



Granskning av ändrad organisation avseende nämndernas ekonomifunktion – Nynäshamns kommun

Revisionsrapport

Percy Carlsbrand

Februari 2011



Innehållsförteckning

1	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	3
1.1	Rekommendationer	3
2	Inledning	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Revisionsfråga	4
2.3	Revisionsmetod	4
3	Granskningsresultat.....	5
3.1	Projektets mål och syfte	5
3.2	Projektorganisation	5
3.3	Måluppfyllelse	5
3.4	Övriga iakttagelser	6
4	Källor	7

1 Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Nynäshamns kommun har genomfört en omorganisation av nämndernas ekonomifunktion i enlighet med kommunstyrelsens beslut. Omorganisationen har skett med resurser inom ordinarie linjeorganisation.

Som svar på nedanstående revisionsfråga kan konstateras att kommunstyrelsen inte haft en tillfredsställande styrning av förändringsarbetet.

Svaret på revisionsfrågan grundar sig på följande bedömningar av kontrollmålen:

- Syftet med förändringen är tydligt uttalat i granskade dokument och har enligt uppgift från intervjupersonerna kommunicerats väl med berörda parter.
- Den nya organisationen skall gälla från den 1 oktober 2009 med alla detaljer avklarade senast vid årets utgång. Vidare skall en styrgrupp bestående av kommunchefens förvaltningschefsgrupp inrättas. Till gruppen knyts projektledare och ev delprojektledare. Hela arbetet skall rapporteras löpande till kommunstyrelsens arbetsutskott. *Bedömning: Detaljer återstår fortfarande. Ännu har inte alla roller tydliggjorts. Fördelning av arbetsuppgifter mellan gammal och ny organisation är ännu inte klar. Alla enheter/förvaltningar är inte inne i systemet ännu och oklarheter råder om och när så skall ske. Organisationen av projektet har inte genomförts på avsett sätt.*
- Ny budget och verksamhetsplaneringsprocess ses som en frukt av den nya organisationen. Likaså har samarbete kring vissa gemensamma rutiner och dokument förenklats. Fortfarande återstår dock att konstatera effekter inom det egentliga syftet nämligen bättre uppföljning och analys. *Bedömning: En del positiva sidoeffekter av omorganisationen kan konstateras. Projektets egentliga mål och syfte är dock ännu inte uppfyllt.*

1.1 Rekommendationer

Projektets mål och syfte är väl förankrat i organisationen. Såväl på lednings- som medarbetarnivå. Problemet med projektet är att efter att den nya organisationen satts i sjön har tempot i förändringsarbetet avtagit. Inga aktiviteter, möten eller andra

organiserade samarbeten har förekommit. För att åter väcka liv i förändringsarbete och nå de uppsatta målen en organisation/ett projekt etableras som identifierar vad som återstår, hur det skall genomföras, när det skall genomföras och vem som ansvarar för genomförandet

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Nynäshamn har beslutat att ändra organisationen avseende nämndernas ekonomfunktion. Ekonomfunktionen arbetar huvudsakligen med stöd åt förvaltningsledning och budgetansvariga med budget, redovisning, analyser och löpande rapportering inkl delårs- och årsbokslut. Ekonomfunktionens arbete är även i hög grad väsentligt för den kommunövergripande uppföljningen och analysen.

Bakgrunden till beslut om en förändrad organisation avseende ekonomfunktionen står bl a att finna i behov av att stärka och utveckla analysarbetet, hitta mer enhetliga former för uppföljning och analys samt att förbättra tillförlitligheten i redovisning och prognoser.

2.2 Revisionsfråga

- Har kommunstyrelsen haft en tillfredsställande styrning av förändringsarbetet avseende nämndernas ekonomfunktion?

2.2.1 Kontrollmål

- Finns ett tydligt uttalat syfte med förändringen och har syftet med förändringen tydliggjorts för berörda parter?
- Har förändringen genomförts utifrån fastställd tidplan och i övrigt på avsett sätt?
- Vilka erfarenheter finns så här långt hos nämnderna och hos kommunledningen centralt? Är målen avseende förändringen på väg att infrias?

2.3 Revisionsmetod

Granskningen har skett med hjälp av intervjuer och studier av beslutsunderlag och styrdokument. Intervjuerna har genomförts med ett urval av förtroendevalda och tjänstemän i Kommunstyrelsen och nämnderna, förvaltningsledningar och budgetansvariga.

3 Granskningsresultat

3.1 Projektets mål och syfte

Verksamhetens utvecklingsbehov är väl dokumenterat genom de utredningar som gjorts såväl internt som med externt konsultstöd. I detta material finns beskrivet de brister som upplevs i befintlig organisation samt hur man avser att gå till väga för att eliminera dessa. Man anger även vad som förväntas uppnås i effektivitet och förbättrat beslutsmaterial genom den organisationsförändring som beslutats.

Vid kontakt med intervjupersonerna uttrycks syftet med omorganisationen som en strävan att få bättre analyser och prognoser. ”Inte så mycket rapportering” – snarare mer reflekterande och möjligheter till åtgärder innan det är för sent. Ett annat syfte är att skapa en organisation som gör det möjligt med gemensamma ekonomiadministrativa processer inom kommunen och en organisation som gör det möjligt för medarbetarna att samarbeta, ersätta och lära av varandra.

3.2 Projektorganisation

I kommunchefens beslut 2008-12-09 beskrivs projektets tre olika steg och den organisation som avses inrättas för att driva arbetet. I denna organisation skall kommunchefens ledning vara projektgrupp. Till denna projektgrupp skall knytas projektledare och ev delprojektledare. Hela arbetet skall fortlöpande rapporteras till kommunstyrelsens arbetsutskott.

Någon egentlig projektorganisation har inte skapats för införandet. Projektledning har lagts på ekonomichefen inom ordinarie linjeorganisation. I den mån en projektgrupp har inrättats har det skett inom den ordinarie ledningsgruppen men inte med avstämning av projektets tidplan, delmål eller aktiviteter. Någon rapportering till kommunstyrelsens arbetsutskott har inte skett.

3.3 Måluppfyllelse

Vid en betraktelse av projektet och dess genomförande kan man konstatera att det inte varit något egentligt projekt. I alla fall inte om man med projekt menar en tidsmässigt avgränsad uppgift med särskilt avdelade resurser, tidplan, milstolpar och aktiviteter. Trots detta har stora delar av de beslutade åtgärderna genomförts. Organisationen har ändrats, personer har tillträtt nya befattningar och arbetsuppgifter har flyttats mellan såväl befattningshavare som förvaltningar.

Enligt den politiska ledningen så har omorganisationen gett redan gett positiv effekt på budget och verksamhetsplaneringen.

Såväl ledning som berörd personal anser att syftet med omorganisationen har kommunicerats väl. Det förefaller även vara väl förankrat bland personalen. En

allmän uppfattning verkar vara att det är bra att vara i samma organisation då man kan ha nytta av varandra. Förväntningarna på den nya organisationen är att den skall ge möjlighet att förkovras som ekonom, ta fram och vidmakthålla gemensamma styrdokument och processer, samt ge möjlighet att täcka upp för och lösa av varandra.

3.4 Övriga iakttagelser

Projektet genomfördes i tid och avslutades vid årsskiftet 2009/-10. Inom barn- och utbildningsförvaltningen råder fortfarande oklarhet då vissa uppgifter har lämnats till ekonomienheten medan vissa finns kvar hos intendenterna på rektorsområdena. Vidare har barn- och utbildningsförvaltningen olika kontaktpersoner inom ekonomienheten för skola respektive kultur och fritid samt mot enheternas intendent och mot ledning/nämnd. Detta gör för barn- och utbildningsförvaltningens del att samarbetet känns osäkert och i viss mån ineffektivt då man tillämpar olika arbetsmodeller. Inom såväl controllergruppen som gruppen för stöd till resultatenheter råder osäkerhet över roller och ansvarsområden och att det är otydligt vad som förväntas av dem. Representanter från gruppen anser att det inte tydligt beskrivits och att otydligheten förstärks av det faktum att det finns verksamheter/delar av verksamheter som inte berörs av omorganisationen. Att allt inte berörs har också lett till att det är svårare att få/skapa gemensamma processer och modeller även om man varit framgångsrik i samarbetet vid kodplaneförändringar, modell för periodiseringar mm.

Projektet avslutades 1/1 2010 men allt är inte genomfört än. Det vara bara den nya organisationen som startade vid denna tidpunkt. Ännu saknas uppgifter om vad som återstår, hur det skall lösas/genomföras, när det skall vara klart och vem som ansvarar för genomförandet. Detta förhållande skapar osäkerhet för såväl de presumtiva utförarna som deras uppdragsgivare.



4 Källor

Dokumentation:

Kommunfullmäktiges beslut 2008-12-10, § 220 Sammanföring av resurser från förvaltningarna

Kommunstyrelseförvaltningens skrivelse till kommunstyrelsen 2008-11-04, ref nr 131/2008-001

Kommunchefens beslut 2008-12-09, ref nr 131/2008-001

Kommunchefens beslut 2010-05-24 "Kommunstyrelseförvaltningens organisation fr o m den 1 januari 2010"

Nynäshamns kommun – Projektplan steg 3 Ekonomiadministration Januari 2008 – Powerpointbilder

Öhrlings PricewaterhouseCoopers – Sammanföring av resurser för ekonomi och personalfunktioner – förutsättningar och handlingsalternativ. September 2008

Intervjuer:

Birgitta Dahlin, förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltningen

Annicka Hägre, gruppchef (ekonomgruppen ansvarig för resultatenhetsstöd)

Sirpa Slotte, controller (huvudsakligen inriktad mot barn- och utbildningsförvaltningen)

Siv Jatko, controller (socialförvaltningen)

Liselotte Vahermägi, ordförande barn- och utbildningsnämnden

Marie Ekenstierna, ekonom (stöd till chefer inom ÄO och funktionshinder)

Anna Ljungdell, Ordförande kommunstyrelsen

Lena Henlöv, ekonomichef