

Tyresö kommun

Översyn av nuvarande organisation för
ekonomi- respektive nämndsadministration



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Uppdrag	4
2.1. Bakgrund.....	4
2.2. Syfte.....	4
2.3. Metod	5
3. Nämndadministration	6
3.1. Krav och förväntningar	6
3.2. Beskrivning av nuvarande organisation.....	7
3.2.1. Samarbete och stöd för arbetet.....	8
3.3. Utvecklingsmöjligheter	9
3.3.1. Centralisering eller inte	10
3.4. Styrkor och svagheter med dagens organisation.....	10
3.5. Vår bedömning.....	11
4. Ekonomiadministration	13
4.1. Krav och förväntningar	13
4.2. Nuvarande organisation	13
4.2.1. Resurser och arbetsuppgifter	13
4.2.2. Styrning och samspel.....	15
4.3. Utvecklingsmöjligheter	16
4.3.1. Utvecklingsbehov.....	16
4.3.2. Arbetar ekonomerna med rätt saker?.....	16
4.3.3. Arbetar ekonomerna rätt ?	17
4.4. Styrkor och svagheter med dagens organisation.....	17
4.4.1. Styrkor	17
4.4.2. Svagheter	18
4.5. Vår bedömning.....	18

1. Sammanfattning

På uppdrag av kommunledningen har Ernst & Young genomfört en översyn av ekonomi- respektive nämndadministration. Syftet är att bedöma om resurserna för nämndadministration, administration i övrigt samt ekonomi, kan användas mer effektivt om de centraliseras och placeras på kontoret för interna tjänster.

Uppdragsgivaren har preciserat vilka frågor som ska belysas i översynen. Underlag har inhämtats genom intervjuer och workshops samt uppgifter som berörda medarbetare lämnat skriftligen.

Nämndsadministrationen

Enligt vår bedömning ligger de främsta effektiviseringsmöjligheterna i det arbete som pågår med gemensamt systemstöd enligt W3D3 och en ökad digital hantering. Ärendehanteringssystemet ger stora möjligheter att effektivisera ärendehandläggningen och nämndadministrationen, där Tyresö bara kommit en liten bit på väg.

En ökad digitalisering av handlingar mellan nämnder/ förvaltningar är väsentligt. Nuvarande hantering med papperskopior, scannade handlingar etc. är inte särskilt ändamålsenlig.

För att uppnå en ökad effektivisering ser vi att följande åtgärder krävs:

- Kommunledningen bör ställa krav på att systemstödet ska användas på alla nivåer och att arbetet ska ske utifrån kommungemensamma mallar och riktlinjer.
- Tid bör avsättas för implementering. Idag sker det ramarna för systemansvarigas ordinarie arbetsuppgifter.
- Genomför ytterligare utbildningsinsatser så att alla kan använda systemet på rätt sätt.
- Använd nämndsekreterarnas nätverk som ett forum för att ytterligare driva utvecklingen framåt av systemanvändande, gemensamma rutiner och mallar och kvalitetssäkring.
- Ta fram en kompetensprofil för nämndsekreterare.

Vi bedömer att dessa åtgärder har en högre prioritet och större betydelse än den organisatoriska strukturen.

Om en gemensam organisatorisk tillhörighet för nämndsekreterarna övervägs bör ett större grepp tas för att även omfatta registratorer/administratörer och utredare. Registratorer/administratörer är en del i nämndadministrationen och flera nämndsekreterare har utredande uppgifter.

Ekonomifunktionen

Det finns ett stort behov av att utveckla kommunens ekonomifunktion. Det finns en stor medvetenhet om vilka utvecklingsmöjligheterna är bland de intervjuade och ekonomerna som deltog i workshopen.

Vi vill särskilt framhålla vikten av följande åtgärder:

- Förtydliga ekonomernas roll och ansvar. Kommunen bör ha en övergripande strategi för vilken roll ekonomerna ska ha. Vi ser en utveckling i näringslivet men även i offentlig förvaltning där ekonomerna inte bara avbildar verksamheten i ekonomiska termer utan även bidrar aktivt till en effektiv resursanvändning. Det innebär att ekonomerna bidrar med insikter till chefer efter att ha gjort analyser av ekonomiska

resultat kopplat till produktion, resursutnyttjande och kapacitet. Detta inslag är mycket litet i arbetet för ekonomerna i Tyresö kommun idag.

- Se över ekonomifunktionens processer för att pröva om de är effektiva och säkerställer en hög kvalitet. En genomlysning av processer och rutiner ger förutsättningar att skapa mer likartade arbetssätt, säkra kvaliteten och bidra till att ekonomernas tid nyttjas till rätt saker.
- Stärka ekonomernas samarbete och ta fram individuella kompetensutvecklingsplaner. Roll- och ansvarsbeskrivningar liksom processbeskrivningarna bildar grund för planerna tillsammans med ekonomernas tidigare kompetens och erfarenhet.

Vi bedömer att dessa utvecklingsinsatser har en högre prioritet än den organisatoriska strukturen. Vår slutsats är dock att en gemensam organisatorisk tillhörighet för ekonomerna stärker förutsättningarna att utveckla ekonomifunktionen. Att ekonomerna är underställda samma chef främjar skapandet av tydliga roller, mer likartade arbetssätt och tillvaratagande av den samlade ekonomkompetensen i kommunen.

Vi bedömer dock att en del av ekonomerna bör vara fysiskt placerade där förvaltningsledningarna är för att kunna ge ett effektivt stöd. Värdet av den löpande information som överförs i vardagskontakterna kan inte underskattas. Vi vill också betona vikten av att ekonomerna ingår i förvaltningarnas ledningsgrupper för att få den helhetsbild av verksamheten som ekonomen behöver för att ge ett effektivt stöd.

Ett effektivt stöd från ekonomifunktionen fordrar också att stödet till respektive förvaltning preciseras. Preciseringsen bör ta sin utgångspunkt i att ekonomerna förtydligar vilket stöd de kan ge varje förvaltning samt att de är behjälpliga när förvaltningarna ska definiera sina stödbehov. Dialogen bör resultera i någon form av åtagande/kontrakt med varje förvaltning som sannolikt består av ett basstöd, som är gemensamt, och ett förvaltningsspecifikt stöd som är anpassat till de behov verksamheten har. De senare kan variera över tid varför årliga åtaganden/kontrakt bör upprättas.

2. Uppdrag

2.1. Bakgrund

Tyresö kommun ska tillämpa en ny styrprocess från 2012. Som en följd har en översyn gjorts av kommunstyrelseförvaltningens organisation. En stab har bildats med kompetens för att stödja kommundirektören i den strategiska styrningen av kommunens verksamhet. I staben finns chefsfunktioner med det strategiska ansvaret för; kvalitet, ekonomi, budget, HR, kommunikation, IT och näringsliv.

Ett kontor med ansvar för intern service har skapats med funktionerna:

- Ekonomi, redovisning
- Personal, löner
- Vaktmästeri, distribution, tryckeri
- Kansli, administration, utredning, kommunjurist
- IT och telefoni
- Upphandling

Syftet med att inrätta ett kontor för interna tjänster är att effektivisera resursutnyttjandet, minska sårbarheten, stärka tillgången av kompetens för förvaltningarna samt anpassa resurserna till behoven och dess förändringar över tid.

Stödfunktionerna ska arbeta utifrån årliga kontrakt som reglerar vilken service de ska ge till förvaltningarna och kommundirektörens stab.

När översynen av organisationen genomfördes och förslaget om bildandet av stab och ett kontor för intern service framhölls att det bör utredas om ytterligare resurser ska överföras till kontoret för intern service och stöd.

Med anledning av detta har Ernst & Young engagerats för att göra en översyn av nuvarande organisation för ekonomi- respektive nämnsadministration.

2.2. Syfte

Syftet med uppdraget är att bedöma om resurserna för nämnsadministration, administration i övrigt samt ekonomi, som idag finns på förvaltningarna, kan användas mer effektivt om de centraliseras och placeras på kontoret för interna tjänster.

Uppdragsgivaren har preciserat vilka frågor som ska belysas i översynen .

Nämnsadministration - omfattar ärendeberedning, sekreterarskap samt distribution av handlingar och protokoll

Krav och förväntningar

- Vilka krav och förväntningar har allmänheten på kommunens nämnsadministration?
- Vilka krav och förväntningar finns på nämnsadministrationen från förtroendevalda, förvaltningsledning och verksamhetsenheterna?
- Hur ska nämnsadministrationen på bästa sätt möta förväntningarna från allmänheten och stödja förtroendevalda, förvaltningsledning och enheterna?
- Vilka krav kommer att ställas på nämnsadministrationen de kommande åren?

Beskrivning av nuvarande organisation

- Hur arbetar nämndsekreterarna och ev. administratörer på respektive förvaltning? Vad ingår i arbetsuppgifterna och hur omfattande är de?
- Vilken kompetens har de som arbetar inom nämndadministrationen?
- Hur ser samarbetet ut inom förvaltningarna mellan nämndsekreterare, ev. administratör, registrator, handläggare, chefer?
- Hur ser samarbetet ut mellan förvaltningarna när det gäller nämndadministrationen?

Utvecklingsmöjligheter

- Vilka förbättringsmöjligheter finns?
- Vilka resurser krävs för att möta förväntningar/krav?
- Hur kan vi utnyttja resurserna bättre för att höja kvaliteten i nämndadministrationen?
- Kan resurserna användas till mer än nämndadministration, t.ex. utredningsfunktion?
- Kan vi arbeta "smartare" med gemensamma metoder, verktyg och organisation?
- Vilken betydelse har den fysiska placeringen? Om utredningen visar att det är mer effektivt med en centralt sammanhållen organisation hos kontoret för interna tjänster, finns det i så fall en fördel i att de rent fysiskt/praktiskt arbetar ute på förvaltningarna genom årliga "kontrakt"?

Ekonomiadministration - omfattar budget, redovisning och uppföljning

Krav och förväntningar

- Vilka krav och förväntningar har förtroendevalda, förvaltningsledningar och verksamhetsenheter på kommunens ekonomifunktion?
- Hur ska ekonomiadministrationen på bästa sätt möta förväntningarna från de olika intressenterna?
- Vilka krav kommer att ställas på ekonomiadministrationen de kommande åren?

Beskrivning av nuvarande organisation

- Hur arbetar ekonomerna och ev. administratörer på respektive förvaltning? Vad ingår i arbetsuppgifterna och hur omfattande är de?
- Hur styrs ekonomerna från den egna förvaltningen?
- Hur fungerar dialogen mellan ekonomer och övriga tjänstemän?
- Hur sker kontakterna/utbytet mellan förvaltningarna å ena sidan och mellan förvaltningarna och de centrala enheterna å andra sidan?

Utvecklingsmöjligheter

- Vilka förbättringsmöjligheter finns?
- Finns det något vi inte gör idag som vi borde lägga större vikt vid?
- Finns det något vi lägger onödigt stor vikt vid eller som kunde uteslutas?
- Kan vi arbeta "smartare" med gemensamma metoder och verktyg?
- Kan bättre arbetsmetoder möjliggöra fördjupade analyser och bättre uppföljning?
- Vilka resurser krävs för att möta förväntningar/krav?
- Vilken betydelse har den fysiska placeringen? Om utredningen visar att det är mer effektivt med en centralt sammanhållen organisation hos kontoret för interna tjänster, finns det i så fall en fördel i att de rent fysiskt/praktiskt arbetar ute på förvaltningarna genom årliga "kontrakt"?

2.3. Metod

Översynen bygger på intervjuer, workshops och arbetsbeskrivningar som de som är berörda av översynen har lämnat. Intervjuer har skett med personalchef, ekonomichef, budgetchef, redovisningschef, kanslichef, nämndsordförande, förvaltningschefer samt en grupp enhetschefer.

Två workshops har genomförts. Den ena med nämndssekreterare och den andra med ekonomer.

3. Nämndadministration

3.1. Krav och förväntningar

Kraven och förväntningarna på nämndsekreterarna överensstämmer relativt väl mellan intervjuade nämndordförande, förvaltningschefer och nämndsekreterarna/administratörerna själva.

Nedan summeras det som framkommit vid intervjuer och workshop:

Roll och uppgift:

- ▶ Tillhandahålla tillgänglig information – handlingar på "Insyn".
- ▶ Resurs/stöd till nämndordförandena – ta fram handlingar, ordning och reda; koll på alla handlingar, arvoden etc. samt söka och tolka information.
- ▶ Bollplank till handläggare.
- ▶ Kontroll – kunna göra rimlighetsbedömningar för att se om något är felaktigt.
- ▶ Kvalitetssäkring - säkerställa att fastställda rutiner följs och kvalitetssäkra ärenden innan handlingar skickas ut. Har en kompletterande funktion till förvaltningschefen.
- ▶ Bidra till utveckling - att gemensamma mallar används och utvecklas.
- ▶ Systemstöd genom W3D3.
- ▶ Samordning mellan nämnder - bidra till detta där det finns förtjänster att så sker.

Arbetssätt:

- ▶ Svara upp mot krav på en allt snabbare process/handlingar – beaktande av kvalitet och demokratisk insyn.
- ▶ Arbeta på i princip samma sätt – alla använder inte W3D3 som systemstöd.
- ▶ Ett arbetssätt/organisation som minimerar sårbarhet.
- ▶ Fysisk närhet till förvaltningen.

Kompetens och förhållningssätt:

- ▶ Förståelse och kunskap om en politisk styrd organisation och de förtroendevaldas förutsättningar.
- ▶ Gilla att arbeta med politiken och förstå vitsen av att allt sker korrekt.
- ▶ Ordningsam och noggrann.
- ▶ God stilistisk förmåga.
- ▶ Verksamhetsanknytning, ha koll på vad som sker för att därmed kunna ge ett bra stöd.
- ▶ Kunskap om lagstiftning, särskilt inom sociala området, samt viss juridisk kunskap.
- ▶ God verksamhetskunskap för att kunna göra korrekta formuleringar särskilt vid myndighetsbeslut.
- ▶ Sammanträdesteknik.
- ▶ Serviceinriktad, medborgarperspektiv och bra bemötande.

På frågan om kraven på nämndadministrationen kommer att förändras framhålls att digitala handlingar till styrelse/nämnder samt mellan förvaltningar påverkar arbetet. När alla förtroendevalda får handlingar digitalt och har egna datorer, bedömer förvaltningscheferna att det administrativa behovet kommer att minska markant. Enligt kanslichefen innebär kraven på allt snabbare handlingar att risken för kvalitetsbrister och demokratisk insyn måste uppmärksammas.

3.2. Beskrivning av nuvarande organisation

Nämndadministrationen är i stort lika mellan förvaltningar vad gäller framtagande av ärendelistor, kallelser, handlingar/beslutsunderlag, utskick, beredning, protokoll, publicering, närvarorapportering etc. Former för utskick skiljer sig dock åt.

Det finns stora skillnader i tidsåtgången. Nedan redovisas i korthet resurser för nämndadministration inom förvaltningarna och vilka övriga arbetsuppgifter nämndsekreterarna har. Beskrivningen bygger på uppgifter från nämndsekreterare och administratörer (uppgifter om tidsangivelser har översatts till procentandel av arbetstid).

Politiskt organ	Resurser	Tid	Övriga arbetsuppgifter
KF	Jurist/sekreterare Registrator/administratör	9-14 % 36 %	Jurist Systemansvarig. W3D3, Troman support ärendehantering, arkiv etc
KS	Kommunsekreterare Administratör	60 % 19 %	Webbredaktör, styrdokument, backup W3D3, utredaruppgifter
BN	Nämndsekreterare		Ekonomi/fakturahantering, post, statistik, tel/mailförfrågningar
SN/utskott	Nämndsekreterare Administratör (4 st)	50 %	Infoansvar, facklig samverkan, arkiv backup diariet, systemansvar
BUN	Nämndsekreterare	30-40 %	Stöd förvaltn.chef, personalfrågor
GAN	Nämndsekreterare	10 %	Facklig samverkan, schemaläggning, backup KFN
KFN	Nämndsekreterare	10-15 %	Webbredaktör, facklig samverkan, registrator, arkiv, post, personal, backup GAN

I sammanställningen ingår inte miljö- och samhällsbyggnadsutskottet och kommunstyrelse-utskottet, då redovisning av tid och arbetsuppgifter inte lämnats från sekreteraren.

Tiden för nämndadministration varierar från cirka 10 procent inom gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden (sekreterare) till närmare 50 procent för sekreterare och administratör som stödjer fullmäktige och cirka 80 procent för de som arbetar med kommunstyrelsen.

Arbetet inom socialnämnden och då främst socialutskottet ses som specifikt pga. många extra utskott, stora krav på handlingarnas kvalitet (omhändertaganden/myndighetsutövning), rättsäkerhet och sekretess. Nämndsekreteraren är även sekreterare i utskottet, vilket ses som en mycket bra lösning.

Samarbete/backup sker inom förvaltningarna mellan nämndsekreterare och administratör samt ibland med jurist.

Inom kommunstyrelseförvaltningen är kommunsekreteraren backup för fullmäktiges sekreterare och vice versa, Det finns ytterligare handläggare inom förvaltningen som är backup för fullmäktige. Enhetschefen kan därutöver fungera som backup för kommunstyrelsen och fullmäktige vid behov. Uppfattningen bland de berörda är att det finns en relativt god backup.

Samhällsbyggnadsförvaltningen arbetar mot två nämnder; byggnadsnämnden och miljö- och samhällsbyggnadsutskottet (inom KS). Två olika personer svarar för nämndsadministrationen. Utredning pågår om hur backup ska lösas.

Utvecklingsförvaltningen arbetar också mot två nämnder; gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden och kultur- och fritidsnämnden. Två olika personer svarar för nämndsadministrationen och är backup för varandra.

Samtliga nämndsekreterare har även andra uppgifter. De är av högst varierande karaktär. Nämndsarbetet kan enligt intervjuade nämndsekreterare definitivt kombineras med andra uppgifter och det ses som en förutsättning då det dels inte är en heltidsuppgift, dels för att få variation i uppgifterna. Balansgången mellan arbetsuppgifterna uppfattas som god.

Risken för enahanda rutinuppgifter var inte någon fråga som togs upp på workshopen, utan det har endast framkommit vid intervjuer med kommunstyrelseförvaltningen.

Kompetensen hos nämndsekreterarna varierar från högskoleexamen (t.ex. jurist, statsvetare, socionom) till administrativ utbildning. Mycket av kunskapen anses växa fram med erfarenheten av arbetet. Samtliga har en stark verksamhetsförankring, vilket i princip samtliga intervjuade ser som en förutsättning.

Vid intervjuerna betonas vikten av att hålla ihop nämndprocessen, vilket gör det svårt att dela upp den på flera personer. De administrativa uppgifterna skulle dock ytterligare kunna avlastas då nämndsekreterarna anslår protokoll, binder in, arkiverar etc. som en mer administrativ resurs skulle kunna göra. I samband med beredningsprocesserna sker många kontakter med förvaltningarna och närheten till verksamheten ses som viktig.

3.2.1. Samarbete och stöd för arbetet

Nämndsekreterarna samarbetar genom det nätverk som kommunsekreteraren håller i. Där sker resonemang om olika frågor i arbetet, gemensamma rutiner och ev. samordning av ärenden. Uppfattningen från intervjuade nämndsekreterare är att samarbetet fungerar bra.

Registratorerna har inget organiserat samarbete. De intervjuade förvaltningscheferna ser gärna att det finns en central registratur, då det idag hanteras olika på förvaltningarna.

Stöd för arbetet finns genom handbok, manual och gemensamma mallar samt systemstöd genom W3D3. Det finns olika system för uppföljning, ex ärendebalans. Kommunstyrelseförvaltningen använder möjligheten i W3D3. I respektive verksamhetssystem finns färdiga mallar, med ibland givna rubriker och formuleringar för tjänsteskrivelser (ex. SN, BN). Ytterligare utveckling sker genom protokollmall i W3D3, som nu testas för kommunstyrelsen.

W3D3 används än så länge främst som ett diariesystem. Flertalet registratorer använder systemet, men fler system finns för diarieföring. Projekt pågår för att W3D3 ska kunna användas för alla verksamheter.

W3D3 används i olika utsträckning av nämndssekreterarna. De använder inte systemet för att skriva protokoll, utan den äldre gemensamma mallen tillämpas.

Handlingar mellan förvaltningar/nämnder skickas till stora delar manuellt, även fast t.ex. remissystem finns i W3D3. Avsikten är att fler handlingar ska hanteras digitalt. Idag tas t.ex. protokollsutdrag ut i papper. Kravet på undertecknade skrivelser innebär att handlingar måste tas ut, undertecknas och scannas. Mycket tid går också åt att jaga underskrifter.

Handläggarna uppges inte använda systemet i särskilt stor utsträckning, trots att de egentligen själva ska lägga in ärenden i systemet.

3.3. Utvecklingsmöjligheter

Intervjuerna och workshopen visar att det finns möjligheter att utveckla nämndadministrativt. Här följer en summering av vad som framkommit.

Roll och uppgift:

- ▶ Driva utveckling, med aktivt stöd från ledningen.
- ▶ Stöd och kvalitetssäkring - vid "full drift" få mer tid till att stödja handläggare, förbättra kvaliteten och vara tillgängliga.

Arbetssätt:

- ▶ Gemensamt systemstöd - finns fler system för diarieföring än W3D3.
- ▶ Ökad användning av de möjligheter som W3D3 ger – mötesportal, protokollmall etc. Används idag i olika utsträckning av nämndssekreterarna.
- ▶ Att systemen används fullt ut - att handlingar inkommer i tid.
- ▶ Att alla använder W3D3 - handläggarna är en nyckelgrupp för att effektivisera arbetet, liksom cheferna.
- ▶ Utveckla tekniken - ej splittra på delar/personer.
- ▶ Fler digitala handlingar – även externa.

Kompetens och förhållningssätt:

- ▶ Utbildning så att alla kan använda systemet på rätt sätt.

Det pågår ett utvecklingsarbete för att använda en mötesportal där handlingar läggs ut digitalt. Digitala handlingar har införts för kommunstyrelsen genom mötesportalen sedan maj månad. Nu ska det ske en genomgång av fullmäktiges rutiner vilket är ett ytterligare steg i arbetet att effektivisera hanteringen.

Byggnadsnämndens handlingar läggs även de ut i mötesportalen. Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden har tillämpat digitala handlingar sedan några år, med goda erfarenheter. Samtliga tre nämnder har persondatorer. Fler nämnder kommer följa efter. Det ses som angeläget att i ett nästa steg införa verktyg som innebär att anteckningar kan göras i handlingarna.

När mötesportalen kommer igång behövs inte separat hantering av handlingar till "Insyn", utan ett led kan skippas.

Handläggarna liksom cheferna är en nyckelgrupp för att ytterligare effektivisera arbetet. Fler utbildningsinsatser kan behövas så att alla använder systemet på rätt sätt.

Andra effektiviseringsmöjligheter är att alla använder remissfunktionen, fler elektroniska filer från utomstående (får nu skanna) samt införande av e-arkiv.

Vid "full drift" skulle nämndsekreterarna kunna få mer tid till att stödja handläggare, förbättra kvaliteten och vara tillgängliga. Samtliga anser sig dock ha mer än fullt upp idag.

3.3.1. Centralisering eller inte

Några positiva effekter med en centralisering har lyfts fram såsom mer uttalad backup, lättare att jobba med ärenderutiner/processer på likartat sätt samt gemensamma riktlinjer/mallar. Möjligen kan det medföra vissa mindre effektiviseringsmöjligheter.

Det finns en närmast total samstämmighet bland de intervjuade om vikten av att vara nära verksamheten, sitta på förvaltningen, fånga upp frågor och komma in tidigt i processen.

Nämndordförandena ser att en centralisering innebär en risk att de tappar en stor del av sitt stöd.

Nämndsekreterarna ser sammanfattningsvis inga vinster eller fördelar med centralisering, då förankringen i verksamheten riskerar att försvinna med en centralisering. De ser att de skulle bli isolerade då möjligheten att få löpande kunskap om verksamheten anses minska drastiskt. Idag är de en del av verksamheten och mycket information fångas upp i korridorerna, information som skulle vara svår att få utifrån.

Nämndsekreteraren bedömer också att det skulle innebära en minskad trygghet/stöd för politikerna, att kunna vända sig till en person.

Nämndsekreterarna anser att det skulle vara tufft att arbeta med fler nämnder. Vinsten enligt nämndsekreterarna är att utveckla tekniken, ej att splittra upp nämndprocessen på fler personer. De ser det som viktigt att hålla ihop hela nämndprocessen på en person, men med ökad administrativt stöd. Ansvar för flera nämnder skulle innebära krockar arbetsmässigt. Detta har prövats tidigare i bland annat kommunstyrelsen och fullmäktige, med kaos som följd.

En kombinerad tjänst som idag ses som mer attraktivt, är också en erfarenhet från personer som söker arbete i Tyresö kommun och som tidigare arbetat med fler nämnder i andra kommuner.

Backup funktionen anses kunna lösas på olika sätt och gemensamma riktlinjer/mallar kan drivas oavsett organisering. Backup anses i första hand kunna lösas inom den egna förvaltningen pga. att de är insatta i verksamheten. Ersättaren bör då vara med vid flera tillfällen för att den ska vara uppdaterad.

En centraliserad organisation anses föra bort kompetens från verksamheten. De arbetsuppgifter som idag görs utöver nämndadministration måste skötas även framledes, därav bedöms det inte ge någon ekonomisk vinning då ny personal måste rekryteras.

Vid en centralisering uppfattar nämndsekreterarna att det skulle kunna innebära att gruppen nämndsekreterare troligen blir mindre och därmed färre personer som kan svara för backup. De skulle få flera chefer.

3.4. Styrkor och svagheter med dagens organisation

Styrkor

I princip samtliga intervjuade ser det som en förutsättning att nämndadministratören hör till förvaltningen. För att kunna ge ett bra stöd krävs närhet till verksamheten.

Intervjuade nämndordföranden ser det som en styrka att kunna vända sig till en person som är deras resurs/stöd.

Det finns ett utvecklat samarbete och starkt samband mellan registrator/administratör och nämndsekreterare samt med handläggare vilket ger förutsättningar för att hålla ihop och ha koll på hela processen.

En god verksamhetskunskap är en förutsättning för att ta fram underlag av god kvalitet och för att göra korrekta beslutsformuleringar, vilket är särskilt viktigt i myndighetsbeslut.

Alla nämndsekreterare har andra arbetsuppgifter utifrån de olika behov som förvaltningen har, dvs. olika typer av uppgifter som inte är av heltidskaraktär.

Svagheter

I flera förvaltningar blir nämndadministrationen en del av andra uppgifter och inte en egen profession. Det finns ingen samlad syn på kompetensbehovet hos en nämndsekreterare och behovet av kompetensutveckling.

Arbetsätten skiljer sig delvis åt mellan förvaltningarna. Det finns inte någon som uttalat driver uppgiften att effektivisera nämndadministrationen.

Det finns en sårbarhet när få personer hanterar nämndadministrationen och backup saknas i en del fall.

3.5. Vår bedömning

Enligt vår bedömning ligger de främsta effektiviseringsmöjligheterna i det arbete som pågår med gemensamt systemstöd enligt W3D3 och en ökad digital hantering.

Ärendehanteringssystemet ger stora möjligheter att effektivisera ärendehandläggningen och nämndadministrationen, där Tyresö bara kommit en liten bit på väg. Det systemstöd som finns måste implementeras och användas fullt ut utifrån de tekniska möjligheter som ges.

Det är därför väsentligt att det arbete som pågår med att anpassa W3D3 för alla verksamheter prioriteras, liksom användande av mötesportalen för digitala handlingar och protokollmallar i W3D3, efter test i kommunstyrelsen. I dagsläget sker implementering inom ramarna för systemansvarigas ordinarie arbetsuppgifter.

Väsentligt är också en ökad digitalisering, då nuvarande hantering med papperskopior, scannade handlingar etc. inte synes särskilt ändamålsenligt. Med allt fler digitala handlingar och utskick bör nämndadministrationen kunna effektiviseras.

Den sammanställning av uppgifter som tagits fram om innehållet i nämndadministrationen och de rutiner som tillämpas med mycket manuell hantering visar att det finns möjlighet att avlasta nämndsekreterarna administrativt arbete. Nämndsekreterarna anslår protokoll, binder in, arkiverar etc. som annan skulle kunna göra. Tid som annars skulle användas till stöd av handläggare och förbättra handlingars/beslutsunderlags kvalitet.

Handläggarna liksom cheferna är en nyckelgrupp för att effektivisera arbetet genom att de också måste in i ärendehanteringsprocessen och arbeta i W3D3. Ytterligare utbildningsinsatser kan behövas så att alla kan använda systemet på rätt sätt.

Nätverket mellan nämndsekreterarna bör vara ett forum för att ytterligare driva utvecklingen framåt av gemensamma rutiner och mallar, dess efterlevnad samt kvalitetssäkring. Detta fordrar dock tydliga direktiv och ett aktivt stöd från kommundirektör och ansvariga chefer. Krav bör ställas på att systemstödet ska användas på alla nivåer och att arbetet ska ske utifrån kommungemensamma mallar och riktlinjer. Vidare bör en kompetensprofil för nämndsekreterare tas fram.

Vi bedömer att dessa åtgärder har en högre prioritet än den organisatoriska strukturen.

Det finns dock anledning att vidta åtgärder för att säkra en tillfredsställande backup, antingen inom förvaltningen eller mellan förvaltningar. Utvecklingsförvaltningen har lyfts fram som ett sätt att lösa sårbarheten där två nämndsekreterare arbetar delvis parallellt med sina två respektive nämnder.

I översynen har frågan lyfts om risken för enahanda rutinuppgifter. Vår bedömning utifrån intervjuer och kartläggning av arbetsuppgifter är att detta främst gäller kommunstyrelseförvaltningen. Övriga förvaltningar, där nämndadministrationen inte är lika stor, synes kunna hantera detta genom de andra arbetsuppgifter som nämndsekreterarna har. Detta gäller även socialnämnden/utskottet som har något andra förutsättningar.

Om en gemensam organisatorisk tillhörighet för nämndsekreterarna skulle övervägas ser vi att det även berör registratorer/administratörer då nämndadministrationen spänner över dessa funktioner. Då flera nämndsekreterare har utredande uppgifter ser vi att det också bör provas om samtliga utredarfunktioner ska samordnars organisatoriskt. Utredarkompetens är i hög grad generell och det finns mycket som förenar utredningar inom de mest skilda områden. Förutsättningen att det finns mycket god kunskap om utredningsområdet kan lösas genom att personer från aktuella förvaltningar kan knytas till utredningar genom att ingå i utredningsgruppen eller referensgrupper.

Vår sammanfattande bedömning är således att om en centralisering av nämndadministrationen övervägs måste ett större grepp tas för att omfatta även registratorer/administratörer och utredare.

Vi ser fördelar med en sådan lösning. En gemensam organisatorisk hemvist främjar skapandet av mer likartade arbetssätt, rutiner och mallar och löser behovet av backup. Samtidigt finns fler nackdelar som lyfts fram i den workshop som genomförts med nämndsekreterare/administratörer och vars bedömning vi delar.

4. Ekonomiadministration

4.1. Krav och förväntningar

Kraven och förväntningarna på kommunens ekonomer är relativt likartade mellan de intervjuade och ekonomerna själva.

En summering av det som framkommit vid intervjuer och workshop visar följande:

Roll och uppgift:

- ▶ Proaktivt stöd – ge ekonomiska perspektiv på frågor
- ▶ Bollplank
- ▶ Omvärldsbevaka och orientera förvaltningsledningen om resultatet
- ▶ Att bistå med analys inför planering och vid uppföljning
- ▶ Verksamhetsanpassat stöd

Arbetssätt:

- ▶ Likartat arbetssätt ekonomerna emellan
- ▶ Ett arbetssätt som minimerar sårbarhet
- ▶ Tillgänglighet, även för de enhetschefer som önskar stöd
- ▶ Fysisk närhet
- ▶ Medlem i ledningsgruppen i den förvaltning som ekonomen arbetar med

Kompetens och förhållningssätt:

- ▶ Mycket god kunskap om verksamheten för att kunna ge ett bra stöd
- ▶ Kunskap om gällande lagar och regler för verksamheten och ekonomifunktionen
- ▶ Analytisk och pedagogisk
- ▶ Lyhörd
- ▶ Serviceinriktad
- ▶ Hög integritet

På frågan om det finns förändringar som kan komma att innebära förändrade krav på ekonomifunktionen nämns konkurrensutsättning, flera utförare av välfärdstjänster och förändrade styrmodeller som bl.a. kan innebära att prestationsbaserade ersättningar införs. Utvecklingen med fler utförare och krav på lika villkor innebär mer fokus på kvalitetsuppföljning och ekonomi. Nämnda förändringar kräver ett mer controllerinriktat arbetssätt enligt intervjuade.

4.2. Nuvarande organisation

4.2.1. Resurser och arbetsuppgifter

Nedan redovisas hur de ekonomresurser som finns idag fördelar sig mellan förvaltningarna. Den beskrivning som görs av arbetsuppgifter bygger på de beskrivningar som ekonomerna själva gjort och lämnat skriftligen. Den är inte fullständig då de flesta ekonomer gör ett stort antal uppgifter som de rubricerat "löpande" och "övrigt". En komplett förteckning skulle bli mycket omfattande varför de huvudsakliga arbetsuppgifterna som tar merparten av deras tid beskrivs här.

Vid **Kommunstyrelseförvaltningen** finns sju ekonomer anställda och en inhyrd konsult på heltid. En är redovisningschef och fyra är "utlånade" till andra förvaltningar. Två arbetar åt Utvecklingsförvaltningen och två åt Barn- och utbildningsförvaltningen, varav en på 60 %.

De återstående två ekonomerna som tillhör förvaltningen har sina arbetsuppgifter där idag. De arbetar med budget, månadsuppföljningar och bokslut etc. respektive med kundreskontra och anläggningsredovisning. Den ekonom som delvis är "utlånad" till annan förvaltning arbetar med redovisningsfrågor, bokslut inkl koncernkonsolidering, framtagande av årsredovisningens balans- och resultaträkning, kassaflödesanalys samt noter och en rad andra uppgifter. Den inhyrda konsulten arbetar med avstämningar samt rapportering av uppgifter till SCB m.m.

Vid **Socialförvaltningen** finns en controller, två ekonomer samt en assistent som delvis har ekonomiskt orienterade arbetsuppgifter.

Controllern är direkt underställd förvaltningschefen men har en arbetsledande och samordnande funktion för förvaltningens arbete med ekonomifrågor. Ekonomerna är dock underställda den administrativa chefen. Controllern arbetar med planering, prognoser och uppföljning i ett förvaltningsövergripande perspektiv.

Ekonomerna arbetar med budget, månadsuppföljningar, bokslut, statistik, nyckeltal, stöd till chefer m.m. Assistenten bistår med projektredovisning och en rad andra uppgifter som hör till ekonomifunktionen.

Vid **Barn- och utbildningsförvaltningen** finns fyra ekonomer varav en går i pension nu under hösten. En av ekonomerna är ekonomstrateg/chef och har personalansvar för ekonomerna på förvaltningen. Till dennes uppgifter hör också att stötta politiker, förvaltningschef och ledningsgruppen, utveckla arbetsmetoder och modeller, analys och utredningsuppdrag, framtidsfrågor samt kontakter med externa utförare.

Den andra ekonomen arbetar med budget, månadsuppföljningar, information och underlag till ledningsgruppen, stöd till rektorer, resursfördelning, elevregistret, nyckeltal, kontakt med friskolor, räkenskapsammandrag m.m. Denne har en rad uppgifter som inte behöver skötas av ekonom såsom hantering av elevregister, avstämning av klasslistor, placering av elever och fritidshems barn.

De "inlånade" ekonomerna arbetar med budget, bokslut, månadsuppföljningar, investeringar, underlag och information till ledningsgruppen, stöd till rektorer, nyckeltal samt ersättare för ekonomstrateg/chef (60%).

Av intervjuerna framgår att det inte fullt ut skett en uppdelning av arbetsuppgifterna mellan ekonomerna som innebär att de har skilda arbetsområden. Med undantag av ekonomstrategen arbetar ekonomerna med liknande uppgifter.

De "inlånade" ekonomerna vid **Utvecklingsförvaltningen** arbetar med budget, uppföljningar, bokslut, utbetalningar av skolpeng, investeringar, elevregistret, stöd till rektorer och chefer, information till ledningsgruppen och de har kontakter med friskolor.

Vid **Samhällsbyggnadsförvaltningen** finns tre ekonomer där en går i pension under året. Den som slutar och dennes efterträdare är systemansvariga för hyressystemet L.E.B samt systemet Dedu. I uppdraget ligger också att vara personalredogörare. Till de ekonomiska uppgifterna hör uppföljningar, konteringar, attesteringar etc. samt att stötta avdelningen i ekonomifrågor.

Den andra ekonomen arbetar med budget, månadsuppföljningar, bokslut, investeringar, uppdrag från förvaltningschefen, stöttar ledningsgruppen och enhetschefer m.m.

Som framgår finns det mycket som förenar ekonomerna på förvaltningarna. De är alla engagerade i huvudprocessen för ekonomifunktionen budget, uppföljning och bokslut. Många arbetar också med framtagande och rapportering av statistik och nyckeltal samt analyser och utredningar. Stöd till ledningsgrupp och chefer hör också till uppdraget för många ekonomer.

Ekonomerna har olika titulatur; strateg, förvaltningsekonom, ekonom och controller. Det är inte tydligt vad som skiljer de olika rollerna åt och om det i praktiken är olika roller.

4.2.2. Styrning och samspel

Förvaltningscheferna uppger att det är de som styr vad ekonomerna gör, såvida de inte är underställda en annan chef inom förvaltningen men även då har förvaltningschefen stort inflytande över ekonomernas arbete. Ekonomerna uppger att de styrs av förvaltningschefen och dennes ledningsgrupp.

Ekonomerna anser att kommunallagen, nämndernas uppdrag och lagen om kommunal redovisning samt rådet för kommunal redovisnings rekommendationer också är styrande för deras arbete liksom de direktiv som kommunledningen ger inför budget och bokslut.

Förvaltningscheferna anser att de får bra stöd från ekonomerna. De har svårt att bedöma om ekonomerna använder tiden på rätt sätt men det finns inget som indikerar att de inte gör det. Det är ovanligt att ekonomerna ingår i förvaltningens ledningsgrupp men de förekommer att de deltar när ekonomiska frågor står på agendan.

Bland de intervjuade enhetscheferna finns det delade meningar om stödet. En del anser att de inte behöver stöd men merparten har behov av det. Några av dem tycker de får bra stöd medan andra upplever att ekonomerna inte är tillgängliga för dem. Det finns också önskemål om att ekonomerna ska vara mer pedagogiska och proaktiva. Enhetschefer upplever inte att ekonomerna arbetar på uppdrag av dem utan det handlar mer om att enhetscheferna ska anpassa sig till de direktiv som ekonomifunktionen kommunicerar och tillhandahålla de uppgifter de efterfrågar.

Ekonomerna träffas på de månatliga möten som ekonomi- och budgetchefen håller i. Dessa beskrivs som informationsmöten som i hög grad präglas av envägskommunikation.

De har ett aktivt samspel med framförallt budgetchefen i budgetprocessen men även vid bokslut. Då samarbetar också ekonomerna med redovisningschefen och de ekonomer som är underställd henne.

Samarbetet mellan ekonomerna på olika förvaltningar är mycket begränsat. De som arbetar med elevregister vid de två förvaltningar som har skolverksamhet samarbetar. Samarbetet beskrivs som helt personberoende och är vare sig strukturerat eller en given del i ekonomernas arbete.

De funktioner inom förvaltningarna som ekonomerna samarbetar med, utöver de chefer som de ska stödja, är framförallt utredare.

4.3. Utvecklingsmöjligheter

4.3.1. Utvecklingsbehov

Intervjuerna och workshopen visar att det finns ett stort behov av att förtydliga ekonomrollen och utveckla ekonomifunktionens arbetssätt. Det är mycket som går igen bland de intervjuades synpunkter. Här följer en summering av vad som framkommit vid intervjuer och workshop.

Roll och uppgift:

- ▶ Förtydliga ekonomernas roller och mandat och klargör om det ska finnas olika ekonomroller och om så vad som skiljer dem åt.
- ▶ Ekonomernas roll bör vara mer likartad på förvaltningarna för att säkerställa att den ekonomiska kompetensen nyttjas på ett effektivt sätt.
- ▶ Klargör vilka uppgifter ekonomiassistenterna har och gränssnittet mellan dem och ekonomerna.
- ▶ Klargör vilka processer inom förvaltningen ekonomen ska vara delaktig i och säkerställ att de är delaktiga från början i dem.
- ▶ Ekonomerna bör stötta chefer genom att lära dem förstå ekonomi.
- ▶ Stödet ska vara mer proaktivt och controllerorienterat.
- ▶ Mer tid bör ägnas åt analys och utredningar.

Arbetssätt:

- ▶ Ekonomen ingår i eller är adjungerad till ledningsgrupp i den förvaltning den arbetar med.
- ▶ Mer helhetslösningar och likartade arbetssätt mellan förvaltningarna.
- ▶ Mer utbyte av arbetssätt mellan ekonomer.
- ▶ Mer samarbete över förvaltningsgränser, nyttja varandra som bollplank och kvalitetssäkring och överför kunskap och erfarenheter.
- ▶ Större följsamhet till redovisningsprinciper.
- ▶ Tidsenligt ekonomisystem.
- ▶ IT-stöd som gör att jag som chef kan planera, prognostisera och följa upp ekonomin på egen hand och därmed ha den kontroll som följer med ekonomiskt ansvar. Om det finns användarvänliga IT-stöd minskar behovet av stöd från ekonom.

Kompetens och förhållningssätt:

- ▶ En större lyhördhet och kundorientering idag sker mycket på ekonomernas villkor (enhetschefer) och fokus är på "tekniska frågor" (fylla i rätt).
- ▶ Ett större inslag av pedagogisk kompetens.
- ▶ Långsiktig kompetensutveckling för ekonomerna som både är gemensam och verksamhetsspecifik.
- ▶ Mer erfarenhetsutbyte mellan ekonomerna.

Resurser:

- ▶ Tillgång till ekonomiassistent som följer upp kontering och fakturor (enhetschefer som inte har detta stöd idag).

4.3.2. Arbetar ekonomerna med rätt saker?

En av utredningens frågeställningar är om det är något som ekonomerna bör lägga större vikt vid. Att arbeta mer controllerinriktat och ägna mer tid åt analys och utredningar lyfter flera fram och de anser att ekonomernas kompetens i högre grad bör användas till sådana uppgifter. Som framkom ovan ser flera att ett mer controllerinriktat arbetssätt fordras för att

anpassa sig till förändrad styrning och de förutsättningar som följer med flera utförare av kommunalt finansierade tjänster.

Det förekommer att ekonomer har uppgifter som inte fordrar ekonomkompetens, t.e.x. att hålla elevregistret uppdaterat. Gränsdragningen mellan ekonomerna och de ekonomiassistenter som finns på ett par förvaltningar, uppges inte vara helt tydlig vilket gör att det kan vara så att ekonomer utför uppgifter som ekonomiassistenter kan göra. Vid workshopen framgick att ekonomerna utför uppgifter som tidigare sköttes av assistenter till följd av att det finns färre ekonomiassistenter i kommunen idag. Exempel på sådana uppgifter är skötsel av elevdatabas och utbetalningar.

Det framkommer att bristande rutiner och bristfällig dokumentation samt begränsad kunskapsöverföring mellan ekonomer på förvaltningar när någon slutar, gör att en del ekonomer ägnar betydande tid åt att förstå hur system är uppbyggda och hur uppgifter tidigare hanterats. Dokumenterade rutiner och mer likartade arbetssätt, däribland enhetlig tillämpning av redovisningsprinciper, skulle enligt dem ge förutsättningar till ett effektivare arbete och mer utrymme åt långsiktiga samt mer strategiskt inriktade uppgifter.

Ekonomerna ser att det mest väsentliga för att säkerställa att de gör rätt saker är att klargöra deras roller. Ekonomernas roll är inte tillräckligt tydlig idag och den framstår som mindre tydlig på förvaltningar där det finns flera ekonomer.

4.3.3. Arbetar ekonomerna rätt ?

Som framkommit finns ett behov av att utveckla processer och rutiner samt säkerställa att dessa tillämpas. Genomarbetade processer och rutiner bidrar ofta både till en ökad kvalitet och mer effektiv användning av resurserna. Ekonomerna ser att de skulle arbeta mer effektivt om arbetssätten var mer likartade och om de processer som är knutna till ekonomifunktionen var dokumenterade.

Samarbetet mellan ekonomerna är begränsat och kunskaper och erfarenheter utbyts inte regelmässigt och systematiskt. Ett mer utvecklat samarbete skulle ha positiv inverkan på ekonomernas arbetssätt enligt flera intervjuade, däribland förvaltningschefer. Idag är det inte självklart att använda varandra som stöd och bollplank över förvaltningsgränser.

De ekonomer som har relativt färsk erfarenheter från andra organisationer bedömer att ekonomisystemet inte är lika effektivt som andra system på marknaden. Detta påverkar i hög grad påverkar ekonomernas effektivitet enligt dem.

4.4. Styrkor och svagheter med dagens organisation

4.4.1. Styrkor

De flesta förvaltningschefer ser att det är en stor fördel att ekonomen hör till förvaltningen och styrs av förvaltningschefen. De betonar att ekonomin är ett viktigt styrmedel varför ekonomen måste kunna verksamheten och arbeta mycket nära förvaltningsledningen. De ser också att de ska styra vad ekonomen gör, om ekonomerna har en annan chef kanske denne skulle göra andra prioriteringar av ekonomens uppgifter.

Ett par förvaltningschefer har erfarenhet av att inte ha en "egen" ekonom och de ser att dagens lösning med en ekonom placerad på förvaltningen ger ett mer omfattande stöd och att ekonomen har bättre förutsättningar att förstå verksamheten och därmed ge "rätt" stöd.

Bland förvaltningscheferna finns uppfattningen att det skulle vara mindre effektivt om ekonomerna hade en gemensam organisatorisk hemvist. Då skulle de behöva vara med på möten både i sin hemmaorganisation och på förvaltningen som de arbetar med.

I förvaltningschefsgruppen finns dock de som ser fördelar med att ekonomerna har en gemensam organisatorisk tillhörighet. De ser emellertid att en controllerfunktion bör finnas vid de större förvaltningarna. Controllern, eller strategen som den heter på någon förvaltning, är så integrerad i förvaltningens arbete och den arbetar brett med uppgifter som inte enbart hör till en traditionell ekonomifunktion såsom utredningar och kvalitetsfrågor.

Flera ekonomer ser också att det är en styrka att arbeta nära de som de stöttar eftersom det bidrar till förståelse för verksamhetens förutsättningar. De som sitter fysiskt nära förvaltningsledningen anser att det underlättar arbetet eftersom det naturligt ger en viss informationsöverföring.

4.4.2. Svagheter

Ingen tar helhetsansvar för ekonomifunktionen och dess utveckling i kommunen idag, enligt flera intervjuade. Det är heller ingen som tydligt driver en utveckling av processerna som hör till ekonomifunktionen och mer likartade arbetssätt för ekonomerna. Idag arbetar ekonomerna på förvaltningarna mycket för sig och många, däribland förvaltningscheferna, efterlyser mer likartade arbetssätt så att varje förvaltning inte behöver hitta sin arbetsmodell.

Ekonomernas kompetensutveckling är inte prioriterad och den drivs inte av varken ekonomichefen eller förvaltningschefen.

Dagens organisation och det ringa samarbetet ekonomerna emellan gör att det är sårbart. Avsaknaden av tydliga rollbeskrivningar gör att det finns risk att uppgifter läggs på ekonomer som inte fordrar den kompetens som ekonomen besitter.

Ett antal ekonomer tycker att det är ett dilemma att såväl en del förvaltningschefer som andra chefer inom förvaltningarna, inte hör samman när ekonomer påtalar principer som ekonomen ser bör följas. Det kan handla om vad som är att betrakta som investeringar respektive driftskostnader, vad som inte är förenligt med god redovisningssed och hur periodiseringsprinciper bör tillämpas. Dessa ekonomer bedömer att det skulle vara lättare att få till stånd enhetlig och korrekt hantering om de inte var underställda förvaltningscheferna och om det fanns en ekonomifunktion i kommunen som fullt ut respekterades för sin kompetens.

4.5. Vår bedömning

Översynen visar att det finns ett stort behov av att utveckla kommunens ekonomifunktion. De utvecklingsmöjligheter som identifierats och sammanfattas ovan ger en bild av vilka utvecklingsbehoven är.

Det är särskilt några saker vi vill betona.

För det första behöver ekonomernas roll och ansvar förtydligas. Kommunen bör ha en övergripande strategi för vilken roll ekonomerna ska ha. Vi ser en utveckling i näringslivet men även i offentlig förvaltning där ekonomerna inte bara avbildar verksamheten i ekonomiska termer utan även bidrar aktivt till en effektiv resursanvändning. Det innebär att ekonomerna bidrar med insikter till chefer efter att ha gjort analyser av ekonomiska resultat kopplat till produktion, resursutnyttjande och kapacitet. Detta inslag är mycket litet i arbetet för ekonomerna i Tyresö kommun idag.

För det andra bör ekonomifunktionens processer ses över och dokumenteras. En genomlysning av processer och rutiner ger förutsättningar att skapa mer likartade arbetssätt, säkra kvaliteten och bidra till att ekonomernas tid nyttjas till rätt saker.

Slutligen behöver ekonomernas samarbete stärkas och individuella kompetensutvecklingsplaner bör tas fram där roll- och ansvarsbeskrivningar liksom processbeskrivningarna bildar grund tillsammans med ekonomernas tidigare kompetens och erfarenhet.

Vi bedömer att dessa utvecklingsinsatser har en högre prioritet än den organisatoriska strukturen. Det finns dock anledning att fundera över om det finns en organisatorisk lösning som underlättar det fortsatta utvecklingsarbetet. Vår slutsats är att en gemensam organisatorisk tillhörighet för ekonomerna stärker förutsättningarna för att utveckla ekonomifunktionen. En gemensam organisatorisk hemvist där ekonomerna är underställda samma chef främjar skapandet av tydliga roller, mer likartade arbetssätt och tillvaratagande av den samlade ekonomkompetensen i kommunen.

Då en prioriterad del i ekonomernas uppdrag är att stödja förvaltningsledningarna bedömer vi att ekonomerna bör vara fysiskt placerade där förvaltningsledningarna är. Värdet av den löpande information som överförs i vardagskontakterna kan inte underskattas. Vi vill också betona vikten av att ekonomerna ingår i förvaltningarnas ledningsgrupper för att få den helhetsbild av verksamheten som ekonomen behöver för att ge ett effektivt stöd.

Ett effektivt stöd förutsätter också att ekonomen har en tydlig roll men även att det stöd de ska ge till respektive förvaltning preciseras. Preciseringsen bör ta sin utgångspunkt i att ekonomerna förtydligar vilket stöd de kan ge varje förvaltning samt att de är behjälpliga när förvaltningarna ska definiera sina behov av stöd. Dialogen bör resultera i någon form av åtagande/kontrakt med varje förvaltning som sannolikt består av ett basstöd, som är gemensamt, och ett förvaltningsspecifikt stöd som är anpassat till de behov verksamheten har. De senare kan variera över tid varför årliga åtaganden/kontrakt bör upprättas.

Stockholm den 10 oktober 2011



Jane Gränström



Lena Joelsson