kostnader för ekonomiadministration är anskaffning och utveckling av stödsystem. Som vi visar nedan finns stora besparingar att göra genom att systemlösningar avropas och driftsätts hos en aktör för alla myndigheters räkning. Ofta finns också möjlighet att få bättre priser när man köper stora volymer. Statens servicecenter bedömer också att besparingar kommer att göras när framtida ekonomiadministrativa reformer genomförs.

Kostnaderna för statens ekonomiadministration som helhet minskar när större volymer hanteras av en aktör, genom stordriftsfördelar och möjligheter till effektiviseringar som inte finns i hanteringen av mindre volymer. En ökad grad av likriktning i hanteringen medför också bespa-

²¹ <http://www.esv.se/effektiv-statsforvaltning/e-handel/myndigheternas-e-handel/andel-e-fakturor/>

²² Förstudie om e-fakturering för statliga myndigheter (ESV 2005:21)

ringar då överleveranser, speciallösningar och kostsam manuell hantering kan arbetas bort. Standardisering är ett viktigt steg på vägen mot automatiserade processer och därmed ytterligare besparingar.

4.2.1 Stora besparingar vid systembyten

Att byta system medför en väsentlig kostnad för många myndigheter. Staten kan spara stora belopp på att myndigheterna köper tjänster från en gemensam utförare och att systembyten hanteras på ett ställe. I princip alla myndigheter vi intervjuade i arbetet med detta regeringsuppdrag tyckte att det fanns stora vinster i att avrop och införande av stödsystem för ekonomiadministration hanteras av en central aktör.

Många statliga myndigheter köper redan idag tjänster från Statens servicecenter. Stora besparingar kan därför redan göras vid systembyten för våra befintliga kunder. Eftersom det är frivilligt att använda våra tjänster, finns dock ingen garanti för att denna besparing blir bestående. Myndigheterna kan i princip när som helst välja att ta tillbaka tjänsterna. I den följande texten redovisas därför även besparingar som staten redan gör genom vår befintliga kundstock.

Beräkningarna i detta avsnitt är förenklade för att bli överskådliga. De bygger på våra egna erfarenheter av anslutningar och migreringar och innehåller ett visst mått av osäkerhet då vi uttalar oss om framtida scenarier och förutsättningar som ännu inte är helt tydliga. För mer information om beräkningarna detta avsnitt hänvisas till bilaga 1.

Tabell 2. Besparing vid kommande systembyten för de myndigheter som är kunder till Statens servicecenters idag

	Totalkostnad om systembyte görs i respektive myndighets egen regi	Totalkostnad om systembyte görs i SSC:s regi	Besparing för staten
E-handelssystem – befintliga kunder (121 st)	363 mnkr	85 mnkr	278 mnkr
Ekonomisystem – befintliga kunder (60 st)	120 mnkr	42 mnkr	78 mnkr
Summa	483 mnkr	127 mnkr	356 mnkr

Vid utgången av 2020 löper det statliga ramavtalet om e-handelssystem ut. I dag hanterar Statens servicecenter 121 myndigheter i Visma som vi avropat från ramavtalet. Baserat på våra erfarenheter av hittills gjorda avrop och systembyten har vi beräknat att kostnaderna för att byta system för de myndigheter som hanteras genom Statens servicecenter kommer att uppgå till cirka 85 miljoner kronor. Det kan jämföras med 363 miljoner kronor om alla 121 myndigheter skulle genomföra avrop och införandeprojekt var och en för sig (exklusive leverantörens kostnader).

Genom att Statens servicecenter hanterat det kommande systembytet för våra befintliga kunders räkning kommer staten att spara närmare 278 miljoner kronor. Om Statens servicecenter hanterat bytet av e-handelssystem för de myndigheter som inte är kunder idag, kan staten spara ytterligare cirka 202 miljoner kronor.

Tabell 3. Besparing vid kommande systembyten för de myndigheter som inte använder Statens servicecenters tjänster idag

	Totalkostnad om systembyte görs i respektive myndighets egen regi	Totalkostnad om systembyte görs i SSC:s regi	Besparing för staten
E-handelssystem – nya kunder (101 st)	303 mnkr	101 mnkr	202 mnkr
Ekonomisystem – nya kunder (126 st)²³	378 mnkr	126 mnkr	252 mnkr
Summa	681 mnkr	227 mnkr	454 mnkr

Det statliga ramavtalet om ekonomisystem begränsar användningen av Agresso till 2023. Därför står många myndigheter inför att avropa eller upphandla nytt ekonomisystem inom de närmaste åren. Enligt Ekonomistyrningsverket är det 126 myndigheter som har avropat från det statliga ramavtalet om ekonomisystem, utöver Statens servicecenter. I Statens servicecenters regi finns ytterligare 60 myndigheter som hanteras av oss och som ingår i vårt avrop.

²³ Här har vi räknat på antalet myndigheter som avropat på det befintliga ramavtalet för ekonomisystem (126) istället för det totala antalet myndigheter (222), eftersom det är dessa som står inför ett systembyte i närtid.

Att föra över Statens servicecenters befintliga kunder till ett nytt system kostar cirka 42 miljoner kronor, jämfört med cirka 120 miljoner kronor om alla våra kunder skulle ha gjort systembytet i egen regi. Genom att Statens servicecenter hanterar det kommande systembytet för våra befintliga kunders räkning kommer staten att spara närmare 78 miljoner.

Om Statens servicecenter skulle hantera systembytet för de myndigheter som ännu inte är kunder till Statens servicecenter skulle kostnaden per myndighet bli något högre, eftersom det då tillkommer kostnader per myndighet att ansluta sig till Statens servicecenter (kostnader som de befintliga kundmyndigheterna redan tagit). Totalt blir dock kostnaden mycket lägre. Inklusivt anslutningskostnader beräknas kostnaden för byte av ekonomisystem för dessa nya kundmyndigheter uppgå till 126 miljoner kronor om bytet görs i Statens servicecenters regi, vilket ska jämföras med 378 miljoner kronor om myndigheterna genomför systembytet själva.

För staten finns därmed en besparingspotential på totalt 454 miljoner kronor genom att byte av ekonomisystem och e-handelssystem hanteras av Statens servicecenter. Genom att reglera anslutningen till Statens servicecenter i en förordning kan regeringen också säkra besparingen om 356 miljoner kronor. Som påpekats ovan är det idag möjligt för våra befintliga kunder att när som helst ta hem tjänsterna till den egna myndigheten.

Systemförvaltning och systemadministration

Idag har myndigheterna egna avtal för ekonomisystem och Statens servicecenter utför tjänsterna i deras system. Om Statens servicecenter förvaltar de system som avropats och tar fram en modell för hur systemen på bästa sätt ska nyttjas för att de ekonomiadministrativa tjänsterna ska kunna utföras, blir det en mer effektiv lösning än att alla kunder ska förvalta systemen själva. Att Statens servicecenter sköter förvaltningen innebär bland annat att vi sköter leverantörskontakterna, uppgradering, utveckling m.m. för de avropade systemen.

Den modell som Statens servicecenter tar fram för att på bästa sätt utnyttja systemen innefattar också en integrationslösning. Statens servicecenter har en helhetslösning för integration som ingår i tjänsten. Alla integrationer går via en plattform som förvaltas av Statens servicecenter.

Med en gemensam systemlösning sköter Statens servicecenter även systemadministrationen, vilket blir mer effektivt än att alla myndigheter ska ha egen personal och kompetens för detta. I systemadministration

ingår till exempel att tilldela behörigheter, uppdatera gemensamma register, konfigurationer, m.m.

4.2.2 Lägre priser för upphandlade tjänster

När en myndighet upphandlar eller köper varor och tjänster, gäller som regel att större upphandlad volym ger lägre styckpriser. När Statens servicecenter upphandlar tjänster från externa leverantörer, till exempel systemstöd, kan vi förhandla fram ett lägre pris per användare än vad respektive enskild myndighet har möjlighet att göra. Framförallt gäller detta för små och medelstora myndigheter.

Statens servicecenter gjorde under 2016 ett avrop på det gemensamma statliga ramavtalet för ekonomisystem, där leverantören Unit4 levererar ekonomisystemet Agresso. Genom att Statens servicecenter avropar större volymer kan vi i vår tur erbjuda bättre priser för små och medelstora kundmyndigheter än om de avropat från ramavtalet själva.

I exemplet i tabellen nedan ser man bland annat att en liten myndighet med 5 användare kan spara 220 000 konor per år, och en medelstor myndighet med 110 användare kan spara 410 000 kronor. En lite större myndighet kan i exemplet spara nästan 1,2 miljoner kronor. Multipliserat med antalet myndigheter i respektive segment ger en potentiell årlig besparing någonstans mellan 80–90 miljoner kronor.

Tabell 4. Möjlig besparing för olika myndigheter av att använda Statens servicecenter tjänst istället för att göra eget avrop på Agresso

Exempelmyndighet	Myndighet A (5 användare)	Myndighet B (110 användare)	Myndighet C (400 användare)
Årlig kostnad vid eget avrop	346 tkr	841 tkr	1 989 tkr
Kostnad om tjänsten köps via SSC	127 tkr	430 tkr	820 tkr
Besparing per myndighet	219 tkr	412 tkr	1 169 tkr
Antal myndigheter i kundsegmentet	76 st	132 st	14 st
Besparing per kategori	16 667 kkr	54 318 tkr	16 369 tkr
Summa	87 354 tkr		

Siffrorna i tabellen kan ses som ett exempel för ungefär vilken typ av besparingar som kan göras genom köp av stora volymer. Nu när ramavtalen för både e-handels- och ekonomisystem ska ersättas, uppstår en ny prissituation som det är svårt att uttala sig om innan tilldelningsbeslut är fattat och avropen är klara. Sannolikt kommer motsvarande besparing att kunna uppnås även med de nya ramavtalen.

I våra intervjuer har några myndigheter uttryckt att de upplevt svårigheter i kontakterna med systemleverantören. För en systemleverantör är en liten myndighet med få användare rimligen inte den högst prioriterade kunden. Små och medelstora myndigheterna kan därför ha svårt att få gehör för sina önskemål och behov. Statens servicecenter har som företrädare för en stor grupp myndigheter en helt annan tyngd i dialogen med leverantören.

4.2.3 Billigare att genomföra ekonomiadministrativa reformer

Några av de myndigheter vi intervjuade menade att de ständigt ökade kraven och reformerna i den statliga ekonomiadministrationen försvårar effektiviseringsarbetet. Någon ifrågasatte om det verkligen går att förenkla och effektivisera i en miljö där nya och utökade krav ständigt dyker upp och myndigheterna kontinuerligt måste anpassa sig till nya riktlinjer.

Statens servicecenter menar därför att en framtida potentiell besparing med en samordnad statlig ekonomifunktion uppstår just vid implementeringen av framtida ekonomiadministrativa reformer motsvarande införandet av e-handel och elektronisk fakturahantering.

Reformer där genomförandet kräver ett fokuserat arbete av myndigheterna medför som regel kostnader. En reformåtgärd kan kräva att en till två anställda på myndigheten avsätter 25–50 procent av sin arbetstid under flera månader, och att myndigheten även behöver stöd från en extern konsult i någon del. Multipliserat med det totala antalet myndigheter ger detta stora potentiella kostnader. På samma sätt som vi visat ovan kostar det betydligt mindre att göra motsvarande implementering samlad på ett ställe.

4.2.4 Större volymer och likriktning ger stordriftsfördelar

Syftet med att förordningsreglera anslutningen till en myndighetsgemensam ekonomifunktion är att fullt ut tillvarata de stordriftsfördelar som kommer ur stora volymer och en standardiserad uppsättning. Statens servicecenter kan förenkla hanteringen genom att införa gemensamma lösningar där verksamheten inte ställer krav på särlösningar, till exempel genom att använda en gemensam kontoplan och gemensamma

leverantörsregister. Samtidigt kan så kallade överleveranser och manuell hantering arbetas bort när tjänsten effektiviseras. En mer standardiserad uppsättning av tjänsten är också en förutsättning för automatisering och robotisering av tjänsterna, vilket på sikt kommer att generera ytterligare besparingar för staten.

De intervjuade myndigheterna bekräftar bilden att gemensamma lösningar och likriktning, i form av till exempel en gemensam kontoplan, inte kommer att utvecklas på myndigheterna om det inte hålls ihop och drivs på centralt. Ett mer likartat arbetssätt på myndigheterna skulle underlätta samarbetet mellan myndigheter, liksom jämförelser mellan olika myndigheter.

En indikation på vad som är möjligt att uppnå kan hämtas ur vårt eget effektiviseringsarbete. År 2015 hanterade Statens servicecenter 27 000 leverantörsfakturer per årsarbetskraft. Sedan dess har vi drivit ett internt effektiviseringsarbete i de processer som kopplar till tjänsten, och nu kan vi hantera närmare 35 000 leverantörsfakturer per årsarbetskraft. Detta motsvarar en effektivisering på cirka 25 procent.

En annan indikator är ökningen av antal fakturer jämfört med ökningen av personalkostnader på Statens servicecenter kopplat till fakturahandlingen. Leverantörsfakturavolymen har från 2013 till 2015 ökat med 68 procent, kundfakturavolymen har ökat med 43 procent och de direkta personalkostnaderna för ekonomitjänsterna under motsvarande period har bara ökat med 14 procent. Statens servicecenter har alltså i hög utsträckning hanterat de ökade volymerna genom att effektivisera och likrikta leveranserna.

En jämförelse av nyckeltalet leverantörsfakturer per årsarbetskraft bland statliga myndigheter visar en stor variation. Både Ekonomistyrningsverket och Servicecenterutredningen visar på detta.²⁴ I Ekonomistyrningsverkets rapport har 16 myndigheter ombetts ta fram ett nyckeltal för antal leverantörsfakturer per årsarbetskraft. Medianvärdet bland dessa myndigheter landar på cirka 22 000 leverantörsfakturer per årsarbetskraft. Detta kan jämföras med vårt nyckeltal från 2015 på 27 000 leverantörsfakturer per årsarbetskraft, och vår kapacitet idag att hantera cirka 35 000 leverantörsfakturer per årsarbetskraft.

I tabellen nedan visas detta omräknat i direkt personalkostnad per faktura, det vill säga om man bara delar kostnaden för en årsarbetskraft på antalet fakturer en leverantörsfakturahandläggare kan hantera, samt

²⁴ Ekonomistyrningsverket (2014) Stöd för det fortsatta utvecklingsarbetet med Statens servicecenter, ESV 2014:46.

total potentiell besparing. Den totala volymen leverantörsfakturer som rimligtvis kan hanteras av Statens servicecenter beräknas till cirka 75 procent av den totala volymen i staten, det vill säga cirka 3 miljoner leverantörsfakturer, vilket ger en tillkommande volym på 2,3 miljoner fakturer.

Tabell 5. Möjlig besparing vid effektivisering av leverantörsfakturerhanteringen

Leverantörsfaktura per årsarbetskraft	Kostnad per årsarbetskraft	Personalkostnad per faktura	Personalkostnad för 2 300 000 fakturer	Kostnadsminskning jämfört med medianvärdet ²⁵
22 000 st	700 tkr	31,8 kr	73 140 tkr	-
27 000 st	700 tkr	26 kr	59 800 tkr	22 %
35 000 st	700 tkr	20 kr	46 000 tkr	59 %
45 000 st	700 tkr	15,5 kr	35 650 tkr	105 %

Räknat på hela den tillkommande volymen om 2,3 miljoner leverantörsfakturer, ser vi att man redan idag skulle kunna åstadkomma en besparing i personalkostnader på cirka 27 miljoner kronor om alla leverantörsfakturer hanterades av Statens servicecenter.

I ett framtida scenario där Statens servicecenter med hjälp av automatiserade processer effektiviserat hanteringen ytterligare, skulle vi kanske kunna uppnå 45 000 leverantörsfakturer per årsarbetskraft. En sådan effektivisering har potential att generera ytterligare besparingar för staten om volymerna finns.

Motsvarande besparingspotential finns troligen även i hanteringen av kundfakturer.

²⁵ Avser procentuell kostnadsminskning i förhållande till personalkostnaden för nyckeltalet 22 000 leverantörsfakturer per årsarbetskraft

5 Nya arbetstillfällen utanför storstadsområdena

5.1 Möjligt antal arbetstillfällen

Ett genomförande av de förslag som lämnas i denna rapport skulle medföra ett behov för Statens servicecenter att successivt rekrytera ny personal. Givet beräkningarna i rapporten skulle det handla om motsvarande upp till 110–125 nya årsarbetskrafter i produktionen till våra verksamhetsställen.

Om man utgår från att Statens servicecenter på sikt hanterar cirka 75 procent av de totala fakturavolymer i staten, ger detta en tillkommande leverantörsfakturavolym på 2,3 miljoner fakturor. Vad gäller kundfakturavolymer är en grov uppskattning att tillkommande kundfakturor uppgår till cirka 0,5 miljoner. Till detta kommer motsvarande in- och utbetalningar.

Hur mycket personal som krävs för att hantera denna volym beror på hur långt tjänsten kan effektiviseras och automatiseras. Om vi ligger kvar på samma nivå som idag, det vill säga cirka 35 000 leverantörsfakturor per årsarbetskraft, kräver den tillkommande fakturavolymen 65–70 nya årsarbetskrafter hos Statens servicecenter.

För att hantera kundfakturorna räknar vi dessutom med att mellan 20–25 årsarbetskrafter kommer att krävas, beroende på hur stor andel som kommer att vara manuell hantering respektive finnas i elektroniska flöden. För att hantera de betalningar som följer med fakturorna räknar vi med att behöva anställa personal motsvarande ytterligare cirka 10 årsarbetskrafter.

Utöver detta kommer Statens servicecenter att behöva öka bemanningen på de ledande och stödjande funktionerna i vår myndighet, till exempel systemförvaltning, servicedesk, HR, etc. Detta motsvarar troligen 15–20 ytterligare årsarbetskrafter.

Totalt ger ovanstående beräkning att Statens servicecenter behöver rekrytera ny personal motsvarande 110–125 personer för att hantera den tillkommande volymen.

5.2 Mottagande orter

Hos Statens servicecenter finns fungerande produktionsmiljöer med förutsättningar att ta emot större volymer. Vi föreslår därför att hanteringen av beställnings- och fakturaflödena i huvudsak flyttas till Statens servicecenter och verksamhetsorterna Östersund och Gävle. Statens servicecenter eftersträvar en jämn balans mellan verksamhetsorterna. I vissa fall kan dessa orter behöva kompletteras med etableringar på nya orter utanför storstadsområdena, eventuellt med verksamhetsövergång av befintlig personal. Detta kan till exempel bli aktuellt vid överföring av riktigt stora volymer.

På båda våra befintliga verksamhetsorter finns högskola och universitet samt yrkesutbildning med ekonomiinriktning vilket ger oss goda förutsättningar att hantera rekryteringsbehovet.

5.3 Var finns dessa jobb idag?

Statens servicecenter har inte haft möjlighet att inom ramen för detta regeringsuppdrag i detalj kartlägga var de statliga myndigheternas ekonomiadministration hanteras idag. Vi kan dock konstatera att de riktigt stora myndigheterna i vissa fall har lokaliserat sina ekonomiadministrativa funktioner utanför storstadsområdena, till exempel Arbetsförmedlingen (Kristinehamn) och Polismyndigheten (Linköping). Myndigheter med verksamhet på flera orter har också ofta ekonomiadministrationen lokaliserad vid något av sina kontor utanför storstadsområdena, till exempel Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (Karlstad) och Folkhälsomyndigheten (Östersund).

Cirka 135 statliga myndigheter har verksamhet i Stockholm. Av dessa har lite fler än hälften all sin verksamhet i Stockholm, medan övriga finns på fler orter. Om man räknar med att de som har stora delar av sin verksamhet utanför Stockholm också har sin ekonomiadministration på annan ort återstår minst 70 myndigheter som har sin ekonomiadministration i Stockholmsområdet. De största myndigheterna i Stockholmsregionen sett till antal anställda är universiteten tillsammans med Regeringskansliet. Baserat på myndigheternas storlek och fakturavolymer antas totalt ett hundratal statliga arbetstillfällen i Stockholmsområdet beröras. Utöver detta berörs ett antal arbetstillfällen som idag finns på andra orter.

När ekonomiadministrationen överförs till Statens servicecenter kan det alltså uppstå övertalighet hos de myndigheter som tidigare själva har ansvarat för verksamheten. Denna övertalighet kommer till stor del att uppstå i Stockholmsområdet där det bör finnas goda möjligheter för de berörda att finna nytt arbete.

Bilaga 1

Beräkningsunderlag systembyten

Kostnaderna för systembyten i egen regi ser olika ut för olika myndigheter, men ett grovt antagande är att en medelstor myndighet (med cirka 150–2 000 årsarbetskrafter) kan räkna med att det kostar cirka tre miljoner kronor för att planera och genomföra ett systembyte. En mindre myndighet bör räkna med att det kostar cirka två miljoner kronor.

Schablonkostnad för avrop, driftsättning och migrering, stor myndighet

	Timmar	Schablonkostnad	Totalt, kr
Projektledare	1 500	400	600 000
Projektmedlemmar, specialister	3 000	300	900 000
Teknisk projektledare	1 000	400	400 000
Konsultkostnader, juridiskt stöd m.m.			500 000
Resor, traktamenten			100 000
Utbildning m.m.			500 000
Total kostnad			3 000 000

Schablonkostnad för avrop, driftsättning och migrering, liten myndighet

	Timmar	Schablonkostnad	Totalt, kr
Projektledare	1 000	400	400 000
Projektmedlemmar, specialister	2 500	300	750 000
Teknisk projektledare	500	400	200 000
Konsultkostnader, juridiskt stöd m.m.			300 000
Resor, traktamenten			50 000
Utbildning m.m.			300 000
Total kostnad			3 000 000

Eftersom det främst är små myndigheter som använder ekonomisystem genom Statens servicecenter idag beräknas kostnader per myndighet något lägre, det vill säga två miljoner kronor istället för tre miljoner kronor på raden ”Ekonomisystem – befintliga kunder” nedan.

Översikt total potentiell besparing vid kommande systembyten

	Totalkostnad om systembyte görs i respektive myndighets egen regi	Totalkostnad om systembyte görs i SSC:s regi	Besparing mnkr
E-handelssystem – befintliga kunder (121 st)	3*121= 363 mnkr	0,7*121= 85 mnkr	278 mnkr
E-handelssystem – nya kunder (101 st)	3*101= 303 mnkr	1*101= 101 mnkr	202 mnkr
Ekonomisystem – befintliga kunder (60 st)	2*60= 120 mnkr	0,7*60= 42 mnkr	78 mnkr
Ekonomisystem – nya kunder (126 st)²⁶	3*126= 378 mnkr	1*126= 126 mnkr	252 mnkr
Summa	1164 mnkr	354 mnkr	810 mnkr

Kostnaderna för systembyten i Statens servicecenters regi är lägre eftersom de görs samlat. Anledningen till att kostnaden blir lägre är den stordriftsfördel som uppstår då kostnaden för avrop och driftsättning delas på många myndigheter. Vi har i våra beräkningar utgått ifrån att våra kostnader för att avropa och driftsätta nya stödsystem i stort motsvarar kostnaderna hos en stor myndighet enligt tabellen ovan. Tre miljoner kronor delat på 200 myndigheter blir bara 15 000 kronor per myndighet. Däremot genererar den kundunika migreringen eller anslutning en separat styckkostnad per myndighet. Kostnaden för migrering av en befintlig kund från ett system till ett annat beräknas till cirka 0,7 miljoner kronor, medan kostnaden för att sätta upp en ny kundmyndighet i ett nytt system beräknas till cirka en miljon kronor.

Alla dessa beräkningar omfattar endast myndigheternas kostnader för ett systembyte. Därtill kommer leverantörens rätt att ta betalt för införandekostnader, men eftersom den kostnaden inte är känd för nya system har vi exkluderat de kostnaderna från våra beräkningar. I våra beräkningar ingår kostnader för avrop och för införande av ny systemlösning. Kostnaderna är beräknade med antagande om att myndigheten har egen personal som projektleder och medverkar både i avropsarbetet och införandeprojektet. Ett konsultstyrt systembyte blir väsentligt dyrare.

²⁶ Här har vi räknat på antalet myndigheter som avropat på det befintliga ramavtalet för ekonomisystem (126) istället för det totala antalet myndigheter (222), eftersom det är dessa som står inför ett systembyte i närtid.

Bilaga 2

Förslag till ändring i förordningen (2015:665) om statliga myndigheters anslutning till Statens servicecenters tjänster

**Förordning om ändring i förordningen (2015:665) om
statliga myndigheters användning av Statens servicecenters
tjänster;**

utfärdad ...

Regeringen föreskriver i fråga om förordningen (2015:665) om
statliga myndigheters användning av Statens servicecenters tjänster

dels att nuvarande 2 § ska betecknas 3 §,

dels att 1 § ska ha följande lydelse,

dels att det i förordningen ska införas en ny paragraf, 2 §, av följande
lydelse,

dels att bilagan till förordningen ska ha beteckningen bilaga 1,

dels att det i förordningen införs en ny bilaga 2, av följande lydelse.

Nuvarande lydelse

De myndigheter som anges i *bilagan* till denna förordning ska ha anslutit sig till Statens servicecenters lönerelaterade tjänster senast vid den tidpunkt som anges i *bilagan*.

Bestämmelser om förhållandet mellan myndigheterna och Statens servicecenter, vad avser överenskommelser, samverkan och avgifter, finns i förordningen (2012:208) med instruktion för Statens servicecenter.

Föreslagen lydelse

1 § De myndigheter som anges i *bilaga 1* till denna förordning ska ha anslutit sig till Statens servicecenters lönerelaterade tjänster senast vid den tidpunkt som anges i *den bilagan*.

2 § *De myndigheter som anges i bilaga 2 till denna förordning ska ha anslutit sig till Statens servicecenters tjänster för e-handel och betalningar senast vid den tidpunkt som anges i den bilagan.*

3 § *Bestämmelser om förhållandet mellan myndigheterna och Statens servicecenter, vad avser överenskommelser, samverkan och avgifter, finns i förordningen (2012:208) med instruktion för Statens servicecenter.*

Denna förordning träder i kraft den 1 januari 2018.

På regeringens vägnar

NN

NN

(.....departementet)

Föreslagen lydelse

Bilaga 2

*Anslutning till Statens
servicecenters tjänster för e-
handel och betalningar*

**Myndigheter som ska ha anslutit
sig senast den 31 december 2018**

Allmänna reklamationsnämnden
Arbetsdomstolen
Arbetsgivarverket
Barnombudsmannen
Blekinge tekniska högskola
Brottsförebyggande rådet
Brottsoffermyndigheten
Centrala etikprövningsnämnden
Datainspektionen
Diskrimineringsombudsmannen
Domarnämnden
E-hälsomyndigheten
Ekonomistyrningsverket
Elsäkerhetsverket
Energimarknadsinspektionen
Exportkreditnämnden
Fastighetsmäklarinspektionen
Finanspolitiska rådet
Folke Bernadotteakademin
Forum för levande historia
Försvarsunderrättelsesdomstolen
Försäkringskassan
Gentekniknämnden
Inspektionen för
arbetslöshetsförsäkringen
Inspektionen för
socialförsäkringen
Inspektionen för strategiska
produkter
Inspektionen för vård och omsorg
Institutet för arbetsmarknads- och
utbildningspolitisk utvärdering
Institutet för språk och folkminnen
Justitiekanslern
Kammarkollegiet
Kemikalieinspektionen

Kommerskollegium
Konkurrensverket
Konjunkturinstitutet
Konstnärsnämnden
Konsumentverket
Kungliga biblioteket
Lantmäteriet
Livrustkammaren och Skoklosters
slott med stiftelsen Hallwylska
museet
Länsstyrelsen i Blekinge län
Länsstyrelsen i Dalarnas län
Länsstyrelsen i Gävleborgs län
Länsstyrelsen i Gotlands län
Länsstyrelsen i Hallands län
Länsstyrelsen i Jämtlands län
Länsstyrelsen i Jönköpings län
Länsstyrelsen i Kalmars län
Länsstyrelsen i Kronobergs län
Länsstyrelsen i Norrbottens län
Länsstyrelsen i Skånes län
Länsstyrelsen i Stockholms län
Länsstyrelsen i Södermanlands län
Länsstyrelsen i Uppsalas län
Länsstyrelsen i Värmlands län
Länsstyrelsen i Västerbottens län
Länsstyrelsen i Västernorrlands
län
Länsstyrelsen i Västmanlands län
Länsstyrelsen i Västra Götalands
län
Länsstyrelsen i Örebro län
Länsstyrelsen i Östergötlands län
Medlingsinstitutet
Moderna museet
Myndigheten för delaktighet
Myndigheten för familjerätt och
föräldraskapsstöd
Myndigheten för kulturanalys
Myndigheten för radio och tv
Myndigheten för tillväxtpolitiska
utvärderingar och analyser
Myndigheten för ungdoms- och
civilsamhällsfrågor
Myndigheten för vårdanalys
Myndigheten för yrkeshögskolan
Naturhistoriska riksmuseet
Naturvårdsverket

Nordiska Afrikainstitutet
Nämnden för statligt stöd till
trossamfund
Pensionsmyndigheten
Polarforskningssekretariatet
Post- och telestyrelsen
Regionala etikprövningsnämnden i
Göteborg
Regionala etikprövningsnämnden i
Linköping
Regionala etikprövningsnämnden i
Lund
Regionala etikprövningsnämnden i
Stockholm
Regionala etikprövningsnämnden i
Umeå
Regionala etikprövningsnämnden i
Uppsala
Revisorsnämnden
Riksantikvarieämbetet
Riksarkivet
Riksgäldskontoret
Riksutställningar
Rådet för Europeiska socialfonden
i Sverige (Svenska ESF-rådet)
Rättsmedicinalverket
Sameskolstyrelsen
Sametinget
Skolforskningsinstitutet
Statens beredning för medicinsk
och social utvärdering
Statens centrum för arkitektur och
design
Statens försvarshistoriska museer
Statens haverikommission
Statens historiska museer
Statens inspektion för
försvarsunderrättelseverksamheten
Statens konstråd
Statens kulturråd
Statens maritima muséer
Statens medieråd
Statens museer för världskultur
Statens musikverk
Statens skolinspektion
Statens skolverk
Statskontoret
Strålsäkerhetsmyndigheten

Svenska institutet
Svenska institutet för
europapolitiska studier
Säkerhets- och
integritetsskyddsnämnden
Tandvårds- och
läkemedelsförmånsverket
Tillväxtverket
Totalförsvarets
rekryteringsmyndighet
Trafikanalys
Universitetskanslersämbetet
Upphandlingsmyndigheten
Valmyndigheten
Överklagandenämnden för
studiestöd