

## Utveckling av organisation av ekonomistyrning - Skolledares stöd kring ekonomi

### Bakgrund

Haninge kommun har en styrmodell som tydligt visar hur process och struktur för verksamhets- och ekonomistyrning ska fungera. Eftersom ansvar och befogenheter är decentraliserade är en fungerande uppföljning av stor vikt. Av Det yttersta ansvaret – en kartläggning av arbetssituationen hos Haninge kommuns rektorer och förskolechefer som genomfördes 2015 framgick att mer tid lades på administrativa arbetsuppgifter och mindre tid på strategiskt arbete. Det konstaterades att organisationen av ekonomistyrning inom utbildningsförvaltningen borde kunna utvecklas för att skapa en likvärdighet mellan enheterna.

Grund- och förskolenämnden 2016-04-06 § 39 samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden 2016-03-08 § 22 beslutade att ge utbildningsförvaltningen i uppdrag att utreda möjligheten till att utveckla organisation och rutiner för en effektivare ekonomistyrning.

EY genomförde på uppdrag av utbildningsförvaltningen i Haninge kommun en kartläggning och analys av skolledares ekonomistöd. Syftet med uppdraget var att se över hur utbildningsförvaltningen kan säkerställa kvaliteten i ekonomistödet för att ge chefer arbetsro och hållbara förutsättningar i syfte att utveckla det pedagogiska uppdraget.



Rapporten EY, Haninge kommun, Kartläggning och utveckling av skolledarstödet, rapport 2017-01-25 och godkändes av grund- och förskolenämnden 2017-03-29 § 37 samt av gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden 2017-03-28 § 31.

Rapporten lämnar två alternativ till organisation av stöd. Identifierade framgångsfaktorer som utredarna identifierat ligger till grund för de två alternativen.

Bland dessa faktorer kan nämnas:

- Skolledare behöver ha grundläggande ekonomikompetens då de har det övergripande budgetansvaret.
- Det behöver finnas en formell rutin för samarbete mellan lokal och central/mellannivå samt gentemot kärnverksamheten. I kontakten mellan de olika nivåerna behöver det skapas en tydlig dialog och centralt stöd behöver ha fokus på tillgänglighet och service.
- Mellan de olika stödfunktionerna och verksamheten behövs en tydlig roll- och arbetsfördelning samt tydliga arbetsinstruktioner.

Utbildningsförvaltningen har i sin prioritering av alternativen attraherats av det alternativ som innebär en mindre genomgripande förändring och handlar om att etablera ett systematiskt förbättringsarbete, förtydliga roller och ansvar mellan stöd och kärnverksamheten samt genomföra anpassade utbildningsinsatser inom IT stöd och ekonomi för skolledare.

Utredarna ger i sin rapport förslag på vilka åtgärder som kan etableras för att förbättra och utveckla det befintliga administrativa ekonomistödet.

1. Skapa en gemensam syn på övergripande roller och ansvar mellan lokalt stöd, centralt stöd och kärnverksamheten. Precisera och detaljera ansvarsfördelning successivt.
2. Etablera processgrupper och ansvar för att standardisera process, verktyg och arbetssätt.

3. Kartlägga och analysera processer inom det lokala stödets ansvar, klargör gränssnitt och arbeta för en skapa gemensamma processer. Hitta enkla förbättringar såsom lathundar och instruktioner till skolledarna.
4. Utarbeta gemensamma utbildningspaket inom ekonomi och IT-stöd för skolledare.
5. Utforma forum för dialog och samarbete mellan lokalt och centralt stöd.

### **Ärendets beredning**

Ett första möte mellan utredare och ekonomer på controllerenheten vars tjänster utbildningsförvaltningen nyttjar hölls i juni.

En lägesbeskrivning diskuterades och en övergripande behovsorientering gjordes. De punkter som främst aktualiserades var punkterna 1 och 5.

Ekonomerna genomförde också ett möte med sin chef för att resonera om och ansvarsfördelningen mellan utbildningsförvaltningen och controllerenheten. Det finns ett avtal som innefattar ett grundpaket samt ett antal tilläggstjänster. Områden som identifierades som är viktiga att ha ungefär motsvarande kompetens inom är system, ekonomi och administration på central och lokal nivå.

I juni togs kontakter med chefer vid förskolan, grundskolan och gymnasiet för att kartlägga arbetsfördelningen mellan chef och intendent/ ekonomiassistent på några enheter. Det kunde konstateras att det ser olika ut på enheterna.

Samarbetet med controllerenheten har återupptagits under hösten och punkterna 2,3 och 4 har analyserats och fördjupats.

Arbetsgruppen kring skolledarnas arbetsmiljö har tagit del av förslaget per mail och fått möjlighet att yttra sig. En synpunkt från arbetsgruppen har noterats. Nämligen att för gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens enheter finns för närvarande inget behov av omgående åtgärder. Det beskrivs en väl

etablerad arbetsmodell för uppföljning och stöd för analys samt, vid behov, åtgärder. Uppföljningarna sker varje månad. Enheterna kommenterar sitt resultat och lämnar helårsprognos. En gemensam analys av resultat och prognos görs. Vid underskott eller risk för underskott ses de åtgärder som ska vidtas igenom. Vid uppföljningen deltar gymnasie- och vuxenutbildningschefen, rektor, ekonom från berörd enhet samt ekonom och economicontroller från controllerenheten.

Samtliga rektorer och förskolechefer har också erhållit förslaget och endast en synpunkt från målgruppen har noterats. Där framförs att nätverksmöten för ekonomiansvariga lokalt (intendenter) i informations- och utbildningssyfte är positivt.

De föreslagna åtgärderna vänder sig till funktioner och ska fungera över tid oavsett det aktuella dagsläget då det gäller enheternas ekonomiska ställning.

Ärendet har således beretts av förvaltningens kansliavdelning i samråd med berörda avdelningar, enheter samt controllerenheten vid kommunstyrelseförvaltningen.

## **Genomförande**

### **Åtgärd 1.**

**Skapa en gemensam syn på övergripande roller och ansvar mellan lokalt stöd, centralt stöd och kärnverksamheten. Precisera och detaljera ansvarsfördelning successivt.**

Befintliga roller:

**Roll på central nivå, utbildningsförvaltningens economicontroller.**

Det centrala stödet utgörs economicontroller som är placerade på kommunstyrelseförvaltningens controllerenhet. Genom avtal mellan

utbildningsförvaltningen och controllerenheten är enhetens åtaganden reglerade. ( Bilaga 1)

Inom ramen för det avtalade grundpaketet ingår under rubriken Uppföljning/bokslut

*”Genomföra övergripande ekonomiska analyser utifrån rapporter och andra underlag som stöd till förvaltningsledningarna.*

*Analysera månadsrapporter och prognoser till nämnder och kommunstyrelsen.*

*Ta fram åtgärdsförslag utifrån resultat.*

*Ta fram relevant statistik och nyckeltal relaterat till Mål & Budget.*

*Ta fram dokumenten tertialuppföljning och årsredovisning till KS/KF.*

*Utveckla och förfina tidplaner och anvisningar för verksamhetsuppföljning och måluppfyllelse.*

*Utveckla enhetliga mallar/system för uppföljning.”*

### **Lokala roller**

Den avgörande faktorn av behov av ett stöd till chefen är hur kompetensen gällande ekonomiska frågor ser ut hos ansvarig chef respektive intendent/ekonomiassistent på området. Detta är avgörande för hur arbetsfördelningen ser ut mellan dessa roller på enheten.

Ytterligare en viktig faktor är chef/intendent/controller har en delvis samma kompetens som en ekonom för att säkerställa att man förstår ekonomiprocessen. Det finns inget gemensamt arbetssätt för de lokala enheterna. Enheterna har utvecklat egna lokala rutiner och processer för att hantera ekonomiprocessen. Hur dess rutiner har utvecklats har varit beroende av den kompetens hos chef respektive hos den funktion/medarbetare som utgjort skolledarens stöd.

Det är därför av stor vikt att en dialog förs mellan central nivå och lokal nivå för att säkerställa att den nödvändiga kompetensen kring ekonomiprocessen

finns på enheten. Detta initiativ bör tas av central förskolechef/  
grundskolechef och dialogen ska föras med förskolechef/ rektor.  
Controllerenheten kan delta i samtal om roll- ansvarsfördelning mellan  
rektor/administrativ chef/ekonomiassistent på den lokala enheten.  
Om det visar sig att det behövs komplettering av kompetensen kontaktas  
controllerenheten.

Förskolechef och rektor är alltid ytterst ansvarig för enhetens ekonomi, men  
kan delegera arbetsuppgifter. Förskolechef och rektor måste därför säkerställa  
att organisationen har nödvändig kompetens och i övrigt har förutsättningar  
att ha kontroll på enhetens ekonomi.

I denna utredning benämns funktionen/medarbetare som har till uppgift att  
ge stöd till skolledaren "intendent", vilket upplevs som den oftast  
förekommande benämningen på tjänsten. Denna funktion kan fördelas på  
flera medarbetare.

Vid stora enheter kan finnas en administrativ chef som har till sin hjälp  
ekonomiassistenter.

Det är en stor spridning på intendenternas utbildningsbakgrund och det är  
också en stor spridning på intendenternas arbetsuppgifter. Exempel på  
arbetsuppgifter är budgetarbete, månadsanalyser, kontering av fakturor,  
attestering av fakturor övriga uppgifter rörande ekonomi.

För att säkerställa att en tydlig kommunikation etableras mellan central och  
lokalnivå förordar arbetsgruppen att en intendent på en lokal skolenhet  
behöver motsvarande kompetens som en ekonom på kontrollerenheten inom  
vissa områden. De områden som denna kompetens krävs för kan delas in i tre  
områden

- system
- ekonomi
- administration

## **System**

Exempel på system som är aktuella för funktionen att kunna använda är Hypergene, Proceedo, Extens. Särskilda utbildningar anordnas i dessa system och det finns också tillgång till hjälpmedel såsom lathundar.

## **Ekonomi**

För den aktuella funktionen är en gymnasieekonomkompetens eller motsvarande önskvärd. Det fordras kunskaper om grundläggande ekonomiska begrepp och områden för att kunna vidareutveckla kompetensen för arbetsuppgifterna på lokal nivå.

## **Administration**

För att underlätta för en effektiv administration är det viktigt att innehavaren av funktionen besitter känsla för struktur och ordning och reda i sitt arbete.

En kartläggning behöver alltså göras av vilken kompetens som ska ingå i respektive roll för att säkerställa processen.

För att sedan säkerställa att alla rollinnehavare har den kompetens de behöver för att utföra sina uppgifter måste en analys göras av behovet av kompetensutveckling göras på varje enhet.

1. En inventering bör genomföras av vilken kompetens en chef behöver för att fullgöra sitt uppdrag.
2. En inventering bör genomföras av vilken kompetens funktionen intendent behöver för att fullgöra sitt uppdrag.

För att inte belasta enheterna med en "särskild" kartläggning av denna kompetens hos de medarbetare som arbetar med ekonomiprocessen ska detta arbete ingå i det systematiska arbete med kompetensförsörjning och kompetenshöjande insatser som nu implementeras inom Haninge kommun och specifikt utbildningsförvaltningen

Detta uppdrag bör alltså ses som en del av arbetet med generell kompetensförsörjning och utgöra en del i "utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan" samt bör ligga i "Plan för kompetenshöjande insatser 2018-2020 inom utbildningsförvaltningen".

Vid nyrekrytering av intendenten för framtida anställningar kan controllerenheten biträda och vara delaktiga i urvalsprocessen. Ett exempel på detta skulle kunna vara att bistå med uppgifter och bedömning av arbetsprov.

Controllerenheten har möjlighet att ge input till skolledare inför resultat- och målsamtal om medarbetares behov av kompetenshöjande insatser på individuell nivå.

## **Åtgärd 2.**

### **Etablera processgrupper och ansvar för att standardisera process, verktyg och arbetssätt.**

Det konstateras att det finns en standardiserad ekonomiprocess, verktyg och arbetssätt.

En checklista för ekonomisk månadsuppföljningen har utarbetats i samarbete mellan utbildningsförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen.

Checklistan syftar till att vara ett stöd till förskolechefer och rektorer för att fullgöra sitt ansvar för enhetens ekonomi. Checklistan är beslutad av förvaltningschef. Listan ska följas.



Att arbeta utifrån denna checklista utgör en åtgärd för nämndens strategi, 10.4 Säkerställa tillräckligt stöd till enheternas ekonomiarbete, under målområde "Effektivitet, kvalitet och service", mål 10 i Strategi och budget 2018, "Ordning och reda på ekonomin"8.

### **Åtgärd 3.**

**Kartlägga och analysera processer inom det lokala stödets ansvar, klargör gränssnitt och arbeta för en skapa gemensamma processer. Hitta enkla förbättringar såsom lathundar och instruktioner till skolledarna.**

Under åtgärd 5 "Utforma forum för dialog och samarbete mellan lokalt och centralt stöd" föreslår utredaren att etablera nätverk. Ett uppdrag till dessa nätverk kan just vara att lyfta frågor av den art som beskrivs i den ovan föreslagna.

### **Åtgärd 4.**

**Utarbeta gemensamma utbildningspaket inom ekonomi och IT-stöd för skolledare.**

Under 2017 har controllerenheten erbjudit/ bjudit in till introduktion för nya chefer och funktionen intendent. En grundläggande introduktion under ledning av en ekonom som inkluderar en genomgång av Hypergene har genomförts. Någon fördjupad introduktion om strategi, mål och budget, prognos och nyckeltal under ledning av en controller har ännu inte genomförts under 2017. Controllerenheten arbetar också vidare med att utveckla fördjupningsdelen.

Annan kompetenshöjning på initiativ från verksamheten har controllerenheten möjligheter att tillhandahålla.

### **Åtgärd 5.**

**Utforma forum för dialog och samarbete mellan lokalt och centralt stöd.**

Under 2017 har controllerenheten bjudit in till fyra träffar för chefer och funktionen intendent. Dessa träffar har haft karaktären av informationsmöten där controllerenheten styr agendan.

Controllerenheten kan medverka till att bilda ett nätverk/forum för de som är ”ekonomipersoner” på lokala enheter inom utbildningsförvaltningen. Ett nätverk bör bildas för förskolechefer och funktionen intendent för förskolan och ett annat för rektorer och funktionen intendent för skolorna.

Syftet med nätverken ska vara att områden behandlas utifrån verksamhetens/deltagarnas önskemål och behov. Det kan röra aktuella frågor, förbättringar av rutiner som deltagarna kan delge varandra och arbetsformen bör vara workshop.

Ekonom från controllerenheten förslås vara sammankallande och förslagsvis kontaktas central förskolechef och grundskolechef i god tid för att kunna två nätverksträffar per kategori ska kunna planeras under vårterminen 2018.

Avtalen mellan utbildningsförvaltningen och controllerenheten kan behöva ses över utifrån förskjutningar i arbetsuppgifter.

Förslagna åtgärder etableras i syfte att förbättra och utveckla det befintliga administrativa ekonomistödet.

### **Förslag till beslut**

1. Att föreslagna åtgärder genomförs.

