



Borgarstjórn

Efni: Svar við fyrirspurn um athugun á sameiningum fjármálaskrifstofa fyrirtækja í B-hluta

Á fundi borgarstjórnar þann 6. febrúar 2018 var lögð fram svohljóðandi fyrirspurn Sveinbjargar B. Sveinbjörnsdóttur, óháðs borgarfulltrúa, um hvort kostnaðaráætlun hafi verið gerð um sameiningu fyrirtækja Reykjavíkurborgar.

Óskað er eftir upplýsingum um hvort að fram hafi farið kostnaðar- og hagkvæmnisathugun á því að sameina fjármálaskrifstofur fyrirtækja Reykjavíkurborgar, eins og Malbikunarstöðvarinnar Höfða, Faxaflóahafna, Slökkviliðs Höfuðborgarsvæðisins, Strætó og Sorpu. Ef svo er þá óskast lögð fram þau gögn og skýrslur er það mál varða.

Svar við fyrirspurninni:

Ekki hafa verið gerðar kostnaðar- og hagkvæmnisathuganir á vegum Reykjavíkurborgar á því að sameina fjármálaskrifstofur fyrirtækja sem Reykjavíkurborg á a.m.k. helming eða að fullu, þ.e. fyrirtækja í B-hluta samstæðu Reykjavíkurborgar.

Á vegum Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu SSH, sem Reykjavíkurborg á aðild að, var ráðist í viðamikla rekstrarúttekt á byggðsamlögum í eigu sveitarfélaganna sem aðild eiga að samtökunum. Þessi fyrirtæki eru Slökkvilið höfuðborgarsvæðisins bs., Strætó bs. og Sorpu bs. Ein af niðurstöðunum í úttektinni, sem unnin var af rekstrarráðgjafa, Ágústi Þorbjörnssyni, var sú að ná mætti allt að 60-70 mkr rekstrarhagræðingu á ári með því að sameina fjármáladeildir þessara fyrirtækja í eina fjármálaskrifstofu. Greiningarskýrslan fylgir með svarinu og í henni eru margar tillögur sem lúta að þessu efni en ekki hefur verið tekin formleg afstaða til þeirra ennþá.

Birgir Björn Sigurjónsson,
fjármálastjóri

Samanburður á fjármáladeildum

Strætó, Sorpu og SHS

REKSTRARÚTTEKT

Eftirfarandi er niðurstaða rekstrarúttektar Framsækni ehf. á fjármáladeildum byggðasamlaganna SHS bs., Sorpu bs. og Strætó bs. sem unnin var að beiðni stýrihóps skipuðum:

- Ármann Kr. Ólafsson
- Ásgerður Halldórsdóttir
- Birgir Björn Sigurjónsson formaður
- Bjarni Torfi Álfþórsson
- Bryndís Haraldsdóttir
- Haraldur Líndal Haraldsson
- Páll Guðjónsson

Ráðgjafi í verkefninu var Ágúst Þorbjörnsson frá Framsækni ehf. en hann naut aðstoðar Arnars Más Jóhannessonar löggilts endurskoðanda hjá Rýni Endurskoðun ehf.

Hlutverk stýrihópsins var skilgreint í sérstöku erindishefti samkv. samþykkt stjórnar SSH hinn 10. nóv.2014.

Í upphafi var ákveðið að niðurstaða rekstrarúttektarinnar myndi verða kynnt stýrihópnum og skilað á glæruformi og endurspeglast sú áhersla í meðfylgjandi skjali. Ekki er um sérstaka númeringu á töflum eða myndum að ræða.

Rekstrarúttektin á frjálmáladeildum byggðasamlaganna fólst fyrst og fremst í samanburði á milli þeirra auk þess sem reynt var að álykta hver möguleg áhrif gætu orðið með sameiningu þessa hluta í starfssemi byggðasamlaganna.

Rekstrarúttektin fólst í söfnun gagna, m.a. með viðtölum og söfnun upplýsinga úr upplýsingakerfum, greiningum og tillögum eða ábendingum um möguleika.

Meðal tækifæra má nefna að sameining þessa hluta starfsseminnar mun að líkindum skila umtalsverðri hagræðingu. Þó ber að hafa í huga að æskilegast væri að sameining stoðsviða eins og fjármáladeilda myndi fylgja sameiningu fyrirtækjanna í eitt móðurfélag. Ástæðan er sú að m.v. núverandi skipulag og uppbyggingu eru ákveðnar líkur á að fyrirtækin byggji upp einhverskonar stoðdeildir innanhúss, t.d. með fjármálastjóra ef þau þurfa að leita út fyrir fyrirtækið eftir þjónustu. Það fer þó að sjálfssögðu eftir því hvernig staðið verður að verki við mögulega sameiningu.

Grófllega má áætla að hagræðingarmöguleikar geti verið á bilinu 60 til 70 m.kr. á ári með því að sameina fjármáladeildir félaganna, hvort sem er með því að úthýsa „framleiðsluverkefnum“ eins og færslu bókhalds eða byggja upp á einum stað sambærilega einingu með hámarks hagkvæmni og straumlínulögun í huga (ekki síst fyrir „framleiðsluverkefni“) auk miðlægrar uppgjors- og hagdeildar.

Samanburður á fjármáladeildum

Strætó, Sorpu og SHS

REKSTRARÚTTEKT

Fjármáladeildir

- Heildarkostnaður vegna reksturs fjármáladeilda byggðasamlaganna á árinu 2015 var líklega 170 – 200 m.kr.
- Leitað var upplýsinga innan fyrirtækjanna m.a. varðandi kostnað en einnig varðandi hlutdeild einstakra starfsmann í skilgreindum verkefnum (eins og bókhaldi, uppgjörum ofl.).
- Mikil vinna fór fram innanhúss við kortlagningu fjármálasviða fyrirtækjanna og samantekt. Afrakstur þeirrar vinnu og samantektar verður kynntur hér.
- Áhersla var lögð á „activity based“ nálgun, þ.e. að skilgreina kostnaðarvaldana og leggja mat á líklegan kostnað sem grundvallast á tíðni eða fjölda.
- Niðurstaðan benti til þess að um mismunandi álag og afköst væri að ræða milli fyrirtækjanna.
- Auk þess að umtalsverðir hagræðingarmöguleikar væru til staðar með breyttu fyrirkomulagi.

Fjármáladeildir – Yfirlit launakostnaður 2014

- Við samanburð kom í ljós að kostnaðurinn er hæstur hjá Strætó bs. Hluti af skýringunni sem gefin var á kostnaðinum var að það sem merkt er annað reyndist vera laun starfsmanna sem væru að hætta á árinu 2015.
- Samtals var launakostnaður þessarra félaga 142 m.kr. á árinu 2014.
- Miðað við meðallaunakostnað upp á 9 m.kr. á stöðugildi er um að ræða milli 15 og 16 stöðugildi. Hugsanlega eru stöðugildin færri eða fleiri.
- Því til viðbótar er um nokkurn kostnað vegna aðkeyptar sérfræðipjónustu vegna uppgjors vinnu að ræða eða samtals 8,3 m.kr. á árinu.
- Sú aðkeypta vinna myndi standa undir stórum hluta kostnaðar sérfræðings sem myndi starfa fyrir byggðasamlögin þrjú.

	Strætó	%	Slökkvilið	%2	Sorpa	%3	Samtals
Við launavinnslu	12,899,718	20%	10,549,095	24%	4,772,400	11%	28,221,213
Við færslu fjárhagsbókhalds	19,862,404	31%	18,647,118	42%	27,228,070	63%	65,737,592
Við greiðslu reikninga	4,673,703	7%	2,411,111	5%	2,885,839	7%	9,970,653
Við uppgjör, skýrslugjöf, fjármálastjórn	16,835,101	27%	13,260,165	30%	8,359,221	19%	38,454,487
Annað	8,837,681	14%	0	0%	0	0%	
	63,108,607		44,867,489		43,245,530		142,383,945
Aðkeypt vinna vegna uppgjors			2,367,788		5,910,495		8,278,283

Samanburður á fjármáladeildum

Strætó, Sorpu og SHS

REKSTRARÚTTEKT

Fjármáladeildir – Yfirlit helstu verkefna 2014

- Upplýsingum sem lýsa best umfangi vinnu fjármáladeildanna var safnað saman. Þessar lykilstærðir (kostnaðarvaldar) koma fram í eftirfarandi töflu.
- Þannig kemur fram að fjöldi launþega er mestur hjá Strætó en Sorpa og SHS hafa álíka marga launþega. Við skoðunina var einnig spurt um hlutfall launþega í vaktafyrirkomulagi, hlutfall fastra starfsmanna, hlutfall mánaðarlauna vs. tímalauna o.s.fr. en þessir þættir hafa áhrif á umfang vinnunar.
- Handfærður fjöldi fylgiskjala í fjárhagi er minnstur hjá SHS en mestur hjá
- Einnig kemur fram að handfærðar línur í fjárhagi eru mjög áþekkar hjá Strætó og Sorpu.
- Flestar greiðslur eru framkvæmdar hjá Strætó en færstar hjá Slökkviliðinu. Þar hafa væntanlega ýmsir þættir áhrif eins og t.d. fjöldi birgja (eins og verktaka).

Stærðir úr bókhaldi	Strætó	Slökkvilið	Sorpa	Samtals
Fjöldi launþega	284	168	165	617
Fjöldi fylgiskjala í fjárhag, handfærð	18,333	9,235	14,156	41,724
Fjöldi lína í fjárhag, handfærðar	79,057	34,160	78,708	191,925
Fjöldi greiðslna	9,188	6,136	7,544	22,868
Fjöldi lína pr. fskj.	4.31	3.70	5.56	

Fjármáladeildir – Yfirlit kostnaðar per helstu verkefni 2014

- Með því að tengja vinnutíma starfsmanna sem fer í skilgreind verkefni er mögulegt að námunda kostnað fyrir hvert skipti sem verkefnið er unnið. Þetta er ágætis nálgun þegar ekki er um mjög ólíkt umfang að ræða.
- Fram kemur þegar kostnaður er settur á „activity“ að hann er hæstur í SHS þegar kemur að kostnaði pr. launþega á mánuði eða kr. 5.233 en lægstur hjá Sorpu eða kr. 2.410. Hlutfall vaktavinnu starfsmanna er mun hærra en hjá Sorpu en þrátt fyrir það er munurinn mikill.
- Til samanburðar er algengur kostnaður í launavinnslu bókhaldsfyrirtækja sem sjá um bókhald fyrir lítil fyrirtæki með 1-5 starfsmenn gjarnan á bilinu kr. 3.000 – 3.500 pr. starfsmann, en fer stíglækkandi eftir fjölda.
- Það eru því nokkrar vísbendingar um að kostnaður a.m.k. SHS og Strætó sé nokkuð hár.
- Kostnaður við fylgiskjal er sömuleiðis mjög hár hjá SHS en einnig hjá Sorpu og bendir til óhagræðis við færslu bókhalds. Til samanburðar má nefna dæmi í stóru fyrirtæki þar sem þessi kostnaður er undir kr. 900 per fylgiskjal.

Samanburður á fjármáladeildum

Strætó, Sorpu og SHS

REKSTRARÚTTEKT

- Nefnt var að kostnaður við fylgiskjal í bókhaldsfyrirtækjum gæti verið á bilinu ca. 500 - 600 + vsk. (620 -744 m.vsk.).
- Hugsanlegt er að að einhverju leiti geti verið um sjálfvirkar færslur að ræða inn í tölum Strætó og SHS og því var ákveðið að sleppa þeim samanburði á kostnaði per línu á fylgiskjali. Algengasta fyrirkomulagið við slíkan samanburð sem þessan er að miða við kostnað per fylgiskjal.
- Einnig kom fram nokkur munur í kostnaði per greiðslu (verkefni gjaldkera). Í þessum samanburði var kostnaðurinn hæstur hjá Strætó en mjög áþekkur milli SHS og Sorpu.

Kostnaður per activity

Kostnaðar per "cost driver"	Strætó	Slökkvilið	Sorpa	Meðaltal
Kostnaður pr. launþega á mánuði	3,785	5,233	2,410	3,812
Kostnaður pr. fylgiskjal	1,083	2,019	1,923	1,576
Kostnaður pr. greiðslu	509	393	383	436

Samanburður á fjármáladeildum

Strætó, Sorpu og SHS

REKSTRARÚTTEKT

Fjármáladeildir – Mögulegar aðgerðir og áhrif á grundvelli samanburðarins

- Til að leggja mat á mögulega hagræðingu með sameiningu þessara þriggja fjármáladeilda var:
 - A. Miðað við hagkvæmasta kostnaðinn og hann uppreiknaður fyrir heildina, þ.e. kópera hagkvæmasta fyrirkomulagið. Hann reyndist vera 71,7 m.kr.
 - B. Miðað við áætlaðan kostnað fyrir þessi verkefni (samanburður annars staðar frá). Hann reyndist vera 58,7 m.kr.
- Til samanburðar var borinn saman raunkostnaður fyrir þessi verkefni sem reyndist vera 103 m.kr. á árinu 2014.
- Ef miðað er við áætlað verð gæti því hagræðingin numið 45,2 m.kr. en ef hægt væri að yfirfæra hagkvæmasta verðið í samanburðinum milli fyrirtækjanna væri hagræðingin 32,2 m.kr. á ári.
- Því til viðbótar var gert ráð fyrir að uppgjör- og hagdeild sameinaðra fyrirtækja myndi sjá um uppgjör og skýrslugjöf (samræmd). Um væri að ræða litla sérfræðideild með tveimur til þremur stöðugildum, sem þýddi að ekki þyrfti að kaupa að vinnu við uppgjör og skýrslugjöf.
- Heildarhagræðingin er því áætluð skv. þessu yfirliti 52 til 65 m.kr. Líklegt er að kostnaður við hagdeild gæti orðið eitthvað hærri ef um þrjá starfsmenn verður að ræða og því er gert ráð fyrir kostnaði sem gæti numið á bilinu 28,5 og upp í 31,5 m.kr. á ári í áætlaðri heildar hagræðingu við sameiningu þessarra þriggja deilda.

				M.v hagkv. verð	M.v. áætlað verð	Forsendur:
Færsla bókhalds	19,862,404	10,005,417	15,336,944	45,204,764	37,551,600	900
Laun	8,214,313	4,859,171	4,772,400	17,845,884	14,919,060	2,015
Greiðslur	3,514,725	2,347,231	2,885,839	8,747,795	6,240,000	
Samtals	31,591,442	17,211,818	22,995,183	71,798,443	58,710,660	
Raun kostnaður				-103,929,458	103,929,458	
Kostnaður við uppgjör og hagdeild, sérfræðingar				26,520,000	26,520,000	
Núverandi kostnaður við uppgjör og skýrslugjöf - laun				-38,454,487	-38,454,487	
Núverandi kostnaður við uppgjör og skýrslugjöf - aðkeypt vinna				-8,278,283	-8,278,283	
				Áætluð hagræðing:	-52,343,785	-65,431,568

Samanburður á fjármáladeildum

Strætó, Sorpu og SHS

REKSTRARÚTTEKT

Fjármáladeildir – Mögulegar aðgerðir og skipulag

- Hagræða hjá hverju og einu fyrirtæki, með það að markmiði að kópera bestu vinnubrögðin
 - Kostir:
 - Ekki mikil breyting.
 - Ókostir:
 - Minni hagræðing en líklega myndi nást með sameiningu fjármáladeildanna.
 - Erfitt getur verið að breyta og straumlínulaga óbreytt kerfi, sérstaklega að gera kröfur um aukin afköst ef það á við.
 - Minni “framleiðsla” t.d. í færslu bókhalds og því meira um “dauðan” tíma.
- Sameina og samræma bókhald og launavinnslu fyrirtækjanna þriggja. Annað hvort með því að hafa á einum stað öll verkefni fjármáladeildar eða úthýsa “framleiðsluhlutanum”, þ.e. færslu bókhalds og launavinnslu. Ef sameining væri án úthýsingar væri lykilatriði að ná upp framleiðni til samræmis við það sem tíðkast í fyrirtækjum sem selja þá þjónustu út. Til viðbótar (með og án úthýsingar) væri byggð upp sérfræðipækning sem þjóna myndi fyrirtækjunum þremur (uppgjör, greiningar ofl.) og vinnur þvert á þau. Um væri að ræða einskonar uppgjör- og hagdeild.
 - Kostir:
 - Umtalsverðir hagræðingarmöguleikar (líklega rétt um 33% af núverandi launakostnaði).
 - Samræmd vinnubrögð og samnýting í “framleiðsluverkefnum”.
 - Meiri fókus á verðmætaskapandi vinnu.
 - Ókostir:
 - Uppsagnir.
 - Breytingaferli.
- Uppgjör og hagdeild (sem telur með fjármálastjóra móðurfélagsins) gæti verið þriggja manna teymi. Möguleg verkefni sameinaðrar uppgjör- og hagdeildar hvort sem framleiðsluverkefnum verður úthýst eða ekki:
 - Almenn fjármálastjórn.
 - Áætlangeð.
 - Uppgjör.
 - Eftirlit með rekstri og áætlunum.
 - Sérfræðiverkefni.
 - Gjaldkeri.
- Möguleg hliðaráhrif felast í meiri þekkingu innanhúss á uppgjörum og flóknari viðfangsefnum eins og arðssemismati og því betri vinnubrögðum.

Samanburður á fjármáladeildum

Strætó, Sorpu og SHS

REKSTRARÚTTEKT

Önnur bein kostnaðarleg áhrif eru:

- Einn fjármálastjóri í stað þriggja (stundum var fjármálastjórinn að sinna verkefnum sem voru inni í áðurnefndu kostnaðarmati, t.d. að sinna bókhaldi). Varlega áætlað t.d. vegna stjórnunarhluta starfsins mætti gera ráð fyrir hagræðingu upp á 5 m.kr. á ári.
- Minni þörf á húsnæði með fækkun starfsmanna. Gróflega ályktað: Fækkun um 12 starfsstöðvar á 10 m² myndi spara 120 m². Miðað við að hver fermeter kosti 3.000 kr. í leigu á mánuði auk þrifakostnaðar þá mætti gera ráð fyrir að hagræðingin gæti numið 5 m.kr. á ári.
- Lægri gjöld vegna hugbúnaðar, þar sem aðeins þarf samning um eitt bókhalds og launakerfi en ekki þrjú.

Möguleg áhætta af breytingunum og áætluð heildarhagræðing

- Þar sem breytingin snertir fyrirtækin þrjú er viðfangsefnið flókið. Meðal annars þarf að takast á við ólíkan kúltúr innan fyrirtækjanna.
- Samningar um hugbúnað ofl. eru misjafnlega langir og þarf að hafa í huga.
- Mikilvægt er í breytingarferli að markmiðin séu skýr og uppleggið líka. Ef gert er ráð fyrir þriðjungs lækkun launakostnaðar og starfsmenn væru 15 talsins fyrir breytingu þá ætti heildarfjöldi starfsmanna að vera 10 með uppgjör- og hagdeild (með fjármálastjóra) eftir breytingar ef allir væru með sambærileg laun.
- **Ef ekki kemur til annarra skipulagsbreytinga byggðasamlaganna eins og t.d. að þau verði færð inn í einhverskonar móðurfélagsfyrirkomulag (eins og t.d. OR er með) þá er mikil hættu á að félögin muni ekki stíga skrefið til fulls eða bæta aftur inn eigin fjármálastjóra þegar fram líða stundir.**
- **Möguleg hagræðing á ári er áætluð 60 – 70 m.kr. á ári með sameiningu fjármáladeildanna, hvort sem er með eða án úthýsingar, sem er ca. 35% hagræðing m.v. aðskilinn rekstur.**