

2023-05-23

TJÄNSTESKRIVELSE

Dnr: KFKS-2023-00544

## Principer för internprissättning

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen fatta följande beslut.

1. Kommunstyrelsen fastslår föreslagna principer för internprissättning och föreslagna justeringar som påverkar nämndernas budget 2024.
2. Kommunstyrelsen ger Stadsledningskontoret i uppdrag att årligen i samband med ramärendet uppdatera prissättningen av interna transaktioner.

### Sammanfattning

I Nacka kommun förekommer omfattande köp- och säljtransaktioner internt. Modellen har lång historia i kommunen och har fungerat väl genom åren. Dock föreligger problemområden och utmaningar i nuvarande modell och då det förflutit 10 år sedan översyn av principer för internprissättning senast genomfördes har behov av att tydliggöra samt ta fram förslag på förenklingar uppstått. Stadsledningskontoret har under vårvintern 2023 genomfört en översyn av principer för internprissättning bland annat genom ett stort antal intervjuer med verksamheterna.

Sammanfattningsvis förestås att internprissättning sker med utgångspunkt i några grundläggande principer som gäller för samtliga att följa och förhålla sig till och där interndebitering sker på något av följande tre vis; försäljning, fördelning av gemensamma kostnader eller central finansiering genom anslag. Bland annat ska priser för kommande räkenskapsår fastställas i samband med att kommunstyrelsen fattar beslut i ramärendet och köp-och-sälj av interna tjänster ska företrädesvis ske enligt överenskommelse genom avtal för hel eller del av heltidsresurs. Modellen föreslår prisnivåer för räkenskapsår 2024 avseende avtalade tjänster, timarvoden, lönestöd och digitala tjänster.

Stadsledningskontoret har i arbetet även tagit fram förslag om förenklade transaktionsmönster för interna transaktioner i syfte att tydliggöra och klargöra budgetmedlens väg, förenkla ekonomisk uppföljning och bespara administration.

Sammantaget föreslås förenklingar om totalt 32,8 mnkr netto inom tre delar:

Kommunstyrelsens ansvar 11000, för gemensamma kostnader (benämnt ”ryggsäcken”)

samt för digitalisering. Stadsledningskontoret föreslås även en förenkling av bokföring av löner och personalkostnader. Förenklingarna innebär ett nollsummespel totalt för kommunen.

Samtliga siffror som presenteras i dokumentet är baserade på budget 2023, och innefattar inte eventuella prisjusteringar för budget 2024. Modellen avser att ge en god grund för budgetarbetet 2024 och de budgetprocesser som följer även åren därefter. Modellen avser att vara transparent och rättvis så långt det är möjligt, väl avvägd med nytta, produktivitet och administration.

Att hushålla med resurser är en självklarhet i Nacka. Alla verksamheter ska alla arbeta för maximalt värde för skattepengarna, i balans med kvalitet. Koncernen ska jobba smart och undvika onödigt administrativt krångel och ”skav” i interna relationer. Fokus i modellen är den kommungemensamma nyttan, tillsammans visar tillit till varandra och arbetar för det som i slutändan är bäst för Nackaborna.

## Ärendet

### I. Bakgrund

I Nacka kommun förekommer omfattande köp- och säljtransaktioner internt. Modellen har lång historia i kommunen och har fungerat väl genom åren. Under 2013 gjordes en översyn och utveckling av prissättningen för administrativa stödtjänster<sup>1</sup> där stadsledningskontoret tog fram en prissättningsmodell i syfte att klargöra förutsättningar för både köpande och säljande enheter. Därefter fastslogs principer för prissättning av administrativa stödtjänster årligen i samband med ramärendet<sup>2</sup>, men sedan 2019 (inför budget 2020) har inget årligt ärende längre fastslagit principerna. Därefter har modellen delvis levt ett ” eget liv ” och tolkats olika i organisationen med ej önskvärda följd effekter.

Då det förflutit 10 år sedan översyn av modellen för internprissättning gjordes och med bakgrund av ovanstående beskrivning har behov av att tydliggöra modellen uppstått samt ge förslag på förenklingar i syfte att öka transparensen, minska administrationen och tydliggöra de grundläggande förutsättningarna som gäller för alla verksamheter.

#### I.1 Metod

Stadsledningskontoret har under vårvintern 2023 genomfört en översyn av modellen för internprissättning. Arbetet har inkluderat ett stort antal intervjuer med verksamheten, där bland annat samtliga stödenheter har intervjuats. Därtill har ekonomimaterial inklusive mål och budget har gått igenom och analyserats.

---

<sup>1</sup> 2012/156-040

<sup>2</sup> Exempel inför budget 2018, KFKS 2017/409

Från intervjuerna har framkommit att nuvarande modell bland annat är otydlig vilket föranleder friktion, motsättningar, irritation, missförstånd, brist på tillit och konflikter internt. I dokumentet hänvisas till detta som ”skav”.

Samtliga siffror som presenteras i dokumentet är baserade på budget 2023, och innefattar inte eventuella prisjusteringar för budget 2024.

### **1.2 Interndeberingens syfte**

Det kommunala uppdraget är omfattande och komplext. Målsättningen för verksamheterna i Nacka är att de ska vara bland de 10 procent bästa i kommunala jämförelser och bland de 25 procent mest kostnadseffektiva kommunerna i landet per område. Ett av Nackas fyra övergripande mål är maximalt värde för skattepengarna och i styrmodellens styrprinciper anges att kommunens verksamhet bland annat ska präglas av konkurrensneutralitet, konkurrens genom kundval eller upphandling samt särskiljande av finansiering och produktion. Köp- och sälj internt inom kommunen har en lång historia och är en modell som följer den politiska styrningen av Nacka kommun.

### **1.3 Nuläge**

Där finns idag många modeller för interndebering inom kommunen och därmed skapas en osäkerhet hos både den som utför tjänsten och den som betalar. Då det förekommer interndeberingar i flera led blir det också svårt att förutsäga hur förändringar kommer slå igenom. Idag är det framför allt de generella schablonvisa fördelningarna som kommit att kallas ”ryggsäcken”, utan klar fördelningsgrund kopplad till belastade mottagare, som varit den fördelning som ”skavt” mest i organisationen.

De problemområden och utmaningar som finns i dagens modell är:

- Otydlighet och osäkert vad som ingår och inte, och varför.
- ”Skav” generellt i hela organisationen – skapar en vi-och-dem känsla samt tar fokus och energi från verksamhetens kärnuppdrag.
- Ineffektiv budgetprocess där det blir oklart vem som tar ansvaret för att effektivisera. Vid köp av en resurs (person, exempelvis en controller) blir det diskussioner kring hur löneökningarna skall finansieras då varken den säljande parten eller den köpande parten har fått full kompensation för löneökningar.
- Mycket tidskrävande administration. Idag finns det över 320 000 interna transaktioner som skall hanteras och rättas i de fall det blir något fel. En del av transaktionerna sker via bokföringsordrar men det skapas också många interna fakturor, särskilt vid köp av enstaka tjänster.
- Oklart hur konkurrensneutralitet uppnås för Valfärd samhällsservice och Valfärd skola

Ovanstående problem och utmaningar innebär dessutom att arbetstimmar går åt till att diskutera och administrera debiteringarna.

### **Gemensamma kostnader**

I det kommunala uppdraget finns vissa stödjande funktioner som med fördel förvaltas gemensamt. Bland dessa kan funktioner som juridik, kansli, inköp, IT, ekonomi och arkiv nämnas. Att dessa grundfunktioner är starka och robusta är en nödvändig förutsättning för att kommunens verksamhet ska fungera väl, och det behöver då finnas en kommungemensam plattform och finansiering för dessa. I dagsläget är grundläggande gemensamma kostnader finansierade i stor utsträckning. Det förekommer dock vissa delar som saknar full finansiering eller där det råder oklarheter om vem som ska stå för kostnaden.

### **Köpare och säljare**

I dagsläget föreligger viss obalans i modellen. Säljande enhet förväntas ge service till alla verksamheter, medan verksamheterna är fria att välja att antingen köpa tjänster internt alternativt från extern leverantör. Det finns härigenom en obalans med risk att säljande enhet antingen sålt slut på sin kapacitet så att alla verksamheters behov inte kan tillgodoses alternativt att en säljande enhet sitter med onyttjad kapacitet en tid, vilket skulle kunna användas på ett mer produktivt sätt.

### **För- och nackdelar, iakttagelser**

Modellen med interndebitering har flera fördelar där ökad kostnadsmedvetenhet och effektiv användning av resurser är några av de främsta. Med hjälp av interndebitering är det möjligt att få en mer rättvisande bild av hur en enhet presterar ekonomiskt då enhetens förbrukade resurser och kostnader klargörs. Kostnaderna kan även ställas i relation till enhetens intäkter och därigenom skapa en sammanvägd bild av enhetens ekonomiska resultat. Det gäller att hitta rätt nivå på interndebiteringarna. Betalande enhet ska kunna påverka kostnaden för tjänsten och inte bara "få" en kostnad fördelad möjlighet att påverka kostnadsnivån. Det ska inte heller finnas "gratistjänster" vilket riskerar medföra att efterfrågan på tjänsten ökar "bara för att" den är gratis och inte behovsstyrd i grunden. Frågan måste hela tiden ställas om rätt omfattning på den interna handeln föreligger – vilka tjänster ska säljas och köpas internt?

Modellen har även baksidor. Interndebitering medför administration. Det finns en risk att verksamheterna ser till sitt bästa i första hand och att den gemensamma kommunnyttan förbises. Övergripande utvecklingsfrågor riskerar att bli hängande i luften eller utebli i de fall verksamheterna inte vill vara med och betala, och de fördelar som en gemensam och samordnad satsning kan ge riskeras gå miste om i de fall var och en av verksamheterna främst arbetar utifrån sitt perspektiv. Övergripande helhetsgrepp kan i flera fall vara mer kostnadseffektivt och skapa mer nytta för skattepengarna än mindre satsningar som verksamheterna gör var för sig, något som dagens modell riskerar att gå miste om.

I samtal och intervjuer har det även framkommit att modellen idag ger vissa ”skav” internt, med brist på tillit till interna leveransers och infekterade interna relationer som följd. Det riskerar att utvecklas till ett arbetsmiljöproblem där det i förlängningen kan påverka attraktiviteten för Nacka som arbetsgivare. Modellen i dess nuvarande form riskerar att påverka kvaliteten av verksamheterna negativt och det uppstår sprickor i den övergripande ”vi-känslan” som är viktig för ambassadörskap och att stärka Nackas attraktionskraft.

Några enkla exempel där nuvarande interndeberingsmodell givit oönskad effekt:

- Vid arrangemang i Nackasalen väljer arrangören att hantera tekniken på egen hand, och inte köpa den hjälpen från Stöd och Service, då det saknades budgetmedel för det. Tekniken strular och det fördröjer starten på mötet innan det tekniska strulet var löst och mötet kunde börja. Det medförde således tidsförlust för alla som fick sitta och vänta.
- Det finns generella upphandlingar som många gör avrop från, där ingen vill ta på sig uppdraget att vara kravställare i upphandlingen och därmed finansiera upphandlingen. Då inköpsenheten inte har finansiering för uppdraget riskerar upphandlingen att inte bli genomförd och olovliga inköp alternativt direktupphandlingar varje gång ett inköp skall göras riskeras som följd.
- Uppskattningsvis går en årsarbetstid åt till administration kopplat till fakturering, fakturaunderlag och uppläggning av projekt för tidsredovisning på inköpsenheten.
- Många verksamheter har behov av professionellt stöd för kommunikation på bästa vis. Trots detta gör många det på egen hand i de fall budgetmedel saknas för detta, alternativt att kommunikation till medborgarna uteblir helt. Det finns en risk att medborgarna går miste om information som borde komma dem till del.

Om förändringar i modellen inte genomförs riskeras även andra konsekvenser såsom:

- Begränsad regelefterlevnad till följd av avsaknad av spetskompetens i verksamheterna medför risk för höga viten för kommunen inom exempelvis GDPR<sup>3</sup>, webbtillgänglighet, LOU<sup>4</sup> och OSL<sup>5</sup> då samordnat övergripande ansvar för uppdrag och finansiering för att säkerställa lagefterlevnad saknas.
- Svårighet att uppnå gemensamma hygienivåer inom exempelvis bemötande (såsom telefonisystem, IT-säkerhet etcetera) på grund av för många egna vägval eller bortval i verksamheterna.
- Avsaknad av ägarskap för gemensamma tjänster i kommunen, exempel gemensamt digitalt låssystem i kommunens fastigheter (både ägda och hyrda), ”mina meddelanden” med post till medborgare i Kivra etcetera vilket är något som hämmar

---

<sup>3</sup> General Data Protection Regulation

<sup>4</sup> Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

<sup>5</sup> Offentlighets- och sekretesslag (2009:400)

utvecklingen i kommunen och bygger en utvecklingsskuld. Denna typ av initiativ har stor kostnadsbesparings- och upplevelsepotential.

- Brist på samordning med ansvar för helheten, exempelvis avseende sammanhållande kommunikation inom koncernen, där alla verksamheter har sin egen kommunikatör idag vilket medför att samordningen dem emellan saknas då kommunikatören enbart arbetar för den uppdragsgivare som betalar. Effekten ”revirbevakande” riskeras.

Med detta som bakgrund föreslås förändringar och förtydliganden i interndeberingsmodellen med avsikt att undvika att ovan beskrivna risker och konsekvenser inträffar.

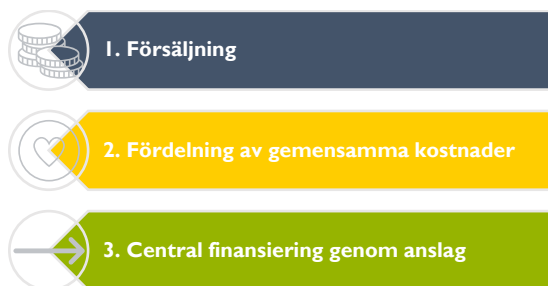
## 2. Beskrivning av modellen

Det är viktigt att modellen för interndebering är tydlig och transparent. Den ska vara lätt att förstå och det ska finnas principer som gäller för alla enheter. Möjligheter till egen tolkning av modellen ska undvikas.

Följande avsnitt ämnar beskriva nuvarande modell samt förslag till förbättringar för internprissättning i Nacka med utgångspunkt i några grundläggande principer.

### 2.1 Finansiering på tre vis

Inom Nacka kommun föreslås att interna debiteringar sker på tre olika vis.



Figur 1 Finansiering på tre vis, illustration

#### **Försäljning**

Försäljning av tjänster internt innebär att en enhet säljer en personell resurs till en annan enhet som är i behov av den professionella tjänsten. Försäljning ska företrädesvis ske där konkurrens från externa aktörer ger en sund balans till interna priser och tjänstens kvalitet och leverans, där kostnadsmedvetenhet skapas och där köparen kan påverka sina kostnader genom sunt bruk av enhetens resurser och budget.

Försäljning av tjänster internt i kommunen ska ske enligt överenskommelse mellan säljande och köpande enhet, företrädesvis genom avtal avseende hel eller del av heltidsresurs för minst ett år. Överenskommelse kan även i undantagsfall träffas för att

möta kortsiktiga behov utöver årliga avtal, såsom överenskommelse om resurs per timma, per projekt eller fast pris för en fastställd leverans eller tjänst.

Exempel på tjänster som kan vara föremål för försäljning är stödtjänster som juridik-, inköp-, kommunikation- och kontrollertjänster.

#### **Fördelning av gemensamma kostnader**

Det finns kommungemensamma kostnader som, där det är lämpligt, bör fördelas på enheterna utifrån en på förhand tydlig och transparent fördelningsnyckel. Grunden för fördelningen ska vara rättvis och enkel att förstå så att enheterna känner igen sig i den del av kostnaden som de är med och betalar. I de fall det saknas en rättvis och tydlig fördelningsnyckel kan utfördelning av gemensamma kostnader föranleda ”skav” och irritation i organisationen vilket bör undvikas. Gemensamma kostnader som saknar en tydlig fördelning bör i stället finansieras genom anslag, *se avsnitt 4*.

Tidigare har begreppet ”ryggsäcken” använts för denna typ av kostnadsfördelning på enheter och ansvar med arbetsplats i stadshuset. Begreppet har varit otydligt och det har inte varit tillräckligt transparent vilka kostnader som fördelats ut eller på vilken grund fördelningen skett. Internt har även begreppet ”allokering” använts vid fördelning av gemensamma kostnader utanför stadshuset. Begreppet ”ryggsäcken” kommer framgent att ersättas av ”fördelning av gemensamma kostnader” i de fall behov av en utfördelning finns.

#### **Central finansiering genom anslag**

I syfte att säkerställa robusthet, regel- och lagefterlevnad samt kommungemensamma nyttor och utveckling på en övergripande nivå bör vissa kostnader finansieras med central finansiering genom anslag. Dessa kostnader syftar till en övergripande kommunnytta och bildar tillsammans en stödjande grund- och utvecklingsplatta för det kommunala uppdraget. Kostnaderna har inte på ett rättvist sätt fördelats ut på de olika verksamheterna.

Stadsledningskontoret föreslår att modellen för kommungemensamma stödtjänster delvis görs om. Se vidare avsnitt ”3. Förenklad transaktionsstruktur”.

### **2.2 Grundläggande principer**

Interndebiteringsmodellen ska gälla alla enheter och verksamheter. För att modellen ska vara rättvis och tydlig presenteras nedan ett antal förslag på grundläggande principer som gäller för samtliga att följa och förhålla sig till. Avsteg från dessa principer kan endast ske ifall både säljare och köpare är överens.

- Priser för kommande räkenskapsår fastställs i samband med att kommunstyrelsen fattar beslut i ramärendet, i maj/juni.

- Köp- och sälj av interna tjänster ska företrädesvis tecknas enligt överenskommelse genom avtal för hel eller del av heltidsresurs.
- I de fall en överenskommelse baseras på hur mycket en enhet nyttjar tjänsten utgörs underlaget för kommande räkenskapsår av ett genomsnitt av hur mycket respektive enhet nyttjat tjänsten under perioden 1 april föregående år till och med 31 mars innevarande år, det vill säga nyttjande av tjänsten så nära ramärendet som möjligt.
- Om nyttjandet förändras under räkenskapsåret förändras inte kostnaden för innevarande år. Kostnaden justeras först nästkommande år, i samband med budgetarbetet.
- Uppsägelse av befintligt avtal ska ske senast 6 månader före avtalets utgång.
- För tjänster som betalas per styck (per timme, projekt etcetera) fastställs gemensamma timpriser.
- Debiteringsgraden är 85%. Se vidare avsnitt ”2.3 debiteringsgrad och schablonmässig årsarbetstid”.
- Kostnader under ett årligen fastställt gränobelopp faktureras inte (1 000 kr för 2024).
- Säljande enhet är ansvarig för att skapa underlag för bokföring alternativt fakturering. Enhetschef för säljande enhet ansvarar för transparens kring tjänstens leverans, företrädesvis genom den överenskommelse som ligger till grund. Säljande enhet ska med god framförhållning och planering kommunicera hur och när kostnaden bokförs. I syfte att spara tid och administration bör detaljerade fakturaunderlag undvikas.
- Samtliga enheter, såväl köpande som säljande, är ansvariga för att samarbeta och tillse att modellen fungerar väl med kommunens bästa för ögonen.

### **2.3 Debiteringsgrad och schablonmässig årsarbetstid**

I nedan föreslagna priser finns en grundläggande tanke om att debiteringsgraden motsvarar 85% av medarbetarens närvarotid. Med debiteringsgrad avses den del av medarbetarens tid som enheten kan ta betalt för och som motsvarar resurstid för köpande enhet. Övrig tid, motsvarande 15% av årsarbetstiden, avser främst tid för arbete med kommunövergripande nyttor och utvecklingsfrågor inom verksamheten samt arbetsplatsträffar och utbildning etcetera.

Modellen baseras på en schablonmässig årsarbetstid om 1 760 timmar<sup>6</sup>. Den debiterbara tiden utgörs av 85% av den schablonmässiga årsarbetstiden, det vill säga 1 496 timmar enligt schablon. Vid sälj-och-köp avseende en heltidsresurs motsvaras det således av en arbetstid om 1 496 timmar enligt schablon.

---

<sup>6</sup> Uppgift från Personalenheten. Motsvarar nettotimmar vid en tjänstgöringsgrad om 100%, dvs efter avdrag för helger och semester.



**Exempel 1:**

Årsarbetstid	Debiterbar tid (85%)	Ej debiterbar tid (15%)	Enhet A köper 100% av en resurs från säljande enhet B. Det motsvarar antal timmar:
1 760	1 496	264	1 496

**Exempel 2:**

Årsarbetstid	Debiterbar tid (85%)	Ej debiterbar tid (15%)	Enhet A köper 20% av en resurs från säljande enhet B. Det motsvarar antal timmar:
1 760	1 496	440	299

**Gemensamt ansvar**

Det är viktigt att alla enheter samarbetar för att modellen ska fungera väl. Det behöver finnas en acceptans och flexibilitet gentemot varandra där debiteringsgraden om 85% är en grundläggande ram, inte hugget i sten. Sjukfrånvaro, vård av barn (VAB) och andra liknande omständigheter räknas in i resurstiden där det måste finnas en tillit till varandra. Om det under ett år visar sig att en överenskommelse om köp av en viss procent av en heltidsresurs blir mer eller mindre än överenskommet, får det lov att vara så utan att det ska föranleda skav, diskussioner och justeringar i redovisningen. Låt det då bli en erfarenhet och ingång i kommande samarbete och budgetarbete.

**2.4 Redovisning**

Redovisningen baseras antingen på en bokföringsorder eller på en leverantörsfaktura. Så långt det är möjligt förespråkas bokföringsorder för bokföring av intäkter och kostnader. Exempelvis bör redovisning av alla överenskommelser om köp och sälj av resurser internt ske genom bokföringsorder. I annat fall är säljande enhet ansvarig att skapa och ställa ut en leverantörsfaktura utan dröjsmål efter avslutat uppdrag.

Enligt modellens grundläggande principer är säljande enhet ansvarig för att skapa underlag för bokföring alternativt fakturering där överenskommen försäljning hos säljaren (intäkt) motsvaras av matchande köp hos köparen (kostnad). Intäkter och kostnader ska bokföras på det räkenskapsår som resursen tillhandahållits av säljaren och förbrukats av köparen. Säljande enhet är ansvarig för att bokföring sker på korrekt period.

I budgetprocessen ska intäkter och kostnader för den interna försäljningen läsas in i ekonomisystemet, vilket sedan utgör underlag för bokföring av intäkter och kostnader under räkenskapsåret. Lämpligen fördelas intäkter och kostnader med en periodisering över 12 månader för en jämn fördelning av utfallet under året.

**Interna fakturor och fakturaunderlag**

Vid överenskommelse mellan säljare och köpare om köp och sälj av en resurs sker bokföring genom bokföringsorder och detaljerade underlag ska inte behövas. Det ska

inte heller behövas detaljerade fakturaunderlag till interna fakturor. Det är avgörande att organisationen har och visar tilltro till varandra och att en överenskommelse är fullt tillräcklig. Härigenom kan organisationen spara tid, administration och kraft.

#### **Underlag för redovisning av gemensamma kostnader**

Det är viktigt att det finns en balans mellan nytta och administration vid framtagande av specifikation och redovisningsunderlag. Därför föreslås det vara tillräckligt om säljande enhet sammanställer underlag baserat på genomsnittanvändning per tertial eller halvår exempelvis, där kostnader och intäkter bokförs efterföljande period. Det är inte nödvändigt att ett mer detaljerat underlag eller tätare debitering än tertial- eller halvårsvis erfordras exempelvis vid interndebitering av den ”digitala arbetsplatsen”.

#### **Tidrapportering**

Tidrapportering, det vill säga rapportering av arbetade timmar, är inte nödvändigt för att interndebitering ska fungera. Interndebiteringen bör företrädesvis bygga på överenskommelser där tidrapportering inte är ett nödvändigt underlag för den ekonomiska transaktionen. Vid projektuppföljning är dock tidrapportering av vikt i syfte att följa projektets nedlagda kostnader etcetera. Noterbart är att underlag för interndebitering respektive projektuppföljning är olika saker som bör hållas isär. För att främja en enkelhet i interndebiteringsmodellen och bespara administration bör inte tidrapportering tillämpas i debiteringssyfte.

#### **2.5 Priser för räkenskapsår 2024**

För internprissättning används i dagsläget schablonbelopp med grund i rollens generella lönenivå. Vi föreslår att schablonbelopp ska användas för interna priser även fortsättningsvis, där fyra föreslagna nivåer med utgångspunkt i löneintervall ska användas. Nedan följer förslag om prisnivåer för räkenskapsår 2024. Nivåerna utgör intäkt för säljande part och kostnad för köpande part, och avvikelser från nedanstående nivåer ska inte ske. Priserna är schablonbelopp och innefattar lönekostnader, övriga personalkostnader såsom utbildning och friskvård, kostnad för arbetsplats inklusive IT samt internhyra. Eventuella prisjusteringar för åren framgent uppdateras i motsvarande ärende respektive år.

#### **Avtalade tjänster**

För köp och försäljning internt motsvarande en heltidstjänst föreslås fem prisnivåer. Nivåerna är schablonmässigt beräknade utifrån genomsnittliga månadslöner för rollens månadslön:

1. 850 000 kr (motsvarar en månadslön upp till 40 000 kr)
2. 1 000 000 kr (motsvarar en månadslön mellan 40 000 kr och 50 000 kr)
3. 1 100 000 kr (motsvarar en månadslön mellan 50 000 kr och 55 000 kr)
4. 1 200 000 kr (motsvarar en månadslön mellan 55 000 kr och 60 000 kr)

5. 1 250 000 kr (motsvarar en månadslön över 60 000 kr)

Vid överenskommelse om försäljning respektive köp av del av heltidstjänst beräknas intäkten respektive kostnaden om utifrån detta, exempelvis 50% av prisnivå 2 (1 000 000 kr) = 500 000 kr.

För direktörstjänster debiteras 1 800 000 kr, vilket är samma nivå som 2023.

#### **Timarvoden**

Vissa tjänster debiteras på löpande räkning, exempelvis enhetsspecifika upphandlingar, rekryteringstjänster och ekonomiadministration till kommunens bolag. Nedan följer förslag om timpriser i fem nivåer utifrån rollens genomsnittliga månadslön:

1. 700 kr (motsvarar en månadslön upp till 40 000 kr)
2. 800 kr (motsvarar en månadslön mellan 40 000 kr och 50 000 kr)
3. 850 kr (motsvarar en månadslön mellan 50 000 kr och 55 000 kr)
4. 900 kr (motsvarar en månadslön mellan 55 000 kr och 60 000 kr)
5. 1 000 kr (motsvarar en månadslön över 60 000 kr)

Timarvodena är baserade på normal arbetstid, vardagar. Vid arbeten på kvällar och helger har säljaren rätt att justera timpriset motsvarande merkostnaden för övertids- och obekvämhettstillägg.

#### **Priser lönestöd**

Lönestöd erbjuds av personalenheten enligt två nivåer, självservice eller fullservice. Priserna har varit desamma sedan de infördes 2015. För att bättre överensstämja med dagens kostnadsläge föreslås en prisjustering inför 2024.

- Paket 1 självservice 175 kr/person/månad (tidigare 150 kr)
- Paket 2 fullservice 235 kr/medarbetare/månad (tidigare 225 kr)

Här föreslås ingen förändring av interndebiteringen mot idag. Detta för att det finns en tydlighet om vad tjänsten innebär och en tydlig fördelningsgrund av antalet anställda som får lön. Det finns dock ytterligare en fördelning av gemensamma kostnader från personalenheten som föreslås ej ske framgent, vilket motsvarar ca 3,3 mnkr 2024. Förändringen innebär att varje enhet inte längre betalar en utfördelad kostnad från personalenheten beträffande kostnaderna som inte längre fördelas ut framgent. Nettoeffekt i budgeten totalt, 0 kr. Se separat avsnitt under ”3. Förenklad transaktionsstruktur – 3.2 Gemensamma kostnader, ryggsäcken” nedan.

### **Priser digitala tjänster**

Digitala tjänster erbjuds av Digitaliseringsenheten till kommunens verksamheter. Inför 2024 föreslås justerade priser avseende bland annat licenser, IT-arbetsplats, system- och serverdrift samt nätverk. Se komplett prislista i bilaga 1 *Digitala tjänster, prislista 2024*.

### **2.6 Produktionens påverkan**

På nacka.se står följande att lära om konkurrensneutralitet: ”De politiska nämnderna, som sätter mål och finansierar produktionen, är konkurrensneutrala. För att kommunala och privata anordnare ska ha samma villkor tillämpar kommunen marknadsmässiga internhyror och internpriser för den egna produktionen. Likvärdiga tjänster har lika stor offentlig finansiering”<sup>7</sup>. Det innebär i korthet att verksamheterna som produktionsenheterna Valfärd Skola (VS) och Valfärd Samhällsservice (VSS) ska bedrivas i konkurrensneutrala förhållanden med privata aktörer, och produktionsenheterna ska varken ges fördelar eller nackdelar gentemot övriga aktörer.

Kommungemensamma kostnadernas syfte är att upprätthålla en stabil och robust plattform för det kommunala uppdraget. För kommungemensamma kostnader är det viktigt att produktionsenheterna betalar för de tjänster som de har nytta av, samtidigt som de tjänster som inte nyttjas ej heller ska belasta produktionen. På så vis upprätthålls konkurrensneutraliteten. I praktiken innebär det att produktionsenheterna i vissa fall bör betala för kommungemensamma kostnader som direkt eller indirekt nyttjas exempelvis vad gäller ekonomisystem, kommungemensamma inköp, kommunens grundläggande IT-plattform och kommungemensamma kommunikationsinsatser såsom exempelvis trygg- och säkerhetsfrågor, hållbarhet och klimat samt ekonomi. Att hygiennivåer såsom möjlighet till intern kommunikation till kommunens samtliga medarbetare via e-post samt att upprätthålla en rimlig och gemensam IT-säkerhetsnivå är något som kommer även produktionsenheterna till del och som de bör vara med och betala för.

Att fördela gemensamma kostnader fullt ut rättvist är svårt och mycket tidskrävande. Det är givetvis viktigt att utfördelning baseras på en så rättvis och korrekt grund som möjligt, väl avvägt mot arbetsinsatsen och administrationen det kräver. Principen för beräkning ska vara tillämpbar över tid, transparent i sin modell samt fri från bedömningsinslag och personberoende så långt det är möjligt. Stadsledningskontoret föreslår en fördelningsnyckel till produktionsenheterna som är baserad kostnaderna enligt budget 2023.

### **3. Förenklad transaktionsstruktur**

Det förekommer en omfattande mängd interna transaktioner inom kommunen. Under räkenskapsår 2022 uppgick antalet till omkring 320 000. Interna transaktioner är en nödvändighet i köp- och säljmodellen och en förutsättning för att möjliggöra uppföljning

---

<sup>7</sup> <https://www.nacka.se/kommun--politik/sa-styrs-nacka/styrmodell/vara-styrprinciper/>

av enheternas ekonomi. Genom att förenkla strukturen kan tidskrävande administration undvikas. Därför föreslås vissa justeringar i transaktionsflödet inför budget 2024.

Samtliga siffror som presenteras i dokumentet är baserade på budget 2023, och innefattar inte eventuella prisjusteringar för budget 2024.

**Sammanfattande tabell:**

Post	Värde (mnkr)
Inom Kommunstyrelsen (ansvar 11000)	-41,2
Gemensamma kostnader, "ryggsäcken"	40,1
Digitalisering	33,9
<b>Summa, netto</b>	<b>32,8</b>

**3.1 Inom Kommunstyrelsen**

Via kommunstyrelsens övergripande ansvar<sup>8</sup> fördelas idag en del av budgeten vidare till andra enheter genom beviljade anslag. Då budgetansvaret vilar på respektive enhet innebär dagens hantering en administrativ omväg för budgetmedlen. Dessutom innebär omvägen att kommunstyrelsens övergripande ansvar 11000 blir oöverskådligt ur ett ekonomiskt perspektiv vilket försvårar ekonomisk analys och uppföljning. Förslagsvis fördelas budgetmedel direkt till respektive enhet framgent enligt tabell nedan, i stället för fördelning via kommunstyrelsens övergripande ansvar. Förslaget innebär ingen budgetförändring för kommunstyrelsen då justeringen sker inom ram.

**Förändringar på ansvar 11000 KS Övergripande:**

	Budget 2023	Budget 2024	Värde <sup>9</sup> (mnkr)
Kundserviceenheten	KS (ansvar 11000)	Kundserviceenheten (ansvar 20080)	-12,6
Juridik- och kansli	KS (ansvar 11000)	Juridik- och kanslistab (ansvar 20014)	-15,5
Ekonomiprocessen	KS (ansvar 11000)	(Flera ansvar)	-2,8
Övriga stödprocesser	KS (ansvar 11000)	(Flera ansvar)	-5,2
Säkerhet	KS (ansvar 11000)	Säkerhet (ansvar 20010)	-5,0
<b>Förändring ansvar 11000, netto</b>			<b>-41,2</b>

För detaljer se bilaga 2 *Förändringar på ansvar 11000 KS Övergripande*.

**Gemensamma kostnader, "ryggsäcken"**

Gemensamma kostnader benämns ibland internt som "ryggsäcken". Kostnaderna i "ryggsäcken" har fördelats ut på enheter och verksamheter i stadshuset baserat på en fördelningsnyckel. Fördelningen har inneburit mycket administration och det har inte

<sup>8</sup> Ansvar 11000

<sup>9</sup> Negativt värde indikerar att budgetmedel flyttas från ansvar 11000

varit fullt transparent och tydligt vad de utfördelade kostnaderna avsett. Enheter som fått utfördelade kostnader har inte haft möjlighet att påverka kostnadsnivån och det har förekommit oklarheter kring kostnadernas fördelningsgrund. Det har därför upplevts orättvist och det har uppstått internt ”skav” i denna hantering.

Stadsledningskontoret föreslår därför att de gemensamma kostnaderna som tidigare ingått i s.k. ”ryggsäcken” i stället finansieras genom anslag, då de inte kan fördelas på ett fullt rättvist sätt. Effekten av föreslagen förändring ger nettoeffekt 0 kr i budgeten då anslagsfinansieringen ersätter kostnaden hos respektive enhet/nämnd som tidigare betalat för de gemensamma kostnaderna. Principen bör även gälla för framtida poster med jämförbar karaktär vars syfte är kommunövergripande nytta utan någon tydlig och enkel fördelningsnyckel.

**Ryggsäckens förändringar 2024 per nämnd:**

	Värde (mkr)
Kommunstyrelsen	19,3
Överförmyndarnämnden	0,5
Utbildningsnämnden	0,9
Nämnden för arbete och etablering	2,3
Kulturnämnden	0,3
Fritidsnämnden	0,3
Socialnämnden	6,9
Äldrenämnden	2,3
Natur och trafikinämnden	1,9
Miljö och stadsbyggnämnden	5,4
<b>Summa</b>	<b>40,1</b>

Av skäl hänförliga till konkurrensneutralitet bör dock vissa poster även fortsättningsvis fördelas till produktionsenheterna Valfärd skola (VS) och Valfärd samhällsservice (VSS). Se avsnitt ”2.6 Produktionens påverkan” samt tabell nedan.

Valfärd skola (VS) och Valfärd samhällsservice (VSS) föreslås även fortsättningsvis finansiera sin respektive del av gemensamma kostnader i s.k. ”ryggsäcken”, dvs ingen förändring:

	Värde (mkr)
Valfärd skola	4,0
Valfärd samhällsservice	1,7
<b>Summa</b>	<b>5,7</b>

För detaljer, se bilaga 3 *Ryggsäckens förändringar 2024* och bilaga 4 *Ryggsäckens förändringar per nämnd 2024*.

### 3.2 Digitalisering

Alla verksamheter använder IT-infrastruktur, en del av grundplattan som verksamheterna och det kommunala uppdraget vilar på. I många avseenden är den digitala plattformen en förutsättning för det kommunala uppdraget och Nackas medborgare.

Idag finansieras den digitala plattformen övervägande genom försäljning av tjänster internt från digitaliseringsenheten till de olika verksamheterna, endast ca 2–3% är anslagsfinansierat. Försäljningen inbegriper IT-objekt/objektsförvaltning, den digitala arbetsplatsen, nätverk, servrar, konto och robotisering. Det innebär att nuvarande finansieringsmodell medför att vissa delar av kommunens IT-infrastruktur, som bygger robusthet, stabilitet och främjar utveckling är ”valbara” för verksamheterna att köpa eller inte exempelvis IT-säkerhet och förutsättningsteknik som skapar kostnadseffektivitet och/eller utvecklingsmöjligheter såsom gemensamma gränssnitt för betalväxlar, standarder för öppet data, digitala identiteter, digitala signaturer och e-brevlådor etcetera. Det är inte optimalt och ger inte bästa förutsättning att skapa den stabilitet som nuläget i vår omvärld kräver. Mycket tid går åt till interna diskussioner om vad enheterna är villiga att vara med och betala för och inte. Det har föranlett irritation och ”skav” mellan enheter och medarbetare, otaliga timmar av budgetdiskussioner, frustration och administration.

I syfte att stärka förutsättningarna för en än mer robust och stabil IT-grund samt främjande av utvecklingen för framtidssäkring av Nackas kommunservice föreslår Stadsledningskontoret därför att finansieringsmodellen av detta delvis görs om. De kostnader som tillhör basen för kommunens IT-infrastruktur, och som inte direkt går att härleda till exempelvis en användares IT-arbetsplats, lyfts ut från det som debiteras alla enheter/nämndernas budget. I stället föreslås att medlen kvarstår på digitaliseringsenheten som anslag (14,1 mnkr varav 9,7 mnkr omfördelas inom Kommunstyrelsen). Av konkurrensneutralitetsskäl gentemot externa aktörer ska produktionsenheterna Valfärd skola och Valfärd samhällsservice även fortsättningsvis betala för IT-infrastruktur och robusthet för IT-säkerhet som beskrivits. Medel för detta lämnas kvarstår därför hos produktionsenheterna i stadsledningskontorets förslag då subventionering av dessa tjänster inte är möjligt för Valfärd skola och Valfärd Samhällsservice, totalt 19,8 mnkr. Även fortsättningsvis ska verksamhetens behov och efterfrågan ange riktningen för hur budgetmedlen för gemensam IT-infrastruktur ska användas på Digitaliseringsenheten.

Förändringen innebär att kommunens nettoeffekt är noll då anslagsfinansieringen ersätter nuvarande kostnad hos respektive enhet/nämnd. Detta innebär i korthet att finansiering för den gemensamma IT-infrastrukturen sker via anslag som budgeteras på digitaliseringsenheten, och medlen omfördelas från nämndernas ramar. Härigenom besparas många transaktioner och administration.

#### Nämndernas påverkan av förenklad transaktionsstruktur för digitaliseringskostnader 2024:

	Värde (mnkr)
Kommunstyrelsen	9,7
Överförmyndarnämnden	-
Utbildningsnämnden	1,3
Nämnden för arbete och försörjning	0,1
Kulturnämnden	0,3
Fritidsnämnden	0,3
Socialnämnden	0,6
Äldrenämnden	0,1
Natur- och trafiknämnden	1,6
Miljö- och stadsbyggnämnden	0,1
<b>Summa</b>	<b>14,1</b>

Välfärd skola (VS) och Välfärd samhällsservice (VSS) föreslås även fortsättningsvis finansiera sin respektive del av digitaliseringskostnader, dvs ingen förändring:

	Värde (mnkr)
Välfärd skola	12,1
Välfärd samhällsservice	7,7
<b>Summa</b>	<b>19,8</b>

#### Förenklad transaktionsstruktur för digitaliseringskostnader - specifikation:

	Värde (mnkr)
Kommungemensamma lösningar/tjänster (metodstöd Projekt och Objekt, ledning, säkra meddelanden, elektroniska underskrifter, Robotic Process Automation "RPA" etc.)	9,5
Kommungemensam IT-infrastruktur, plattform	8,6
Telefoni, plattform	3,6
IT-säkerhet	2,2
IT objektsförvaltning för objekt (arkiv/diarium, digitalt kundmöte, ekonomi, ledning och styrning, personal, ärende och internservice, digitalt kundmöte, IT- och informationssäkerhet)	10,1
<b>Summa</b>	<b>33,9</b>

För detaljer, se bilaga 5 *Förenklad transaktionsstruktur för digitaliseringskostnader* och bilaga 6 *Förenklad transaktionsstruktur för digitaliseringskostnader, per nämnd*.

Befintlig IT-budget avser företrädelsevis förvaltning av den kommungemensamma plattformen och idag saknas ekonomiskt utrymme för utveckling och innovation. Medel för detta estimeras till ca 7 mnkr och avses tas upp i samband med mål och budgetärendet 2024.

### 3.3 Bokföring av löner och personalkostnader

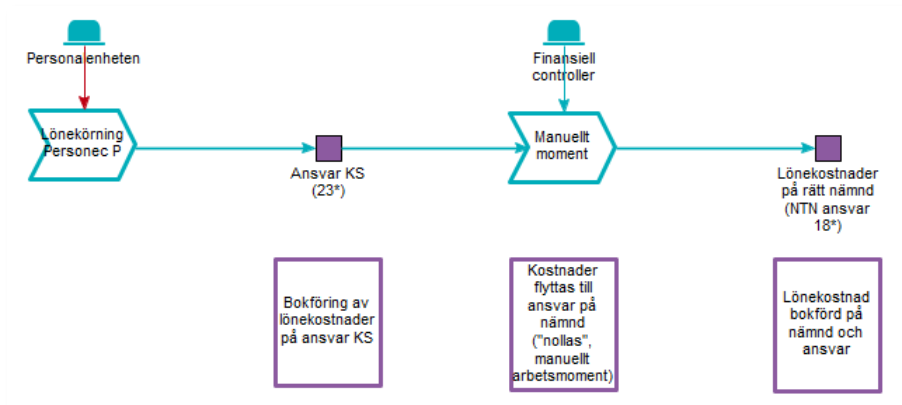
Lönekostnader och andra personalkostnader ska bokföras på den enhet och ansvar som förbrukat resursen. Idag finns en manuell hantering i bokföringsprocessen av personalkostnader som ger onödigt många transaktioner och som innebär ett



administrativt arbetsmoment som helt eller delvis kan undvikas. Stadsledningskontoret föreslår därför en förenkling i hanteringen, som kan bespara administration och minska transaktionsmängden. Nettoeffekt i budget 0 kr.

Idag bokförs löne- och andra personalkostnader först på olika ansvar under kommunstyrelsen/MoH-enheten, för att sedan flyttas till rätt nämndansvar genom ett manuellt arbetsmoment av controller, så kallad ”nollning”. Arbetsmomentet utförs för samtliga nämnder regelbundet, vanligen en gång per månad. I lönesystemet finns det dock en funktion som kan hantera kontering av personalkostnader direkt till rätt nämnd och ansvar, utan ett onödigt mellansteg via kommunstyrelsen. Funktionen innebär att det manuella arbetsmomentet som utförs i dagsläget inte längre är nödvändigt, då kostnaderna kan konteras direkt på det ansvar där de hör hemma. Härigenom finns möjlighet att spara tid och administration, förtydliga spårbarheten i bokföringen och därigenom förenkla uppföljningen.

Nedan illustreras lönekostnadernas bokföringsprocess övergripande, där bild 1 illustrerar hur lönerna hanteras i dagsläget och bild 2 hur lönerna kan hanteras framgent.



Figur 2 Kontering av personalkostnader, nuläge. Exempel från Natur- och trafiknämnden samt Anläggning (Stadsutveckling, KS)



Figur 3 Kontering av personalkostnader, förslagsvis från 2024-01-01. Exempel från Natur- och trafiknämnden samt Anläggning (Stadsutveckling, KS)

En förutsättning för att den nya rutinen ska fungera är att personalenheten får information från nämnderna om hur en medarbetares lönekostnader ska fördelas i samband med budgetprocessen. Informationen läggs därefter in i lönesystemet och utgör sedan grunden för fördelningen av lönen.

Förslagsvis används fördelningsfunktionen i lönesystemet från 2024-01-01 för de nämnder och enheter som bedömer det lämpligt utifrån sin verksamhet. Notera att det nya konteringssättet erfordrar en förändring i budgetarbetet, så att budget för personalkostnader läggs på rätt nämndansvar från och med budgeten 2024. Då kan budgeten matcha bokföringen från 2024 och framåt.

Andra personalkostnader som inte kommer från lönesystemet, såsom utbildning och friskvårdsbidrag, kan också konteras direkt på rätt nämndansvar i samband med hantering av leverantörsfakturan. Det är ett onödigt steg att även dessa kostnader konteras på ett ansvar inom kommunstyrelsen/MoH för att sedan manuellt flyttas av controller månadsvis.

### **3. Sammanfattande reflektion**

Principerna avser att ge en god grund för budgetarbetet 2024 och de budgetprocesser som följer även åren därefter, och avser att vara transparent och rättvis så långt det är möjligt, väl avvägd med nytta, produktivitet och administration. Förslagen innebär en förenkling och minskar osäkerheten i budgeteringen för nämnderna vid fördelning av kommungemensamma kostnader.

Att hushålla med resurser är en självklarhet i Nacka. Alla verksamheter ska alla arbeta för maximalt värde för skattepengarna, i balans med kvalitet. Koncernen ska jobba smart och undvika onödigt administrativt krångel och ”skav” i interna relationer. Fokus i modellen är den kommungemensamma nyttan, tillsammans visar tillit till varandra och arbetar för det som i slutändan är bäst för Nackaborna.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Stadsledningskontorets förslag innehåller gemensamma principer avseende internprissättning inklusive prisnivåer för avtalade tjänster, timarvoden, lönestöd och digitala tjänster för budget 2024 vilket föreslås uppdateras årligen parallellt med ramärendet. Förslaget innehåller även förenklade interna transaktioner om 32,8 mnkr netto, vilket ska ske inom befintlig ram och således ej påverkar budgeten totalt.

## Bilagor

Bilaga 1	Digitala tjänster, prislista 2024
Bilaga 2	Förändringar på Kommunstyrelsen, ansvar 11000
Bilaga 3	Ryggsäckens förändringar 2024
Bilaga 4	Ryggsäckens förändringar per nämnd 2024
Bilaga 5	Förenklad transaktionsstruktur för digitaliseringskostnader
Bilaga 6	Förenklad transaktionsstruktur för digitaliseringskostnader, per nämnd

## Konsekvenser för barn

Ett av Nackas övergripande mål är maximalt värde för skattepengarna, vilket innebär att verksamheterna ska bedrivas effektivt och med god kvalitet. I förlängningen kommer det alla som bor, verkar eller besöker Nacka till del, såväl barn som vuxna.

Jörn Karlsson  
Ekonomi- och finansdirektör

Ebba Lindström  
Strateg ekonomisk optimering  
Ledningsstaben