

En framtida ekonomifunktion i Timrå kommun!

December 2016

*Framtidens
ekonomifunktion
i Timrå kommun!*

Rätt
arbetssätt!

Fokus!

*Framgångs-
faktorer!*

En effektiv
ekonomi-
process är
nyckeln!

Ansvar!

Tydlig
verksamhets-
idé och tydliga
roller och
ansvar!

Innehåll

Bakgrund, syfte och metodik

Var har vi vårt nuläge i dagens ekonomiprocesser?

Hur ser vår organisation ut kring våra ekonomiprocesser, våra kompetenser?

Vad tycker kommunens intressenter om kommunens ekonomifunktion?

Förslag på en framtida organisering

Bilaga

- Enkät
- Processer
- Kompetensanalys
- Verksamhetsidé, ansvar och roller

”Vi vill till-sammans med ekonomichef och övrig personal i Timrå kommun vara med och bidra till en positiv utveckling av ekonomikontoret och ekonomiprocessen.”

Inledning



Bakgrund, syfte och metodik

Bakgrund

På uppdrag av ekonomichef och kommunchef genom upphandling, har PwC fått förmånen att bistå kommunen i sitt utvecklande av sina ekonomiprocesser.

Ekonomichefen har i samråd med kommunchefen beslutat att genomföra en utredning om en gemensam ekonomiprocess och en framtida ekonomifunktion i Timrå kommun. Beslutet har förankrats med samtliga förvaltningschefer.

Syfte

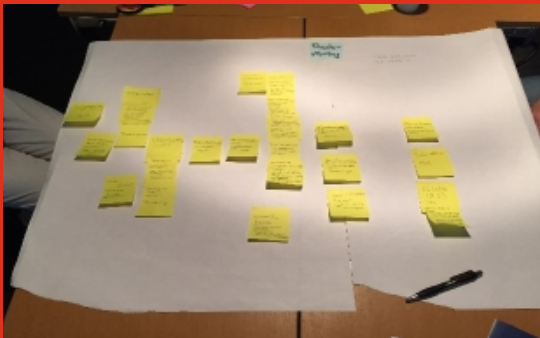
Denna utredning ska vara ett underlag samt komma med förslag på hur en framtida ekonomiprocess kan se ut i Timrå kommun, där fokus ligger på rätt arbetssätt, ansvar och framgångsfaktorer.

Metodik

Metodiken förutom dokumentstudier, har varit att lyssna på dagens organisation, både medarbetare inom ekonomi, samt deras kunder runt om i kommunen, alltifrån enskilda intervjuer, enkäter till workshops. En enkät har skickats ut till intressenter i kommunen, totalt 38, med frågan om deras nuläge och förväntningar på det framtida ekonomistödet. Kommunens medarbetare inom ekonomifrågor har även fått självskatta sig kring sin kompetens bland ekonomiprocesserna.

Vad är vårt nuläge inom nuvarande ekonomiprocesser?

- hur är vi organiserade idag?
- våra processer



Hur är vi organiserade idag?

Bakgrund

Idag har Timrå kommun en decentraliserad ekonomifunktion, där ekonomer och assistenter som arbetar med ekonomirelaterade frågeställningar direkt mot förvaltningar är underställda respektive förvaltningschef. Ekonomichefen har ett chefskap mot en redovisningsekonom och två ekonomiassistenter, vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att stödja de övergripande ekonomiprocesserna.

Totalt har kommunen 7 ekonomer och 4 assistenter som helt är eller till övervägande del jobbar med ekonomirelaterade frågor.

Utbildningsnivån på ekonomipersonalen är anpassad efter tjänst. Personal har en god erfarenhet, vilket både baseras på tjänsteår och tidigare erfarenheter.



Vad har vi vårt nuläge i dagens ekonomiprocesser?

En process kännetecknas av ett antal händelser (aktiviteter) som skapar ett mervärde för en mottagare. När medarbetarna utifrån dessa kännetecken beskriver sina ekonomiprocesser framkommer följande (*delprocesser i kursivstil*):

- Redovisning
 - Daglig bokföring
 - Kontanthantering
 - Att periodisera intäkter/kostnader
 - Avstämningar av balanskonton
 - Projektredovisning
 - Hantering av kundfakturor
 - Intern fakturera
 - Att hantera leverantörsfakturor
 - Redovisning investeringar
 - Skapa anläggningsredovisning
- Bidragshantering, både in- och utflöde
- Att skapa RS
- Skapa budget
 - Intern budget/slagbudget
 - Verksamhetsplan
 - Resursfördelning
- Utföra intern kontroll i enlighet internkontrollplanen
- Hantera kommunalavgifter
- Momsredovisning
- Beräkna skolpeng
- Beräkna barnomsorgspeng
- Kalkylera investeringar
- Utbildning av verksamhetsföreträdare
- Återsökningar av externa bidrag
- Skapa årsbokslut
- Skapa delårsbokslut
- Skapa periodrapporter
- Underhålla/förbättra ekonomimodell
- Likviditetsplanering
- Analysera omvärlden
- Hyressättning av fastigheter
- Hantera behörigheter till IT-system
- Dokumenthantering, ex arkivering
- Att hantera krav
- Underhålla attestförordning

Vad har du för förväntningar på en gemensam ekonomiprocess? (medarbetarnas reflektioner från nulägesworkshop)

- Likvärdiga ekonomiska sammanställningar för hela kommunen
- Bättre samarbete mellan förvaltningarna och bättre förståelse för varandras arbete och process - transparens
- Tydliggöra handläggningsansvar för gemensamma arbetsuppgifter
- Att processen blir effektiv – alltför att minimera dubbeljobb, tydliga rutin- och processbeskrivningar
- Möjliggöra omfördelning (specialisering) av arbetsuppgifter
- Fördelat ansvar över förvaltningsgränder med t ex back-up vid sjukdom – minskar sårbarheten
- Specialisering för vissa frågor/arbetsgrupp kommunövergripande
- Bättre förståelse för andras arbetsuppgifter
- Vi jobbar på lika sätt – ingen sitter med egna lösningar
- Vem gör vad? Förvaltningsindividuella behov identifierats?
- Laget vet precis vad var och en ska göra för att leveransen ska motsvara mottagarens behov
- Vi kan hjälpa varandra

- Vi höjer värdet på leveransen

Hur kan jag som anställd bidra till dessa förväntningar? (medarbetarnas reflektioner från nulägesworkshop)

- Se över hur jag kan jobba och hitta möjligheter till bättre samarbetsmöjligheter
- Delge kunskaper om metoder/rutiner/där jag är handledare
- Engagemang för kvalitetssäkring av externredovisning
- Vara redo att lära nytt och jobba annorlunda än tidigare
- Prya hos varandra
- Vara öppen för nya förslag - Genom att engagera mig
- Bidra med sina kunskaper
- Vara med och utveckla nuvarande metoder och modeller
- Utbilda de som behöver få mer kunskaper om ekonomi
- Att se positivt till eventuellt förändringsarbete inom ekonomifunktionen.
- Att våga testa!
- Bidra med min kunskap jag byggt upp för vår verksamhet.
- Vara flexibel och intresserad att se andras möjligheter och eventuella problem
- Hjälpa till att lösa situationer som uppstår genom att samarbeta med/mot samma mål
- Vara uthållig, utvärdera och fira våra framgångar



Rådgivarens kommentar om nuläget

Medarbetarna har en god insikt om sitt ”egna” nuläge i ekonomiprocesserna.

Egna lösningar/modeller för ekonomistyrning. Det saknas en gemensam övergripande struktur och då är det naturligt att alla skapar sin egna modeller. Egentligen är deras ”output” god, men det blir inte effektivt när en helhet för Timrå kommun ska skapas.

Samarbetet mellan de olika förvaltningarna är närmaste obefintligt, förvaltnings-ekonomier har inget samarbete över gränserna. Detta faktum är försvarbart med tanke på det inte heller har funnits några incitament att jobba över gränserna.

Det finns en önskan hos medarbetarna att lära sig mer av vandra, därför måste en framtida ekonomifunktion skapa utrymme för kollegialt lärande. Ett kollegialt lärande innebär även att kommunen kan minska risken för störningar i samband med att en medarbetare inte är på plats av någon orsak. En framtida ekonomifunktion måste bygga på strukturkapital och inte enskilda medarbetares kompetens, oberoende om det handlar om processen kring hanteringen av ekonomisystemet eller prognos på en specifik verksamhet. Alla organisationer måste i framtiden klara av en förhöjd omsättning av personal.

Medarbetarna uppvisar en positiv syn kring framtida förändring och vill vara med.

Hur ser vår organisation ut kring våra ekonomiprocesser, våra kompetenser?

Alla medarbetare har genomfört en kompetensanalys, där de har självskattat sig när det handlar om utbildning, kompetens, vad de vill vara om 3 år samt vilka utvecklingsområden de har utifrån 16 identifierade delprocesser i den totala ekonomiprocessen. Medarbetarna bedömde sig utifrån en fyrgradig skala: *Bas (1), Självständig (2), Handledare (3), Expert (4)*

Delprocess	Nuläge kompetens (snittvärde)	Analys risk/sårbarhet	Kommentar
Anläggningsregistret	Acceptabel (1,67)	Viss risk	2 personer nivå 3
Balansräkning	Acceptabel (1,73)	Ingen risk	
Bokföring	Mycket god (2,36)	Ingen risk	God kompetens, dock viss risk centralt
Investeringar	Acceptabel (1,75)	Viss risk	2 personer nivå 3
Kundreskontra	Acceptabel (1,73)	Ingen risk	
Leverantörsreskontra	Acceptabel (1,91)	Ingen risk	
Årsredovisningen	Acceptabel (1,89)	Ingen risk	God kompetens, dock viss risk centralt
Info och kommunikation	Acceptabel (1,80)	Ingen risk	
Uttag ekonomisystem	Mycket god (2,30)	Ingen risk	Många på handledarnivå
Jämförelse och lärande	Acceptabel (1,88)	Ingen risk	
Kalkylering	Utvecklingsbar (1,00)	Risk	Ett utvecklingsområde
Prognos	Acceptabel (1,73)	Ingen risk	
Budgetering	Acceptabel (1,75)	Ingen risk	
Budgetmodeller och process	Mycket god (2,00)	Ingen risk	
Processtyrning	Utvecklingsbar (1,40)	Ingen risk	Kunskapen finns endast hos fvl.ekonomer

Rådgivarens kommentarer om kompetenser

Timrå kommun har totalt sett en god kompetens nivå på sina medarbetare inom alla ekonomiprocesser.

Det finns dock en uppenbar risk med att vissa personer idag är i närmaste ensam i sin kompetens, denna risk måste snarast börja åtgärdas. Det positiva är dock att Timrå har kompetenta medarbetare som både har intresset och kunskapen att vilja vidareutveckla sig i sin anställning på Timrå kommun.

Vid fördjupade analyser av personalens självskattning framkommer att det finns en vilja att vidare utveckla sin kompetens och att personalen har en högre målbild i sin kompetens än vad de har idag. Det finns några undantag, men dessa handlar till största delen om pensionering de kommande åren.

Kompetensanalysen möjliggör planering i kompetenshöjande åtgärder, t ex bör kommunen satsa på att vidareutveckla delprocesserna Kalkylering och Processtyrning.

Finns det något som vi inom ekonomifunktionen kan ta bort/förändra idag (läs slöserier)?

På en workshop fick alla närvarande ekonomer/assistenter svara på vad vi kan förändra idag. Följande framkom:

- Fakturering – alla sitter ute på förvaltningarna och skriver underlag, sedan görs samma aktivitet igen centralt när det matas in i ekonomisystemet.
- Uppföljning som genomförs, där det inte finns någon egentlig mottagare för
- Sparar olika dokument på gemensamma bibliotek, men rensar inte.
- Önskat – ”ett” ställe att hantera ekonomisk information
- Omfördelning av personal- och maskinkostnader – intern omföring som utgår från budget
- Saker som vi har som kultur som behöver jobbas annorlunda
- Ta fram underlag och göra direkt
- Spara avtal mm som t ex redan är diarieförda
- Slippa lagra på flera ställen – var ska original finnas hanterligt?
- Rutiner och intern kontroll som behöver väljas bort
- Mycket manuellt – inte IT-system som stöd

Vad har vi för möjligheter att eliminera våra slöserier?

På en workshop fick alla närvarande ekonomer/assistenter svara på vilka möjligheter de har att skapa förändring idag. Följande framkom:

- Mallar, kompetensförstärkning, gemensam syn på vissa delprocesser som ingår i helheten
- Vi måste fortsätta och jobba tillsammans, det tar tid. Vi måste samtidigt visa hänsyn
- Hitta gemensamma rutiner/träffpunkter för samarbete.
- Vi har en bra mix, både nya och lite mer rutinerade.
- Vi behöver tid för skapandet
- Ta steg för steg, kanske inte springa på den svåraste frågan/process direkt
- Skapandet av mötesforum, t ex för problemlösning. Inte bara regelbundna ekonomimöten. Forum för dialog
- Skapandet av en gemensam struktur för vårt arbete

Rådgivarens kommentarer om slöserier

Upplevelsen är att det finns en mängd områden som kan vidareutvecklas inom den nuvarande ekonomiprocessen, under den korta workshopen kring våra slöserier, framkom många olika exempel. Motsvarande övningar kring en mer specificerad delprocess, t ex uppföljning, inom den totala ekonomiprocessen skulle ge en mer distinkt lista att arbeta med. Intresset från medarbetarna när de fick betrakta sitt arbete var stort.

Vad tycker kommunens intressenter om kommunens ekonomifunktion idag?

I genomlysningen har både individuella intervjuer med vissa utvalda och en enkät genomförts.

De individuella intervjuerna genomfördes med förvaltningschefer eller motsvarande kring vad de anser om dagens nuläge och deras tankar om framtiden. Några samlingsreflektioner från dessa var att:

- Ekonomer gör totalt ett mycket bra jobb
- Tror att ekonomer har fullt upp, ibland vill de inte fråga om mer stöd, t ex fördjupade analyser
- De ser en sårbarhet i dagens ekonomifunktion
- Vill ha en kommunstandard på viss avrapportering
- Ekonomerna är inte bara ekonomer på vissa förvaltningar
- Ekonomrollen behöver förtydligas i kommunen
- Behov av ett IT- lednings- och styrningssystem på övergripande nivå

Forts. Vad tycker kommunens intressenter om kommunens ekonomifunktion idag?

Enkäten har skickats ut till alla enhetschefer eller motsvarande i kommunen, 34 av dessa har svarat. Dessutom har fyra verksamhetschefer inom socialförvaltningen besvarat samma enkät. Enkäten består av 21 frågor och är uppbyggd utifrån COSO-modellens fyra perspektiv; politiska, administrativa/organisatoriska, sociala samt tekniska perspektiven. Svartalternativen har varit stämmer helt, stämmer ganska bra, stämmer ganska dåligt, stämmer inte eller vet ej/ingen uppfattning.

Sammanfattningsvis konstateras att de flesta frågor har besvarats med alternativet stämmer ganska bra. Det är inga frågor som har fått övervägande antalet svar inom alternativet stämmer inte.

De frågor som har fått merparten svar inom alternativet **stämmer helt** är:

- Jag förväntas hålla min budget och om jag inte för det vet jag att mina överordnade kommer att kräva förslag till åtgärder.
- Förutom budget finns det också tydliga mål fastställda för min verksamhet.
- Vid behov har jag tillgång till kompetent stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos.

Forts. Vad tycker kommunens intressenter om kommunens ekonomifunktion idag?

Frågor där merparten har svarat antingen stämmer **ganska dåligt** eller **stämmer inte alls**:

- Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad (gäller chefer inom socialförvaltningen).
- Tidplanen för budgetarbetet är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv och medger tid för analys och förankring.
- Jag har god kunskap om hur vi ligger till avseende ekonomi i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner.

Intressant iakttagelse när det gäller tidplanen för budgetprocessen så är bilden splittrad både mellan chefer från olika förvaltningar och de olika svarsalternativen.

Forts. Vad tycker kommunens intressenter om kommunens ekonomifunktion idag?

På följande påståenden avviker cheferna inom barn- och utbildningsförvaltningen gentemot övriga:

- När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling.
- Vid konflikt mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål är det de ekonomiska målen som prioriteras.
- Jag har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter jag ansvarar för rörande budget, uppföljning och prognos.

På följande påståenden är cheferna inom socialförvaltningen mer negativa än övriga chefer:

- Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning.
- Det är tydligt för mig vilka intäkter och kostnader jag ansvarar för.
- Vid behov har jag tillgång till kompetens stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos.
- Vår organisation kännetecknas av ett positivt förändringsklimat.
- Jag upplever att det IT-stöd jag har för budget, uppföljning och prognos är bra.

Rådgivarens kommentarer om vad intressenterna anser

Utifrån genomförda intervjuer/enkäter så framkommer att ”kunderna” till dagens ekonomifunktion är nöjda och i vissa fall mycket nöjda med vad ekonomerna/assistenterna presterar.

Vissa har uttryckt att de behöver mer stöd i framförallt analyser, men förstår samtidigt att ekonomerna/assistenterna har mycket att göra. Däremot så framkommer inga kommentarer eller funderingar om dagens ekonomer/assistenter gör rätt jobb eller hur effektiva de är.

Intressenterna ser att det idag finns en sårbarhet i dagens decentraliserade organisation kring ekonomifunktionen. Det råder dock olikartad uppfattning kring hur en framtida ekonomiorganisation skulle se ut. Anledning till detta är att ekonomerna/assistenter gör så mycket mer än bara arbete i ekonomiprocesserna.

Många intressenter vill se mer kommunstandarder när det gäller ekonomiprocesserna, t ex mallar vid avrapportering och prognos. Det finns även efterfrågan på ett lednings- och styrningssystem, där både ekonomi och verksamhet kan följas upp.

En framtida ekonomifunktion



Förslag på en framtida organisering

Utifrån föregående information och iakttagelser lämnar vi följande förslag.

Förslag 1 - utkast

Ekonomichefen blir chef för alla ekonomer/controller i kommunen. Däremot föreslås ekonomer/controller ”sitta ute” i verksamheterna, precis som idag. Syftet med detta alternativ är att renodla ekonomifunktionen och bl.a. skapa samsyn, säkra kompetens, hjälp över gränserna, minska sårbarheten, öka kvalitén.

Detta förslag innebär att de som sitter ute kan uppleva att de har dubbla chefer med dubbelt ledarskap. För att ta hänsyn till detta behövs dialog och en mötesstruktur som skapar en trygghet så att alla ekonomer vet vad som förväntas av dem.

Förslag 2 - utkast

Alla ekonomer/controller ”flyttar in” och det blir en centraliserad enhet. Fördelen med detta är möjligheten med ett nära chef- och ledarskap.

Detta förslag innebär en större arbetsinsats med hänsyn till att bl.a. förvaltningscheferna har en önskan om att ”behålla” sina ekonomer och de kan uppleva att synergien att vara nära sin förvaltningschef och verksamhet försvinner.

Ansvar

Huvudprinciperna för styrning och ledning i Timrå kommun är koncernnytta, målstyrning, decentralisering, lärande process samt tydlig rollfördelning. Den nya framtida ekonomifunktionen behöver följa de principer som är beslutade.

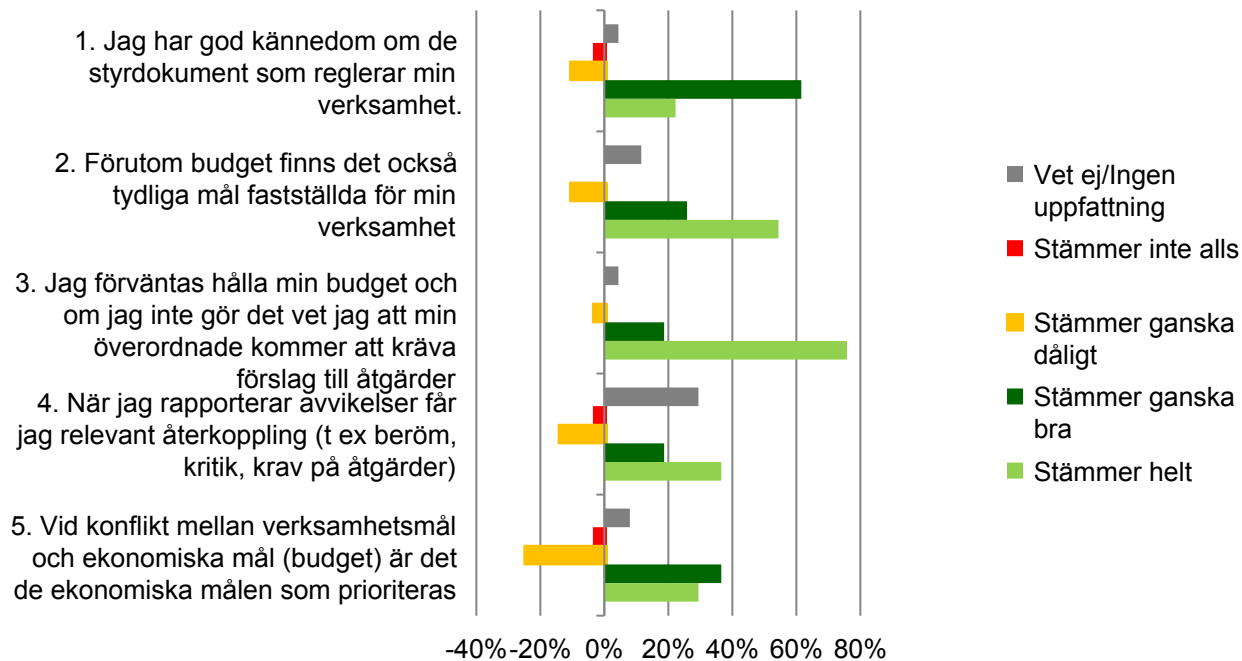
Vi föreslår att komplettera den framtida ekonomifunktionen med en dokumenterad beskrivning av ekonomifunktionens verksamhetsidé, verksamhetsområde, ansvar och roller.

En verksamhetsidé skulle t ex kunna vara ”Ekonomifunktionen ger stöd och service inom ekonomiområdet till nämnder/styrelser och verksamheter, vilket bidrar till ett effektivt resursutnyttjande”. För att klara att leva upp till verksamhetsidén är det viktigt att ha en samsyn kring ekonomernas förhållningssättet till sina ”kunder” som t ex att vara objektiv, följa lagar och yrkesetiska normer. Detta bör även framgå av den dokumenterade beskrivningen.

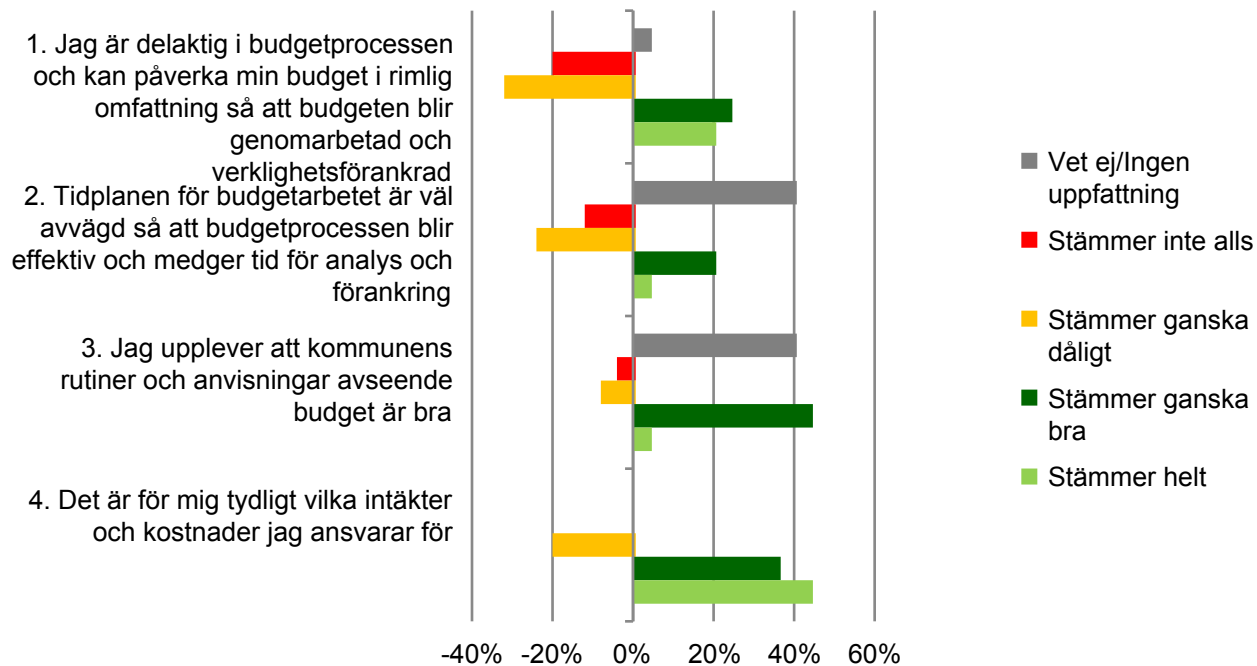
Av den dokumenterade beskrivningen föreslås även definitioner av ekonomifunktionens verksamhetsområde och de olika funktionerna, dvs ekonomichef, controller, ekonom, ekonomiassistent m.m. roller och ansvar.

Bilaga – sammanställning enkäter

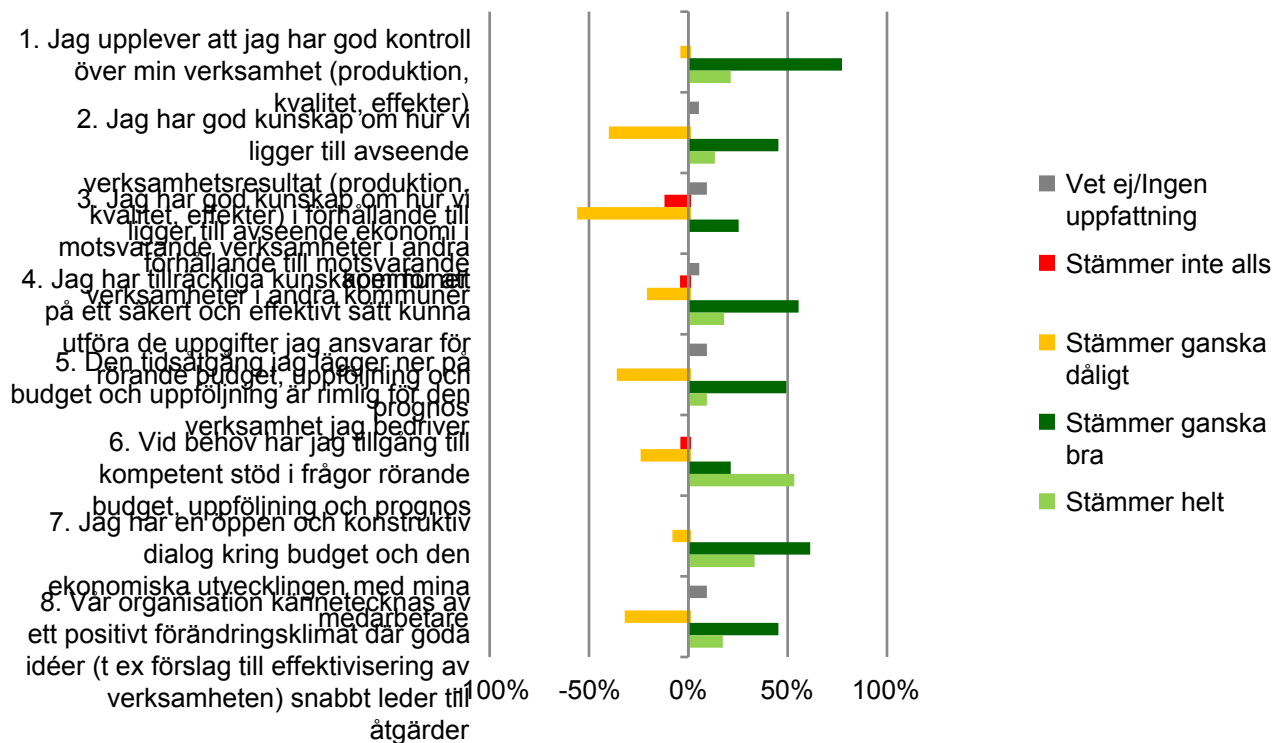
Politiska perspektivet



Administrativa perspektivet



Sociala perspektivet



Tekniska perspektivet

