

EKONOMIFUNKTIONER I JÄMFÖRELSE

TOBIAS JOHANSSON

GUSTAF KASTBERG

KFI U-RAPPORT 85

INNEHÅLL

Innehåll.....	2
Utgångspunkter	3
Projektets upplägg	3
Ram för jämförelser	4
De nio kommunerna:	5
Resurser	9
Kommunerna ur ett resursperspektiv	13
Processer.....	16
Rutin – Analys – Strategi	16
Grad av kontrollorientering	18
Grad av stödorientering	21
De nio kommunerna ur ett processperspektiv	24
Resultat.....	27
Nio ekonomifunktioner i en resultatjämförelse.....	30
Sammanfattande slutsatser och några frågor.....	33
Referenser.....	37

UTGÅNGSPUNKTER

På senare år har mätningar av alla de slag blivit allt vanligare. Det övergripande syftet med all benchmarking är att generera kunskap om den egna verksamheten genom att spegla verksamheten mot andras. Ibland mäts verksamheter med syftet att utröna om de fullgör sitt uppdrag och som ett sätt att stärka ansvarsutkrävandet. I andra fall initieras mätningar och jämförelser som en del i den interna verksamhetsutvecklingen. Vid jämförelserna framträder goda exempel som andra kan ta efter och en effekt blir därmed att kunskap sprids mellan olika organisationer.

Under senare år har forskare på Kommunforskning i Västsverige genomfört ett antal studier där så kallad benchmarking fokuserats. Jämförelser har gjorts både beträffande kommuner som helhet och av olika delar av kärnverksamheten, men också och kanske framförallt av kommuners finansiella situation. Hittills har emellertid inga studier genomförts som fokuserar på så kallade stödfunktioner och därför finns det ett behov av att generera kunskap, inte bara kring olika specifika stödtjänster, utan även hur sådana jämförelser kan läggas upp. I denna rapport fokuseras kommunernas ekonomifunktion som är ett exempel på en sådan stödfunktion.

Det primära syftet med det initierade projektet är att generera kunskap som kan ligga till grund för ett utvecklande av ekonomifunktionen i primärkommuner. Genom att få sin verksamhet relaterad till andra kommuners ekonomifunktioner kan grunden för ett utvecklingsarbete läggas.

Ett andra syfte är mer forskningsorienterat och handlar om att KFi genererar kunskap kring ekonomifunktionernas organisation, uppgifter och processer på ett systematiskt sätt. Sådan kunskap utgör en viktig referenspunkt både för vidareutvecklandet av jämförelsemodeller men också som en referenspunkt i andra forskningsprojekt.

Projektets upplägg

Ofta när jämförelseprojekt genomförs slutar det med att de deltagande organisationerna i projektet inte accepterar resultaten av jämförelserna. Den egna enhetens speciella situation upplevs som allt för avvikande för att de resultat som mätningarna ger kan anses som relevanta. För att i möjligaste mån undvika ett sådant förhållningssätt har en viktig utgångspunkt vid designen av föreliggande projekt varit teorier kring organisatoriskt lärande. För att ett organisatoriskt lärande skall kunna komma till stånd krävs det att de som deltar i exempelvis ett benchmarkingprojekt utvecklar en gemensam förståelse för vad som skall mätas och vad som är relevant (Nonaka 1995). Om deltagarna i projektet får vara med och definiera vad som skall mätas och hur det skall mätas minskar risken för att resultaten upplevs som irrelevanta. Projektet genomfördes därför i flera steg med återkommande seminarier som syftat till att skapa en gemensam ram för mätningarna bland deltagarna.

Projektet inleddes med ett seminarium där de deltagande kommunerna öppet fick diskutera vad som var önskvärt att mäta och vad som gick att mäta. Efter det inleddes det som kan beskrivas som första steget i mätningarna.

I steg ett låg fokus på att generera beskrivningar av ekonomifunktionerna i de kommuner som ingår i projektet. Detta för att ringa in vad som skulle definieras som ekonomifunktion. Frågor som var vägledande var bland annat hur kommunerna organiserat sin ekonomifunktion samt vilka uppgifter som ligger centralt och vilka som har decentraliserats. Resultatet av det första steget blev således en beskrivning av ekonomifunktionens struktur och processer i de deltagande kommunerna. Steg ett avslutades med ett seminarium där de deltagande kommunerna diskuterade olika aspekter av de data som samlats in. Som en del i det första steget diskuterades också olika grunddata som exempelvis ekonomifunktionernas nettokostnader och antal ekonomer och assistenter.

Nästa steg var att samla in data som skulle ligga till grund för jämförelserna. Data bestod dels av uppgifter de deltagande kommunerna sammanställde, dels av information som samlades in genom en enkät till alla ekonomer som arbetar i kommunerna som ingick i jämförelsegruppen. Utöver det samlades också finansiell information in från årsredovisningarna.

När data samlats in och sammanställts skedde ytterligare ett seminarium där de gjorda jämförelserna diskuterades. Brister som uppdragats samt olika åsikter och reflektioner som framkom under seminariet låg sedan till grund för utarbetandet av ett rapportutkast som deltagarna sedan fick möjlighet att kommentera. Först därefter skedde en slutgiltig sammanställning av rapporten.

Därefter, mycket på grund av deltagarnas egna initiativ, planerades ytterligare ett seminarium för diskussion kring innebörden av de skillnader och likheter som framkommit genom mätningarna. Detta sista steg brukar i litteraturen benämnas processjämförelser och deltagarna söker i denna fas tillsammans förklaringar till de skillnader och likheter som iakttagits.

Disposition

Härnäst sker en introduktion till den modell som jämförelserna utgått ifrån. Därefter introduceras de nio medverkande kommunerna och ett antal grunddata presenteras som är relevanta för jämförelserna. Därefter presenteras data för jämförelsekommunerna utifrån de tre aspekterna resurser, processer och resultat som tillägnas var sitt avsnitt. Varje avsnitt avslutas med en kommentar till var och en av de nio medverkande kommunerna. Avslutningsvis sker en avslutande kommentar kommunvis som baseras på jämförelserna som gjorts beträffande resurser, processer och resultat. Sist sker en mer övergripande reflektion.

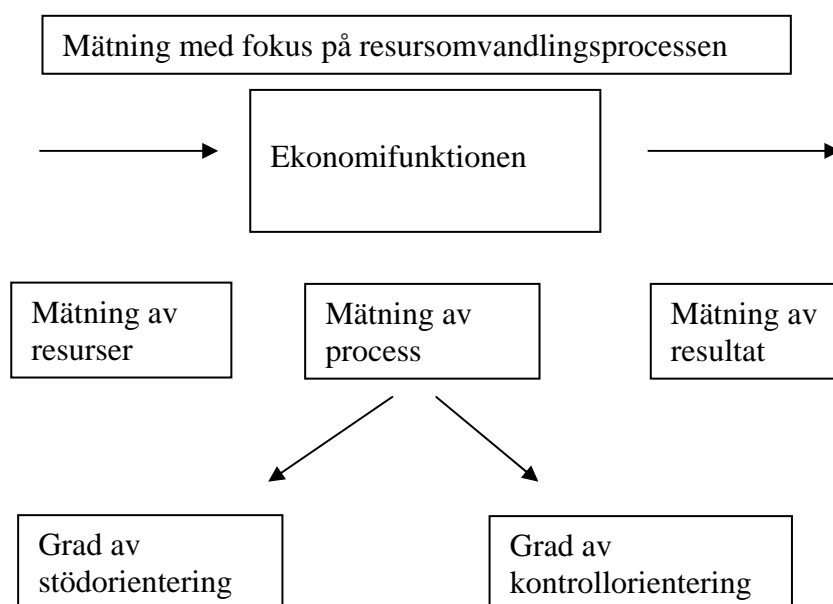
Ram för jämförelser

Den ram som under projektets gång har utvecklats som ett stöd för jämförelserna har sin grund i dels teorier kring benchmarking, dels i teorier kring organisering av ekonomifunktioner och då främst kring hur arbetet kan struktureras.

Inom teorier kring jämförelser brukar bilden av en organisation som omvandlar satsade resurser fungera som utgångspunkt. En vanlig uppdelning är att jämförelser antingen kan fokusera de resurser som satsas, effektiviteten i omvandlingen eller det resultat som resursomvandlingen resulterar i

(Brorström och Kastberg 2006). Fokuseras de satsade resurserna jämförs exempelvis mängd resurser i form av satsat kapital eller kvaliteten på resurserna i form av kompetens. Fokuseras processerna hamnar istället resursomvandlingen som sådan i fokus och av intresse är då om processerna är produktiva så till vida att de satsade resurserna utnyttjas till fullo. Men det går också att fokusera den processinriktade jämförelsen på hur resurserna omvandlas i bemärkelse av vilka tekniker som används. Om den produktivitetinriktade jämförelsen kan ge en bild av att olika organisationer producerar olika väl ger fokuseringen på olika arbetssätt en bild av orsaker till varför produktiviteten faller ut olika. Fokuseras istället resultatet av resursomvandlingen handlar det om att bedöma vad processen resulterar i.

De jämförelser som genomförts och som presenteras nedan har strukturerats enligt den beskrivna modellen med fokus på resurser, processer och resultat. Processerna har emellertid belysts utifrån två dimensioner: grad av stödorientering och grad av kontrollorientering. Grad av stödorientering tar fasta på i vilken utsträckning ekonomifunktionen har ett arbetssätt som präglas av närhet till förvaltning och en delaktighet i och understödande av verksamhetsutveckling. Ett stödorienterat arbetssätt har framhållits som viktigt i organisationer med ett decentraliserat ekonomiskt ansvar (Solli 1991). Grad av kontrollorientering tar fasta på i vilken utsträckning ekonomifunktionen tillämpar ett arbetssätt som stödjer ett ansvarsutkrävande och kännetecknas bland annat av ett förlitande på väl etablerade rutiner. Det optimala är att vara bra utifrån båda dimensionerna. Resonemanget som förts kan sammanfattas i en modell som beskriver upplägget för jämförelserna:



De nio kommunerna:

Nio kommuner deltar i projektet. Urvalet skedde genom att en förfrågan gick ut till samtliga KFi:s medlemskommuner där de fick anmäla sitt intresse. De nio kommunerna som ingår har därmed själva aktivt valt att gå med i projektet. Eftersom alla jämförelser måste göras med de enskilda kommunernas särart i åtanke presenteras först de nio kommunerna nedan.

Munkedal

Munkedal hade vid 2006 års utgång 10 248 invånare och var därmed den tredje minsta kommunen i jämförelsegruppen sett till antalet invånare. Samma år hamnade kommunens nettokostnader på 430 mkr. Inom ekonomiavdelningen arbetar de med renodlade ekonomiuppgifter samt inköp. Sammanlagt arbetar det i heltidsekvivalenter 4,8 ekonomer exklusive ekonomichef och inköpare. Planer finns emellertid på att utöka med ytterligare en ekonomtjänst. Samtliga ekonomer är centralt placerade. Tre av ekonomerna arbetar mot var sin nämnd och en arbetar med redovisningsuppgifter.

Tanum

Tanum hade vid 2006 års slut 12 253 invånare och kommunens nettokostnader omfattade cirka 485 mkr. På ekonomikontoret arbetar man med renodlade ekonomiuppgifter samt IT och inköp. Ekonomichefen sitter också med i kommunledningen eftersom kommunen valt att inte ha en kommundirektör. Sammanlagt arbetar 5,8 ekonomer i heltidsekvivalenter utöver ekonomichefen i kommunen. Två av dessa ekonomer sitter centralt placerade.

Lysekil

Lysekil hade i december 2006 14 631 invånare. Det innebär att kommunen är den fjärde största i jämförelsegruppen. Skillnaden mellan Lysekil och nästa kommun i storleksordning var emellertid nästan 10 000 invånare. Nettokostnaderna var 615 mkr. Sammanlagt arbetar sex ekonomer i heltidsekvivalenter i kommunen. Vissa av ekonomerna sitter inte centralt placerade.

Hjo

Hjo hade 8 853 invånare 2006 samtidigt som nettokostnaderna hamnade på cirka 333 mkr. Kommunen var därmed den minsta i jämförelsegruppen. Ekonomienheten arbetar med renodlade ekonomiuppgifter samt IT och en del andra saker (som exempelvis blankettansvar, informationsansvar och hantering av markavtal). Sammanlagt är det 4,55 ekonomer i heltidsekvivalenter utöver ekonomichef. En ekonom är budget- och redovisningsansvarig och tre är verksamhetsekonomer. Samtliga ekonomer är centralt placerade.

Kungälv

Kungälv är den kommun som har flest invånare och vid 2006 års utgång bodde där 38 899 personer samtidigt som nettokostnaderna hamnade på cirka 1505 mkr. Ekonomisektionen är en del av det som benämns som Utvecklings- och samordningsarenan. Det finns två chefer: chefsekonomen och chefen över ekonomisektionen och bägge ingår i kommunens ledningsgrupp. Förutom de renodlade ekonomiuppgifterna sysslar ekonomisektionen också med en del andra uppgifter såsom skolskjuts och hantering av hyror inom äldre- och handikappomsorgen. Sammanlagt arbetar det motsvarande 13,55 heltidsekvivalenta ekonomer i kommunen exklusive cheferna. Av dessa är drygt sju helt verksamhetsinriktade. Samtliga ekonomer sitter centralt placerade.

Strömstad

Strömstad hade i slutet av 2006 11 569 invånare. Fyra av kommunerna hade färre invånare. Kommunens nettokostnader hamnade på cirka 448 mkr. Ekonomiavdelningen utgör en del av kommunledningsförvaltningen. Ekonomichefen ingår ej i ledningsgruppen. Ekonomiavdelningen sysslar med renodlade ekonomiuppgifter och utöver det upphandlings- och försäkringssamordning. Sammanlagt finns där 7 ekonomer i heltidsekvivalenter (inkl. ekonomichef). Av dessa sitter motsvarande två heltidstjänster centralt placerade. De övriga ekonomerna är placerade på förvaltningarna.

Mariestad

Mariestad är den tredje största kommunen i jämförelsegruppen med 23 933 invånare och en nettokostnad på cirka 905 mkr. Ekonomiavdelning tillhör den administrativa enheten inom kommunledningskontoret. Det pågår emellertid en utredning om hur organisationen skall se ut. Ekonomichefen sitter med i ledningsgruppen. Ekonomiavdelningen sysslar med renodlade ekonomiuppgifter. Sammanlagt är det sju ekonomer (motsvarande 6,8 heltidsekvivalenter exklusive ekonomichef) och samtliga sitter centralt placerade på ekonomiavdelningen. Tidigare var några av ekonomerna utplacerade på förvaltningarna. Två av ekonomerna benämns redovisningsekonomer och fyra benämns verksamhetscontrollers.

Sotenäs

Sotenäs hade 9 283 invånare 2006 och var därmed tredje minst i jämförelsegruppen. Kommunens nettokostnader hamnade på cirka 385 mkr. Ekonomiavdelningen är en del av kommunledningsförvaltningen och sysslar med renodlade ekonomuppgifter. Inklusiv ekonomichefen arbetar fem ekonomer i kommunen motsvarande 3,5 heltidsekvivalenter exklusive ekonomichef. Samtliga sitter centralt placerade på ekonomiavdelningen. Två av ekonomerna arbetar mot förvaltningarna medan en arbetar mot kommunstyrelsen och en är mer inriktad på redovisning.

Mark

Marks kommun är näst störst i jämförelsegruppen med 33 594 invånare. Nettokostnaderna var cirka 1345 mkr. Ekonomifunktionen är uppdelad på två organisatoriska enheter: verksamhetsstyrningsenheten som lyder under kommunstyrelsen och ekonomienheten som ligger under teknik- och service. Verksamhetsstyrningsenheten omfattar bland annat ekonomi, personal och IT. Enheten samordnar budget, gör uppföljningar och ansvarar för bokslut, årsredovisning med mera. Ekonomienheten har hand om kassa, kund- och leverantörsreskontra, systemförvaltning (Economa) samt arbetar med bokslut. Ekonomichefen är chef för verksamhetsstyrningsenheten samt sitter med i kommunens ledningsgrupp. Sammanlagt arbetar 10,75 ekonomer i heltidsekvivalenter i kommunen varav 4,7 centralt. De större förvaltningarna har egna ekonomer som sitter med i ledningsgrupperna.

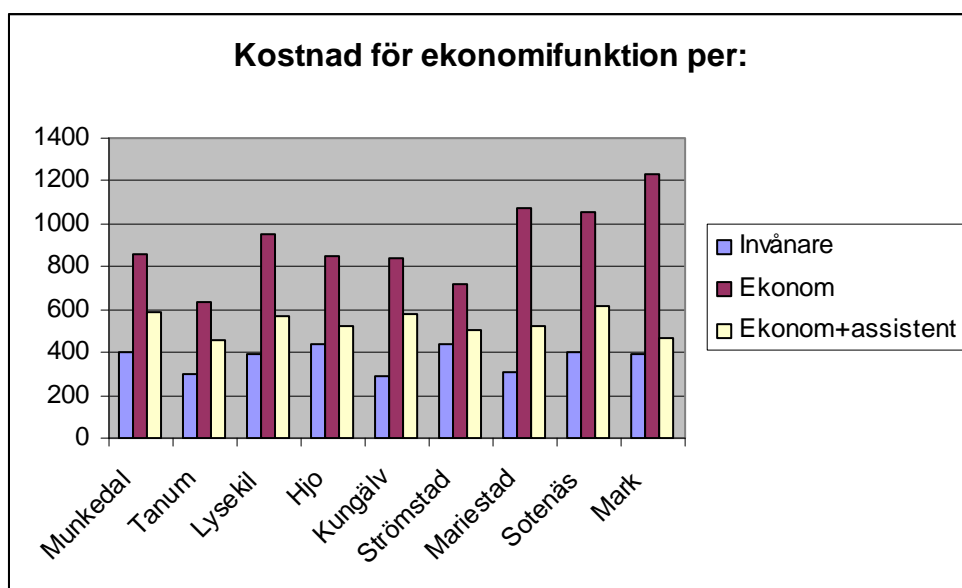
De nio kommunerna i sammandrag:

Kommuner	Invånare 2006	Kommunens nettokostnad (mkr, 2006)	Antal Ekonomer	Centralise- ringsgrad (100=fullst cent. 200=fullst dec.)	Nettokost. ekonomi- funktion (tkr)	Genom- snittslön (tkr)
Hjo	8853	333	4,55	100	3875	29125
Kungälv	39557	1610	13,55	100	11388	29283
Lysekil	14631	615	6	175	5704	28912
Mariestad	23871	955	6,8	100	7271	30266
Mark	33729	1345	10,75	175	13235	32175
Munkedal	10256	419	4,8	100	4135	27800
Sotenäs	9283	385	3,5	100	3699	27979
Strömstad	11569	448	7	143	5042	28929
Tanum	12246	474	5,8	150	3701	28825

RESURSER

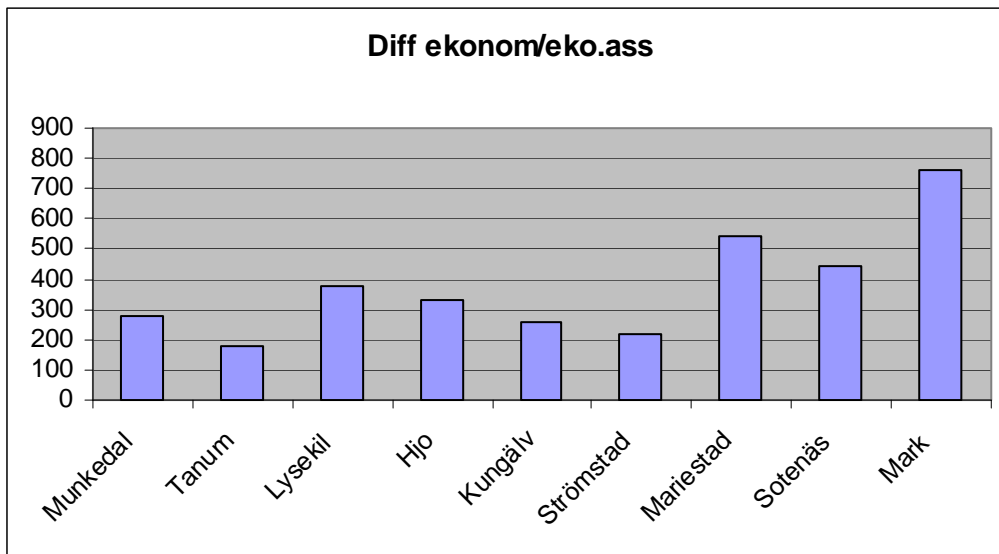
Vid bedömning av effektivitet och produktivitet i verksamheter brukar nyckeltal konstrueras som relaterar satsade resurser till verksamhetens utfall. Men gällande många verksamheter, inte minst inom offentlig sektor, är möjligheten att kvantifiera resultatet av verksamheten begränsade. Detta gäller även för ekonomifunktionen inom kommuner, även om vi lite längre fram kommer att diskutera ett antal resultatmått. På grund av svårigheterna att hitta enkla out-put/in-put relationer blir det desto viktigare att fokusera på de satsade resurserna i sig eftersom de säger en hel del om förutsättningarna för den verksamhet som bedrivs. Vi kommer därför här att lyfta fram ett antal resursmått som på olika sätt fångar de nio kommunernas verksamhet.

Ett vanligt sätt att uttrycka satsade resurser på är med hjälp av monetära termer och för att undvika de skillnader som uppstår på grund av olika kommunstorlek har vi skapat relativa mått. I diagrammet nedan illustreras kostnaden för ekonomifunktionen relaterat till antal invånare, antal ekonomer och totalt antal personal inom ekonomifunktionen.

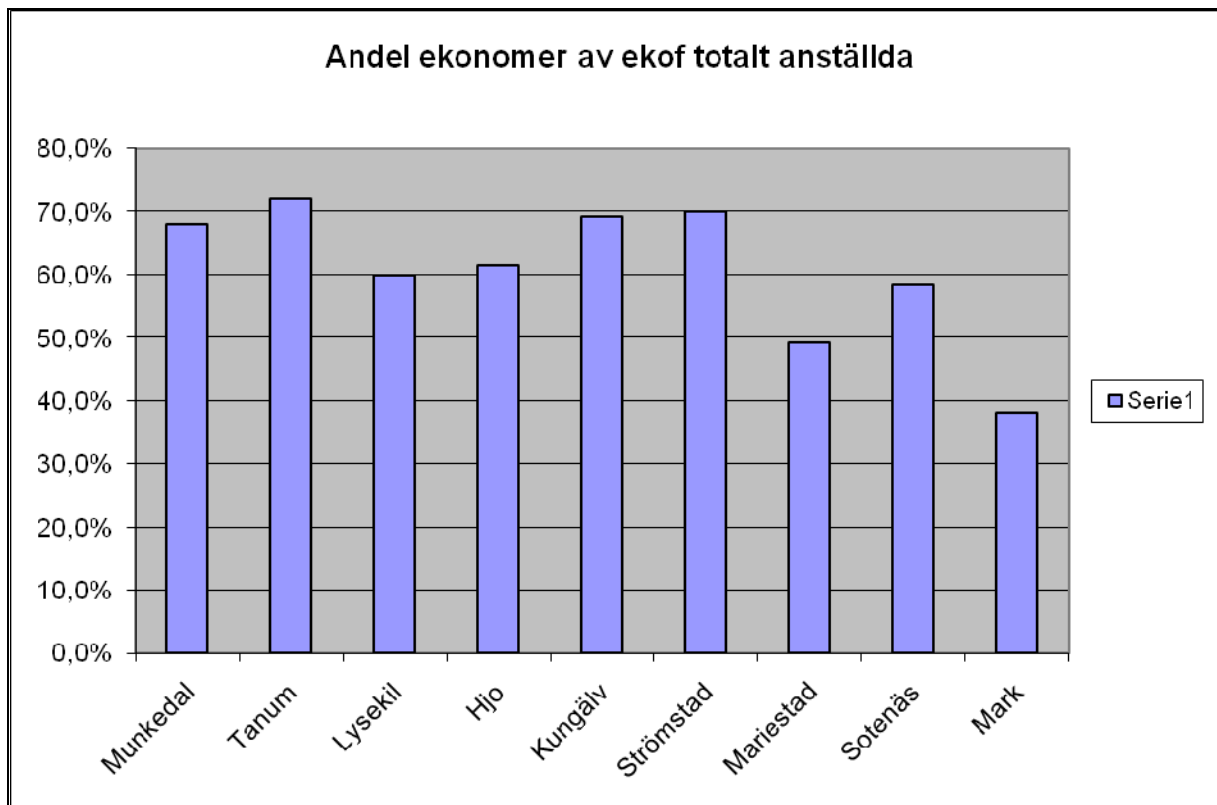


Vad som vid en första anblick är slående är Marks i förhållande till övriga kommuners höga kostnad för ekonomifunktionen per ekonom. I andra änden syns Tanum som har den lägsta kostnaden om ekonomifunktionens kostnad relateras till antal ekonomer. Dessa två ytterligheter är i viss mån ett utslag av olika val vad gäller den totala personalstockens inriktning inom ekonomifunktionen. Ställs kostnaderna istället i relation till det totala antalet anställda (heltidsekvivalenter), dvs. ekonomer plus ekonomiassistenter, jämnas skillnaderna ut och Mark framstår nu exempelvis som den kommun med en av de lägre kostnaderna per anställd. Av tabellen går det också att utläsa att det finns skillnader i hur mycket resurser som satsats på ekonomifunktionen i förhållande till antal kommuninvånare. Kungälv, Tanum samt Mariestad ligger lägst med 288, 302 respektive 305 kronor per kommuninvånare. Det kan kontrasteras mot Hjo och Strömstad som ligger höst med 438 respektive 436 kronor per invånare. Det innebär att exempelvis en Hjobo får betala 150 kronor mer än en Kungälvbo, vilket alltså är 50 procent mer. Utifrån diagrammet går det också att få en indikation på vilken strategi som tillämpats beträffande vad resurserna har satsats på inom ekonomifunktionen. Genom att relatera andelen av ekonomifunktionens kostnad per anställd inom ekonomifunktionen till

ekonomifunktionens kostnad per ekonom framgår det i vilken utsträckning resurserna använts till anställning av ekonomer eller annat. Relationerna har tydliggjorts i diagrammet nedan:

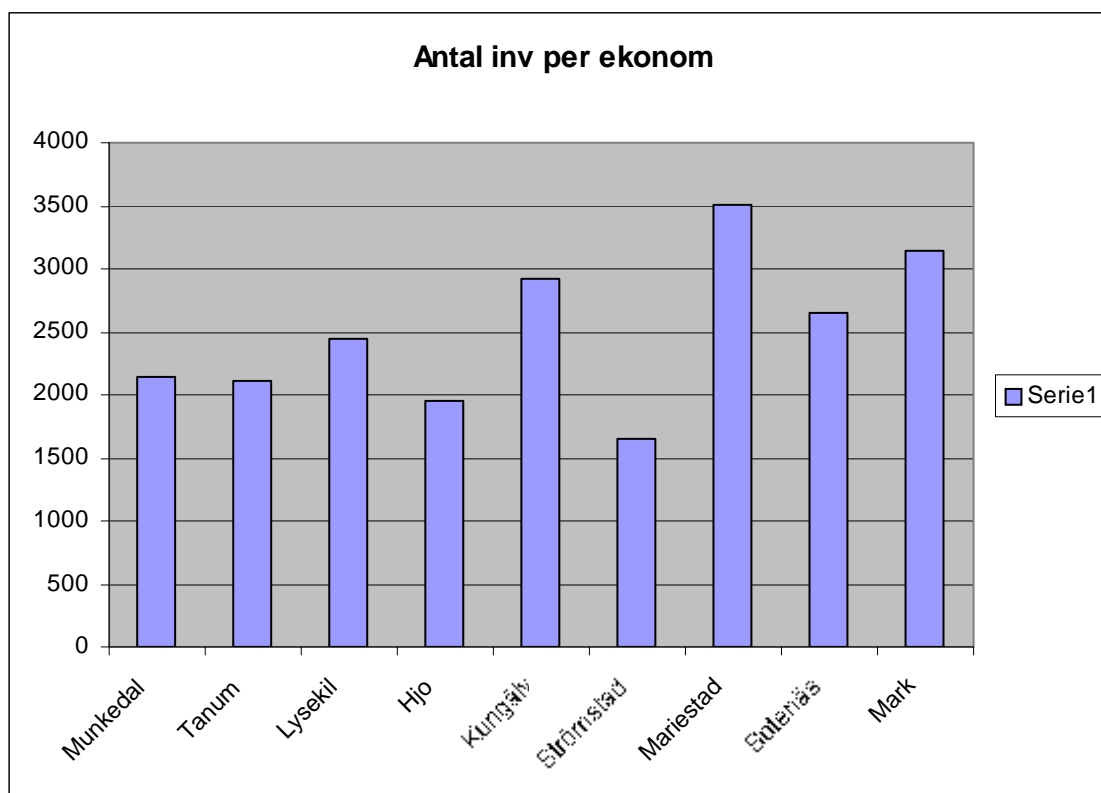


Av diagrammet framgår det att fet är framförallt Mark och Mariestad som har störst potential att inom den befintliga ramen utöka antalet ekonomer, medan det i Tanum finns minst potential att utöka antalet ekonomer inom ramen för satsade resurser. Beroende på hur den övriga personalstyrkan ser ut i de två kommunerna kan det också ge en indikation om i vilka kommuner det finns störst utrymme för kompetensökningar. Tabellen nedan kompletterar bilden och visar antalet ekonomer relaterat till det totala antalet anställda inom ekonomifunktionen:

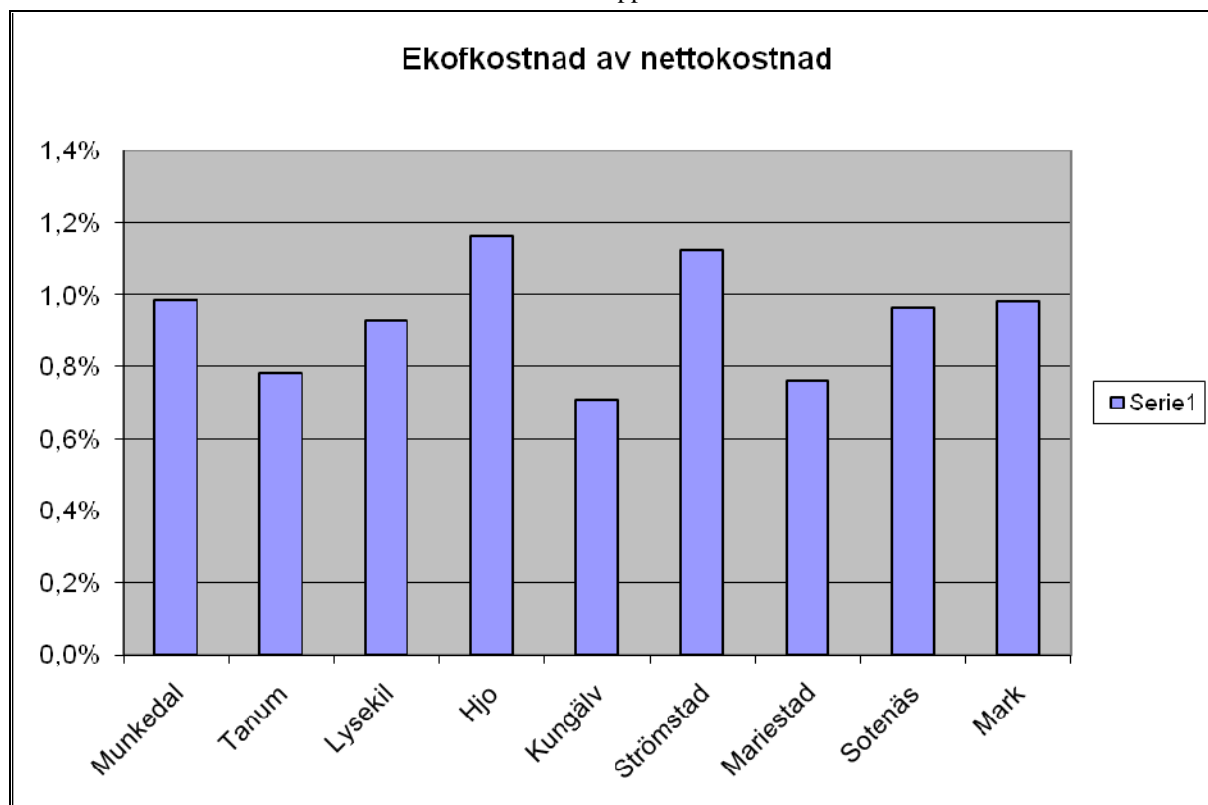


Av den tabellen framgår det Mark och Mariestad har en relativt låg andel ekonomer i förhållande till övrig personal och att flertalet av jämförelsekommunerna hamnar i regionen 60-70 procent av det totala antalet. Det går alltså att konstatera att variationerna är ganska stora kommunerna emellan.

Men eftersom lönerna är olika och kostnaderna för ekonomifunktionen som helhet varierar mellan kommunerna samt att ekonomifunktionens storlek skiljer sig åt är ett intressant mått att uppmärksamma relationen mellan antalet ekonomer i kommunerna och respektive kommuns invånarantal. Relationen kan beskrivas som ekonomtäthet. Relationen illustreras i diagrammet nedan:



Diagrammet visar förhållandevis tydligt att de tre största kommunerna sett till antalet invånare har fler invånare per ekonom än de mindre kommunerna. Men sambandet mellan invånarantal och ekonomer korrelerar inte i någon större utsträckning inom olika storleksintervall. Kungälv som är störst har exempelvis störst ekonomtäthet av de tre största kommunerna. Likaså har Mariestad lägre ekonomtäthet än Mark som är en betydligt större kommun. Detsamma gäller om de mindre kommunerna relateras till varandra då det framgår att Strömstad som inte är minst sett till antalet invånare har högst ekonomtäthet. Jämförelserna ger emellertid "vatten på kvarnen" för dem som förespråkar sammanslagning av ekonomifunktionen och andra administrativa funktioner kommuner emellan. Detta eftersom det på en övergripande nivå förefaller finnas ett samband mellan ekonomtäthet och storlek på kommunen. Bilden bekräftas om ekonomifunktionens kostnad sätts i relation till kommunens totala nettokostnad:



Av tabellen framgår det att Kungälv och Mariestad hamnar på en låg nivå om ekonomifunktionens nettokostnader relateras till kommunens nettokostnader, vilket indikerar att storleken förmodligen har en viss betydelse. Men samtidigt hamnar Tanum som är en av de mindre kommunerna i jämförelsegruppen på tredje plats vad gäller låg andel. Samtidigt hamnar Mark som är den näst största kommunen sett till antalet invånare på delad tredjeplats gällande hög andel. Vår uttolkning är därför att kommunstorlek är en av de variabler som förklarar ekonomifunktionens kostnader men att det också finns andra förklaringar som exempelvis aktivt styrning och strategiska val.

De resurser som satsas kan också mätas på annat sätt än genom antal ekonomer och satsade resurser totalt på ekonomifunktionen. I ett försök att fånga kvaliteten har också utbildningsnivå fångats in genom den genomförda enkäten. Utbildningsnivån har mätts genom uppmärksammande av andelen ekonomer med högskoleexamen i ekonomi och hur många som genomgått längre och kortare vidareutbildningar. Resultatet illustreras i tabellen:

Kommun	Andel med högskoleexamen (%)	Längre fortbildning (%)	Kortare fortbildning (%)	Medellön
Hjo	100		100	29125
Lysekil	100		50	28912
Sotenäs	100		50	27979
Mariestad	100		100	30266
Tanum	83	67	100	28825
Kungälv	78		67	29283
Mark	75		100	32175
Munkedal	50	100	50	27800
Strömstad	13	13	75	28929

Tabellen visar att spannet är stort framförallt vad gäller högskoleexamen i ekonomi och längre fortbildning. I fyra av kommunerna har samtliga ekonomer som besvarat enkäten högskoleexamen medan det i Strömstad endast är 12,5 procent som har det. Vidare går det att utläsa att längre vidareutbildningar är ingenting de satsar på i en kommun där alla har högskoleexamen men beträffande kortare utbildningsinsatser finns det inga tydliga mönster.

Kommunerna ur ett resursperspektiv

Nedan beskrivs de studerade kommunerna utifrån tre olika perspektiv som kan anläggas på de resurser som satsats. Det första perspektivet handlar om hur mycket resurser som satsats på ekonomifunktionen, det andra om hur dessa resurser används och det tredje om kvaliteten.

Resonemanget byggs upp kring de presenterade nyckeltalen. Beträffande hur mycket som satsats, vilket också kan läsas som ambitionsnivå, fungerar satsade resurser på ekonomifunktionen per invånare som indikator. Vad gäller hur resurserna används fungerar nyckeltalen andel ekonomer av total andel personal på ekonomifunktionen tillsammans med antal invånare per ekonom som indikatorer. Beträffande kvalitet används utbildningsnivå som indikator.

Munkedal

Munkedal satsar relativt mycket resurser på sin ekonomifunktion, 403 kronor per invånare. Sett till ekonomifunktionens nettokostnad per invånare är det två kommuner som ligger högre. Av de pengar som satsas på ekonomifunktionen förefaller relativt stor del gå till att avlöna ekonomer. Endast tre kommuner har större andel ekonomer av hela ekonomifunktionens personal. Även beträffande nyckeltalet ekonomtäthet är det endast tre kommuner som uppvisar en högre täthet. Om kvaliteten fokuseras framgår det att endast hälften av ekonomerna har högskoleexamen vilket delvis vägs upp av att stora satsningar på längre vidareutbildningar har skett.

Kommunen satsar mycket och har en hög andel ekonomer med relativt god utbildning.

Tanum

Tanum är den kommun som satsar näst minst per invånare på sin ekonomifunktion, 302 kronor per invånare. Endast Kungälv satsar mindre. Av de pengar som satsas går en hög andel till ekonomer och kommunen redovisar den högsta andelen ekonomer av totalt antal anställda på ekonomifunktionen i jämförelsegruppen och endast två kommuner uppnår en högre ekonomtäthet. Betraktas

kvalitetsvariabler i form av utbildningsnivå framgår det att kommunen placerar sig i ett mittintervall med 83,3% högskoleutbildade och eftersom kommunen också satsat på längre vidareutbildningar kvalificerar sig kommunen till att tillhöra de med högst utbildning.

Kommunen satsar relativt lite men får å andra sidan mycket för pengarna. Hög ekonomtäthet med hög kvalitet.

Lysekil

Lysekil hamnar i mittintervallet beträffande satsade resurser på ekonomifunktionen per invånare. 390 kronor per invånare satsades. Beträffande personalen utgör 60% ekonomer vilket gör att tre kommuner uppvisar en lägre andel. Vad gäller ekonomtäthet hamnar Lysekil i mitten med fyra kommuner som har högre täthet och fyra kommuner som har lägre täthet. Gällande kvalitet hamnar emellertid kommunen i det övre intervallet på grund av att samtliga ekonomer har högskoleexamen.

Kommunen satsar lite mer än genomsnittet och hamnar även på genomsnittliga nivåer beträffande ekonomtäthet och kvalitet.

Hjo

Kommunen satsar mest per invånare på sin ekonomifunktion: 438 kronor per invånare. En bidragande orsak är att Hjos ekonomifunktion har lägst intäkter bland jämförelsekommunerna. Andelen ekonomer av totalt antal anställda på ekonomifunktionen hamnar på drygt 60%, vilket gör att fyra kommuner har en högre andel. Kommunen har en relativt hög ekonomtäthet med mindre än 2000 invånare per ekonom och endast en kommun har färre invånare per ekonom. Kvalitativt placerar sig Hjo högt med 100% högskoleutbildade ekonomer.

Kommunen satsar en hel del och de satsade resurserna återspeglas i en hög kvalitet i form av välutbildade ekonomer som är många i förhållande till invånarantalet.

Kungälv

Kungälv satsade minst av jämförelsekommunerna på sin ekonomifunktion, 288 kronor per invånare. Kungälv redovisade en hög andel (strax under 70%) ekonomer relaterat till totala antalet på ekonomifunktionen och bara två kommuner hade en högre andel. Vad gäller ekonomtäthet var den låg med endast två kommuner som hade lägre täthet, vilka också råkade vara de båda kommunerna som kommer näst efter Kungälv beträffande storlek. Vad gäller kvalitet hamnar Kungälv i mittintervallet med 77,8% ekonomer med högskoleexamen.

Kungälv satsar minst men får inte ut minst ekonomer per invånare eller en noterbart låg kvalitativ nivå.

Strömstad

Strömstad satsar mycket på sin ekonomifunktion, närmare bestämt näst mest om man relaterar nettokostnaden till antalet invånare. Strömstad har en hög andel ekonomer och överträffas endast av Tanum. Kommunen leder ligan beträffande ekonomtäthet och det går nästan en ekonom per 1500 invånare. Beträffande kvalitetsvariabeln högskoleutbildning hamnar emellertid kommunen längst ned med endast 12,5% högskoleutbildade ekonomer.

Strömstad satsar mycket pengar och får förvisso en hel del tillbaka men kvaliteten kunde ha varit något högre.

Mariestad

Mariestad satsar relativt lite resurser på sin ekonomifunktion, 305 kronor per invånare, och endast två kommuner satsar mindre. Fokuseras andelen ekonomer av det totala antalet anställda på ekonomifunktionen framgår det att mindre än 50% är ekonomer och endast Mark redovisar en lägre andel. Detta återspeglas också i ekonomtätheten där kommunen toppar med flest invånare per ekonom. 3500 invånare per ekonom, vilket är mer än dubbelt så många som i Strömstad. Beträffande kvalitetsvariabeln utbildning hamnar kommunen i den grupp där samtliga ekonomer har högskoleexamen.

Mariestad satsar inte särskilt mycket på sin ekonomifunktion men kan eventuellt få ut mer av de satsade resurserna.

Sotenäs

Sotenäs satsar strax över genomsnittet bland jämförelsekommunerna per invånare på sin ekonomifunktion, 398 kronor per invånare. Tre av jämförelsekommunerna satsar mer per invånare. Ekonomifunktionen har en relativt låg andel ekonomer och endast två kommuner redovisar lägre andelar. Kommunen har också relativt många invånare per ekonom och överträffas endast av de tre ”storstadskommunerna”. Sotenäs håller emellertid en hög kvalitet eftersom kvalitetsindikatorn högskoleutbildning hamnar på 100% högskoleutbildade.

Kommunen satsar mer än snittet men får inte motsvarande tillbaka.

Mark

Mark satsar 392 kronor per invånare på sin ekonomifunktion, vilket gör att fyra kommuner satsar mer. Fokuseras andelen ekonomer av totalt antal anställda på ekonomifunktionen redovisar Mark den lägsta andelen, det vill säga under 40%. Kommunen redovisar en låg ekonomtäthet och det går drygt 3000 invånare per ekonom. Beträffande kvalitetsvariabeln högskoleutbildade hamnar kommunen i den nedre delen av mittintervallet med 75% högskoleutbildade.

Kommunen satsar något mer än genomsnittet men ligger under genomsnittet på de övriga indikatorerna gällande fokus på satsade resurser och kvalitet.

PROCESSER

I detta avsnitt vänds blicken mot ekonomifunktionen som process. I fokus hamnar då vad som görs och hur det görs. I avsnittet fokuseras hur ekonomerna fördelar sitt arbete och upplever fördelningen, i vilken utsträckning kommunerna kan beskrivas som kontrollorienterade och i vilken utsträckning kommunerna kan beskrivas som stödorienterade. Genom att fokusera dessa tre aspekter av kommunernas processer läggs grunden för en mer övergripande beskrivning av respektive kommun utifrån de iakttagelser som gjorts.

Rutin – Analys – Strategi

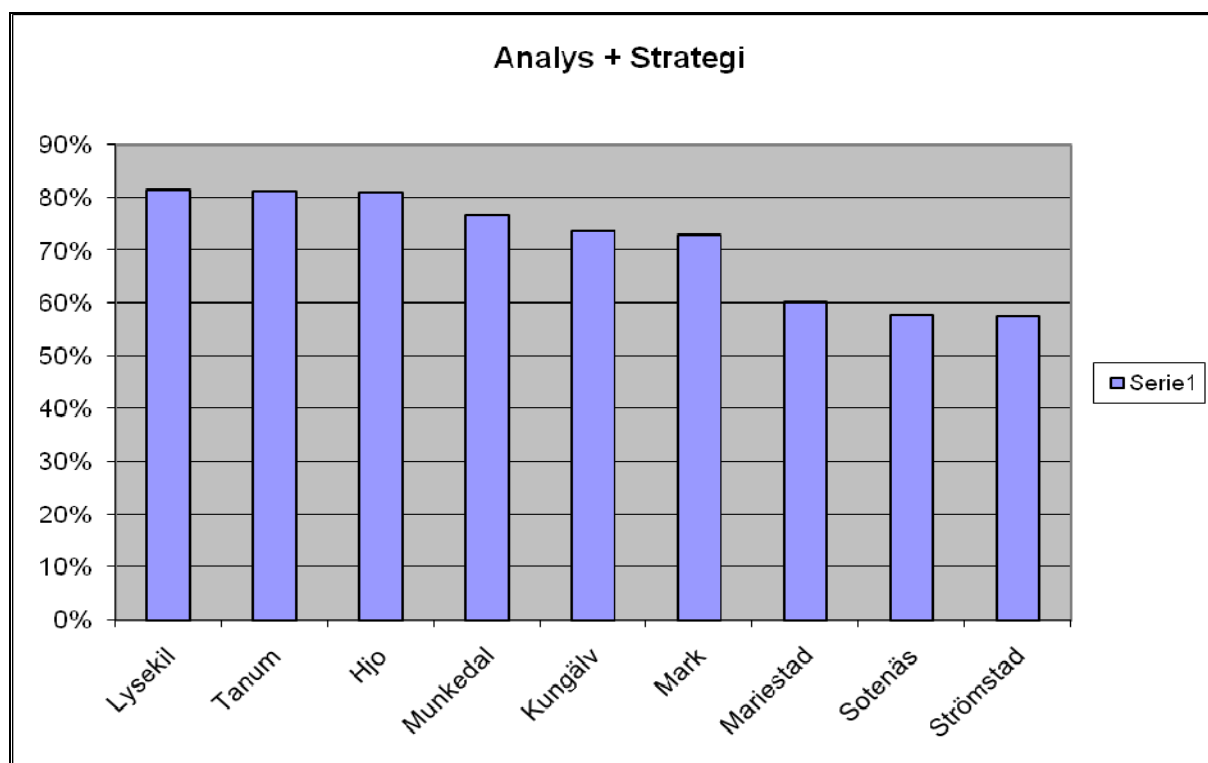
Granskningen av processerna inleds med att vi fokuserar hur arbetsuppgifterna fördelades i förhållande till kategorierna rutin-, analys- och strategiuppgifter. Utgångspunkten är den information som har erhållits genom ekonomenkäten, där resultatet redovisas i tabellen nedan, av ekonomernas uppskattning om hur de spenderar sin tid. I de båda tabellerna nedan redovisas resultatet kommunvis. I den första tabellen redovisas hur svaren fördelar sig över de svarsalternativ som angavs i enkäten och i den andra tabellen har en gruppering skett där de olika svarsalternativen har grupperats i kategorierna rutin-, analys- och strategiuppgifter. Exempel på en rutinsyssla är fakturahantering/kontering, exempel på analysarbete är budgetuppföljning medan ett exempel på strategi är medverkan i ledningsgrupp.

Arbetsuppgifters andel av arbetstid %									
	Hjo	Kung- älv	Lyse- kil	Marie- stad	Mark	Munke- dal	Sote- näs	Ström- stad	Tanum
Bokslutsarbete	13	22	15	20	12	15	30	27	15
Upprätta budget	21	14	15	08	15	35	10	08	21
Budgetuppf.verks.	21	20	13	20	11	15	10	13	10
Budgetuppf. övergr.	05	10	06	02	06	03	00	04	10
Faktura/kontering	02	01	01	08	12	01	03	10	01
Fördjupad analys	10	09	06	08	09	05	02	08	04
Ledningsgrupp	02	02	05	03	04	02	02	03	01
Årsredovisning	07	02	07	05	07	03	05	08	08
Kalkyler/underlag	07	08	12	06	11	10	07	06	09
Externrapportering	04	03	03	11	02	07	09	06	03
Utveckling rutiner m m	08	08	17	08	10	05	22	08	17

	Arbetsuppgifter – rutin, analys och strategi								
	Hjo	Kungälv	Lysekil	Marie- stad	Mark	Munkedal	Sotenäs	Strömstad	Tanum
Analys	71	64	60	49	59	70	34	47	62
Rutin	19	26	18	40	27	23	42	42	19
Strategi	10	10	22	11	13	07	23	10	19

Av den första tabellen går det att utläsa att de arbetsuppgifter som tar mest tid i anspråk är bokslutsarbete, upprättande av budget och budgetuppföljning. Det framgår också att analysarbete och arbete med att utveckla rutiner är de arbetsuppgifter som därefter tar mest tid i anspråk. Den andra tabellen som är mer överblickbar ger för handen att det varierar en del mellan kommunerna avseende hur mycket tid ekonomerna lägger på de uppgifter som faller inom de tre grupperna. Ekonomerna i Munkedal och Hjo lägger i förhållande till övriga kommuner mest tid på analysuppgifter. Beträffade strategiarbete hamnar Lysekil och Sotenäs i topp och vad gäller rutinuppgifter är det en syssla som ekonomerna i Sotenäs och Strömstad lägger mest tid på.

I tabellen nedan har värdena analys och strategi slagits samman och rutinuppgifterna dragits ifrån summan. Effekten blir att det tydliggörs kommunerna emellan i vilken utsträckning ekonomerna ägnar sig åt aktiviteter av analytisk och strategisk karaktär.



Tabellen visar att Lysekil, Tanum och Hjo som redovisar värden på strax över 80 procent hamnar högst medan Mariestad, Sotenäs och Strömstad ligger lägst och hamnar i intervallet 55-60 procent. Tabellen ger en indikation på hur ekonomkompetensen utnyttjas och vilken potential som finns att fokusera mer på analys och strategi. I den enskilda kommunen kan det emellertid finnas andra underliggande förklaringar som exempelvis att någon annan funktion har hand om vissa strategiska och analytiska uppgifter. Högt och lågt i tabellen är därför inte direkt kopplat till en värdering med betydelse bra eller dåligt. Bilden kan kompletteras ytterligare genom att fokusera hur ekonomerna själva upplever situationen. I tabellen nedan redovisas svaren på frågan om hur de upplever utrymmet för fördjupade analyser.

	Utrymme för fördjupade analyser %			
	Stämmer väl	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer mindre väl	Index
Hjo		100,0		100,0
Kungälv	11,1	66,7	22,2	55,6
Lysekil		75,0	25,0	50,0
Mariestad	16,7	50,0	33,3	33,3
Mark	25,0	37,5	37,5	25,0
Munkedal		50,0	50,0	0,0
Sotenäs	50,0	50,0		100,0
Strömstad		85,7	14,3	71,4
Tanum	50,0	33,3	16,7	66,7
Total	18,4	59,2	22,4	55,1

Index konstruerades genom att svaren stämmer väl samt stämmer varken bra eller dåligt slogs samman och ifrån detta drogs sedan stämmer mindre väl. Ganskas svaren utifrån index framgår att mellan kommunerna finns det skillnader beträffande i vilken utsträckning ekonomerna upplever att de har tid för fördjupad analys. Sotenäs och Hjo sticker ut med ett index på 100 och därefter kommer Strömstad med ett index på 71. Minst nöjda med situationen är ekonomerna i Mark, Mariestad och Munkedal. Om resultatet relateras till indexet över vilken tid som läggs på olika arbetsuppgifter går det att konstatera att i Sotenäs och Strömstad där relativt lite tid lades på strategi och analysuppgifter är ekonomerna likväl tillfreds med det medan i Munkedal där ekonomerna lägger mer tid på dylika uppgifter upplevs inte situationen som lika tillfredställande.

Grad av kontrollorientering

I rapportens inledande avsnitt lyftes vikten fram av att beakta ekonomifunktionens grad av kontrollorientering. Kontrollperspektivt handlar om att ta fasta på hur väl etablerade rutinerna är och om ekonomifunktionen lever upp till sin funktion som kontrollinstans. En indikator på effektiva processer i en ekonomiadministration är hur väl etablerade rutinerna är. Tydliga rutiner skapar en säkerhet kring vad som gäller och mindre energi behöver spenderas på hur olika ärenden skall hanteras. Goda rutiner kan också förväntas bidra till att minska antalet fel som begås. I ett försök att fånga i vilken utsträckning de jämförda ekonomifunktionerna lyckas minimera osäkerhet och minska antalet fel genom att etablera goda rutiner har den upplevda situationen beträffande rutiner fångats i enkäten och antalet dröjsmålsfakturer har mätts. Den upplevda situationen beträffande rutiner ger en indikation på effektiviteten i enheternas processer medan antalet dröjsmålsfakturer blir en indikator på hur effektiva rutinerna som etablerats är beträffande säkerställande av processer och minimerande av antalet begångna fel.

Låt oss börja med den upplevda situationen. Ekonomerna fick svara på i vilken utsträckning de upplevde att den egna enheten kännetecknades av en hög grad av formella rutiner samt i vilken utsträckning dessa rutiner faktiskt efterlevdes. Svaren återfinns i de båda tabellerna nedan (även här skapades index genom att ja, i hög grad samt i varken hög eller låg grad slogs samman och från detta drogs nej, i låg grad):

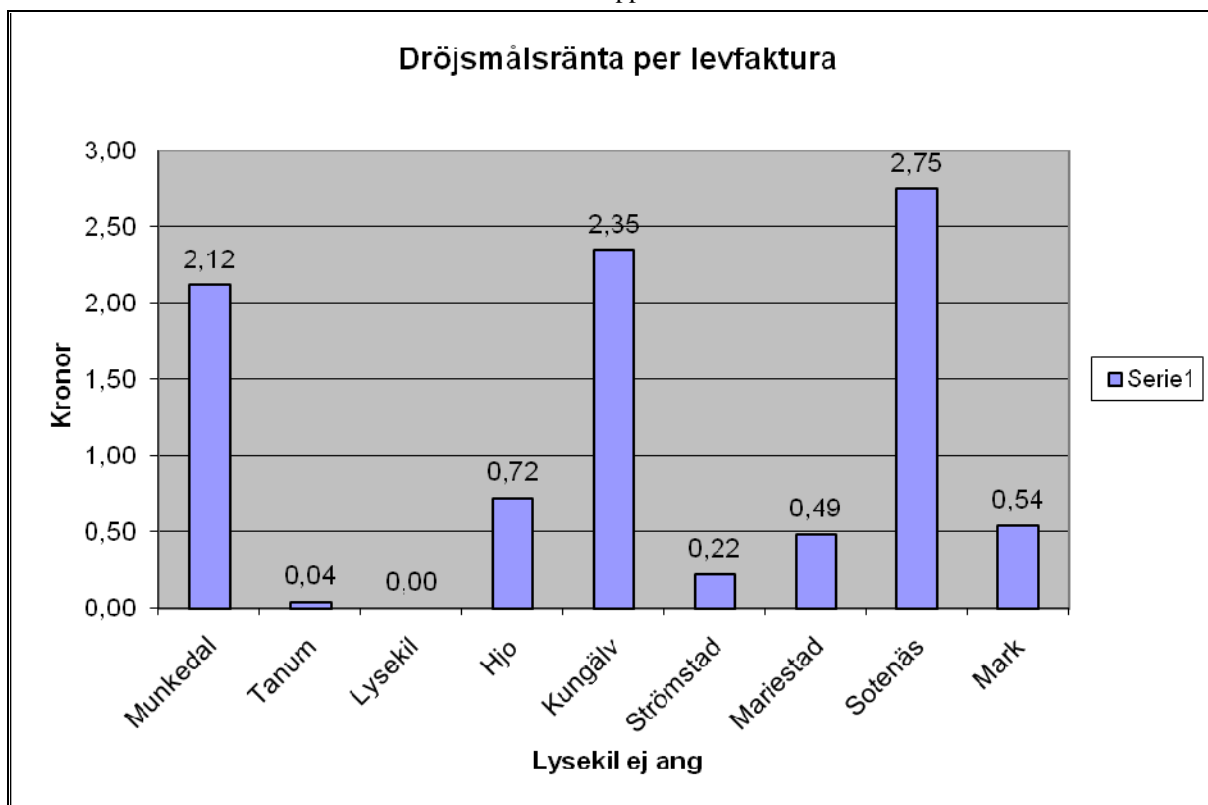
Hög grad av formella rutiner (%)				
	Ja, i hög grad	I varken hög eller låg grad	Nej, i låg grad	Index
Hjo		100,0		100,0
Kungälv		77,8	22,2	55,6
Lysekil		75,0	25,0	50,0
Mariestad	16,7	50,0	33,3	33,3
Mark	12,5	25,0	62,5	-25,0
Munkedal		100,0		100,0
Sotenäs	50,0		50,0	0,0
Strömstad	14,3	85,7		100,0
Tanum	16,7	66,7	16,7	66,7
Total	12,2	63,3	24,5	51,0

Hjo, Munkedal och Strömstad hamnar i topp vad gäller etablerade rutiner. Mariestad, Mark och Sotenäs hamnar istället längst ner enligt det konstruerade indexet.

Rutiner som finns följs (%)					
	Ja, i hög grad	I varken hög eller låg grad	Nej, i låg grad	Ej svar	Index
Hjo	50,0	50,0			100,0
Kungälv	44,4	55,6			100,0
Lysekil	25,0	75,0			100,0
Mariestad	33,3	50,0	16,7		66,7
Mark	50,0	25,0	12,5	12,5	62,5
Munkedal	100,0				100,0
Sotenäs	50,0	50,0			100,0
Strömstad	42,9	57,1			100,0
Tanum	100,0				100,0
Total	53,1	40,8	4,1	2,0	89,8

I tabellen som beskriver huruvida rutinerna följs framgår det också att det upplevs som att de utvecklade rutinerna följs. Mariestad, Mark och Sotenäs hamnar i andra änden av listan och präglas av lägst grad av rutinisering. Av dessa tre får dessutom Mariestad och Mark lägre värden än övriga beträffande om etablerade rutiner följs.

Nyckeltalet dröjsmålsränta per leverantörsfaktura kan istället betraktas som en indikator på goda alternativt avsaknad av goda rutiner. I tabellen nedan illustreras resultatet:



Om resultatet som presenteras i tabellen granskas framgår det att en grupp kommuner betalar relativt lite i dröjsmålsränta och hamnar i intervallet 50 öre och ned till noll. Den andra gruppen hamnar över 2 kronor. Det är relativt stora skillnader mellan grupperna således och den tolkning som görs i detta fall är att det beror på att antingen fallerar rutinerna eller så gör de det ej och om de gör det får det i så fall ett tydligt utslag.

En slutsats som kan dras utifrån redovisad data är således att det skiljer sig åt i vilken utsträckning ekonomifunktionerna kan beskrivas som rutiniserade eller ej. Något direkt samband med hur goda rutiner en kommuns ekonomer upplever att de har och hur detta faktiskt tar sig uttryck förefaller skilja sig åt, i varje fall för vissa kommuner. Det finns likväl anledning att ta fasta på att vissa ekonomer upplever att de har mindre väl utvecklade rutiner på sin arbetsplats eftersom avsaknad av rutiner tenderar att generera ett merarbete och inte minst skapa en osäkerhet kring vad som gäller. För de kommuner som avviker och uppvisar en lägre grad av rutinisering kan det därför finnas anledning att gå igenom och diskutera hur situationen kan förbättras.

Den data som redovisats i tabellerna rörande kontrollperspektivet har nedan sammanfogats till ett index som beskriver hur kommunerna relateras till varandra:

Index över grad av kontrollorientering				
	Dröjsmålsfakturor	Befintliga rutiner	Rutiner följs	Index
Hjo	6	1	1	8
Kungälv	8	3	1	12
Lysekil	5	4	1	10
Mariestad	3	5	2	10
Mark	4	7	3	14
Munkedal	7	1	1	9
Sotenäs	9	6	1	16
Strömstad	2	1	1	4
Tanum	1	2	1	4

Som framgår av tabellen hamnar Strömstad och Tanum på delad första plats ur ett kontrollperspektiv. Båda kommunerna hamnar på ettor och tvåor för samtliga tre underliggande nyckeltal. I andra änden av kontrollindex återfinns Marks kommun och Sotenäs. De övriga kommunerna hamnar i intervallet åtta till elva poäng.

Grad av stödorientering

Den tredje aspekten som belyses av ekonomifunktionernas processer är relationen till förvaltningen. Vi konstaterade att ett stödorienterat arbetssätt framhållits som viktigt, inte minst i decentraliserade organisationer.

I den första tabellen illustreras i vilken utsträckning som relationen till förvaltningen upplevs som förtroendefull av ekonomerna i respektive kommun. Rangordningen har skapats utifrån hur stor andel som svarat att påståendet att relationen till förvaltningen präglas av förtroende stämmer väl.

	Förtroendefull relation till verksamhet (%)		
	Stämmer väl	Stämmer varken bra eller dåligt	Rangordning
Hjo	100,0		1
Kungälv	77,8	22,2	4
Lysekil	75,0	25,0	5
Mariestad	66,7	33,3	7
Mark	87,5	12,5	2
Munkedal	100,0		1
Sotenäs	50,0	50,0	8
Strömstad	71,4	28,6	6
Tanum	83,3		3

Även om tabellen visar skillnader förefaller de flesta ekonomer uppleva att de har en god relation till verksamhetspersonalen. Sotenäs sticker ut något med lägst andel som svarar att relationen präglas av förtroende.

I nästa tabell jämförs kommunerna utifrån hur ofta ekonomerna träffar verksamhetspersonal. Tabell bygger på de svar som genererades genom enkäten där ekonomerna som svarade fick uppskatta hur täta kontakterna var. Resultatet av sammanställningen blev som följer:

Träffar med verksamhetspersonal (%)				
	Återkommande och regelbundet	Sporadiskt	Sällan/aldrig	Rangordning
Hjo	75,0	25,0		3
Kungälv	77,8		22,2	2
Lysekil	100,0			1
Mariestad	66,7	16,7	16,7	4
Mark	75,0	12,5	12,5	3
Munkedal	100,0			1
Sotenäs	50,0	50,0		5
Strömstad	42,9	42,9	14,3	6
Tanum	66,7	16,7	16,7	4
Snitt	71,4	16,3	12,2	

Den rangordning som beskrivs har konstruerats genom att kommunerna relaterats till varandra utifrån andel som svarat att de träffar verksamhetspersonal återkommande och regelbundet. Sotenäs och Strömstad är de kommuner där verksamhetspersonalen får träffa sina ekonomer mest sällan, enligt enkätsvaren, medan motsatsen gäller för Lysekil och Munkedal. De olika värdena skall läsas med viss försiktighet eftersom en intern arbetsfördelning kan få stort genomslag. Om en kommun överlåtit arbetsuppgifter som innebär täta kontakter med verksamhetspersonal på ett fåtal ekonomer kan det resultera i att kommunen rangordnas lågt. Risken för detta torde vara extra hög i en större kommun, som Kungälv, där utrymmet är större för en intern arbetsfördelning inom ekonomifunktionen.

Nästa tabell rör samma fenomen som i förra tabellen nämligen hur täta kontakterna är mellan ekonomer och verksamhetspersonal. Men i tabellen beskrivs istället för träffar hur ofta diskussioner sker med verksamhetspersonal vilket också inkluderar telefon och eventuell mailkontakt. Resultatet skiljer sig något jämfört med det förra diagrammet:

Diskuterar ekonomi med verksamhetspersonal (%)					
Kommun	Dagligen	Någon gång i veckan	Någon gång i månaden	Aldrig	Rangordning
Hjo	50,0	50,0			5
Kungälv	44,4	33,3	11,1	11,1	6
Lysekil	75,0	25,0			3
Mariestad	83,3			16,7	2
Mark	50,0	50,0			5
Munkedal	100,0				1
Sotenäs	50,0	50,0			5
Strömstad	57,1	42,9			4
Tanum	50,0	16,7	16,7	16,7	5
Total	59,2	30,6	4,1	6,1	

Vad gäller täthet i diskussioner med verksamhetspersonal hamnar Munkedal högst med Mariestad som tvåa. Kungälv får lägst värde med en sexa medan fyra kommuner delar på femteplatsen. Även beträffande detta diagram är det viktigt att beakta att den interna arbetsfördelningen kan få stort genomslag.

I den fjärde tabellen som ligger till grund för det index som presenteras nedan beskrivs i vilken utsträckning som kommunernas ekonomer anpassar rapporter så att de passar olika användare. Tabellen illustrerar relativt tydliga skillnader:

Anpassade rapporter (%)						
	Ja, i hög utsträckning	Ja, i viss utsträckning	Nej	Ej svarat	Index	Rangordning
Hjo	75,0	25,0			100,0	1
Kungälv	33,3	44,4	22,2		55,6	5
Lysekil	50,0	25,0	25,0		50,0	6
Mariestad	33,3	50,0	16,7		66,7	3
Mark	25,0	50,0	12,5	12,5	62,5	4
Munkedal	50,0	50,0			100,0	1
Sotenäs	50,0		50,0		0,0	8
Strömstad	28,6	28,6	28,6	14,3	28,6	7
Tanum	66,7	16,7		16,7	83,3	2
Total	42,9	34,7	16,3	6,1	61,2	

Här hamnar Munkedal åter i topp tillsammans med Hjo och båda kommunerna hamnar på 1 poäng. Sotenäs och Strömstad får lägst värden och hamnar på 8 respektive 7 poäng. Indexet som rangordningen utgår från har skapats genom att boxarna i hög utsträckning och i viss utsträckning slagits samman och från det har i ingen utsträckning, eller nej, dragits. Konstruktionen av index innebär att skillnaderna sträcks ut och tydliggörs.

Sammantaget innebär de rangordningar som gjorts att vi kan konstruera ett sammanvägt index som beskriver grad av stödorientering. I tabellen nedan presenteras ett index och ju lägre värde desto mer

stödorienterad är ekonomifunktionen. Indexet är en sammanvägning av hur kommunerna relaterats till varandra beträffande grad av förtroende i relationen till verksamheterna, täthet i träffar och diskussioner med verksamheten och i vilken utsträckning rapporterna anpassas efter avnämarnas behov. Här framträder tydliga skillnader:

Grad av stödorientering					
	Förtroende	Diskussion med verks.	Träffar med verks.	Anpassade rapporter	Index
Munkedal	1	1	1	1	4
Hjo	1	5	3	1	10
Mark	2	5	3	4	14
Tanum	3	5	4	2	14
Lysekil	5	3	1	6	15
Mariestad	7	2	4	3	16
Kungälv	4	6	2	5	17
Strömstad	6	4	6	7	23
Sotenäs	8	5	5	8	26

Munkedal är den kommun som får klart lägst värde i indexet och hamnar på en etta för samtliga underliggande nyckeltal. Därefter kommer Hjo med ett värde på 10. Sedan går det att konstatera att flertalet kommuner hamnar spannet 14-17 poäng. Strömstad och Sotenäs hamnar på högst värdena, 23 respektive 26. Resultatet visar därmed att det i varje fall mellan ytterlighetskommunerna finns relativt tydliga skillnader. När de kommuner som hamnar i mittintervallet relateras till varandra framgår det att skillnaderna är mindre. Relateras tabellen till den tabell som beskriver i vilken utsträckning kommunerna ägnar sig åt analys och strategi förefaller det finnas en koppling. Sotenäs och Strömstad är de som ägnar sig minst åt strategiska och analytiska arbetsuppgifter medan Munkedal och Hjo ägnar sig åt dessa i högre utsträckning även om de inte toppar det indexet.

De nio kommunerna ur ett processperspektiv

I detta avsnitt diskuteras de nio kommunerna var för sig ur ett processperspektiv. Varje kommun analyseras utifrån resultaten av de tre delarna som lyfts fram ovan: arbetsuppgifters fördelning, kontrollorientering samt stödorientering.

Hjo

Relativt övriga kommuner ägnar sig ekonomerna i Hjo kommun relativt mycket åt strategi och analysuppgifter. Hjo är också en av de kommuner där ekonomerna ägnar sig minst åt rutinuppgifter. Ekonomerna i Hjo förefaller också vara nöjda med det utrymme som ges för fördjupade analyser. Beträffande kontrollorienteringen hamnar kommunen i den övre delen av mittintervallet med ett värde på åtta. Vad gäller stödorienteringen hamnar emellertid Hjo på en bättre poäng och blir med tio poäng tvåa efter Munkedal.

Sammantaget ges en bild av en ekonomifunktion där mycket fokus läggs på analys och strategi samtidigt som arbetet kännetecknas av en stödorientering men också av en relativt hög kontrollorientering.

Kungälv

Beträffande vad ekonomerna ägnar sig åt hamnar Kungälv i mittintervallet i förhållande till jämförelsekommunerna om arbetsuppgifternas fördelning över rutin-, strategi- och analysuppgifter analyseras. Även beträffande hur ekonomerna upplever utrymmet för fördjupad analys placerar sig kommunen i mitten. Beträffande kontrollorienteringen är det två kommuner som uppvisar en lägre grad av kontrollorientering. Skillnaderna i det index som ställts samman är emellertid inte så stora, vilket gör att Kungälvs kontrollorientering framstår som genomsnittlig. Men av de underliggande nyckeltalen är det framförallt dröjsmålsränta som försvagar kontrollorienteringen. Beträffande stödperspektivet är det även där endast två kommuner som uppvisar en lägre grad av stödorientering. Men granskas de underliggande nyckeltalen som tillsammans beskriver stödorienteringen framgår det att det inte är något enskilt värde som sticker ut.

Kungälv sticker inte ut påtagligt beträffande några av de sammanvägda värden som presenterats. Den övergripande slutsatsen blir snarast att det finns en viss utvecklingspotential beträffande samtliga områden som lyfts fram. Det är också möjligt att kommunen faller lite sämre ut på grund av att Kungälv är den största kommunen.

Lysekil

Lysekil tillhör de tre kommuner som placerar sig högst beträffande andel av tid ekonomerna lägger på analys och strategiarbete. Beträffande kontrollorienteringen hamnar kommunen i mittintervallet. Inget av de underliggande nyckeltalen sticker ut nämnvärt även om nyckeltalet dröjsmålsränta är det som ger lägst rangordningspoäng. Vad gäller stödorientering hamnar kommunen även där i mittintervallet. Inte heller där är det något av de underliggande nyckeltalen som sticker ut nämnvärt.

Sammantaget blir en övergripande bedömning att ekonomifunktionen fungerar på ett sätt som bäst kan beskrivas som genomsnittligt. Det innebär också att utrymme finns för förbättringar.

Mariestad

I Mariestad lägger ekonomerna relativt övriga kommuner mer tid på rutinuppgifter och mindre på strategiska och analytiska uppgifter. Ekonomerna i Mariestad upplever också i högre utsträckning än i de flesta övriga att de har för lite utrymme åt fördjupad analys. Beträffande kontrollorientering hamnar kommunen i mittintervallet. Detta gäller även beträffande stödorientering. För att stärka stödorienteringen hade kommunen främst behövt förbättra nyckeltalet förtroende i relationen till verksamheten.

Sammantaget ges intryck av en ekonomifunktion som har en potential att utvecklas i en riktning där mer tid och energi läggs på analys och strategi. Eftersom Mariestad placerar sig i mittintervallet beträffande både stöd- och kontrollorientering är även det en indikator på att ett utrymme för utveckling finns.

Mark

Mark placerar sig i ett mittintervall beträffande hur mycket tid som läggs på uppgifter av rutin-, analys och strategisk karaktär. Beträffande kontrollorientering hamnar Mark på näst lägst värde efter Sotenäs. Framförallt är det värdet för nyckeltalet som beskriver i vilken utsträckning det finns väl utvecklade rutiner som gör att Mark erhåller sin placering. Gällande stödorientering hamnar emellertid kommunen närmare de med högst värde och endast två kommuner redovisar högre värden.

Sammantaget ges därmed en bild av en ekonomifunktion där utrymme finns att utveckla inriktningen på arbetet till att i högre grad fokusera på strategi och analys samtidigt som kontrollorienteringen har en potential att stärkas.

Munkedal

Munkedal hamnar i ett mittintervall vad gäller fördelningen av arbetsuppgifterna inom kategorierna analys, rutin och strategi. Kommunen är också en av de mer kontrollorienterade och endast två kommuner uppvisar en högre grad av kontrollorientering. Beträffande stödorientering hamnar kommunen på högst värde relativt jämförelsekommunerna. Detta eftersom kommunen rangordnas etta gällande samtliga fyra underliggande nyckeltal.

Munkedal faller väl ut i jämförelserna med övriga kommer beträffande processerna. Ekonomifunktionen kan emellertid utvecklas i en riktning där mer tid och energi läggs på strategiska och analytiska uppgifter.

Sotenäs

Sotenäs är tillsammans med Strömstad den kommun där minst tid läggs på arbetsuppgifter av strategisk och analytisk karaktär. Det är emellertid inget som upplevs som problematiskt av ekonomerna som relativt övriga ekonomer är påfallande nöjda med arbetsuppgifternas fördelning. Sotenäs ekonomifunktion redovisar den svagaste kontrollorienteringen bland jämförelsekommunerna. Även beträffande stödorienteringen hamnar kommunen på lägst värden.

Sammantaget ges därmed en bild av en ekonomifunktion som har en potential att utvecklas. Innehållet i arbetsuppgifterna kan utvecklas mot mer analys och strategi samtidigt som både kontroll- och stödorienteringen kan stärkas.

Strömstad

Strömstad är den kommun där relativt sett mest tid läggs på uppgifter av rutinkaraktär. Ekonomerna är emellertid förhållandevis nöjda med fördelningen. Kommunen uppvisar en stark kontrollorientering och hamnar på delad första plats med Tanum. Beträffande stödorientering hamnar emellertid kommunen i andra ändan med näst lägst värde. Av de underliggande nyckeltalen är det inget specifikt som sticker ut.

Kommunen har utrymme att utveckla ekonomernas arbetsuppgifter till att i högre utsträckning omfatta uppgifter av analytisk och strategisk karaktär. Eftersom kontrollorienteringen är stark medan stödorienteringen är svag är det inom det senare området utvecklingspotentialen finns.

Tanum

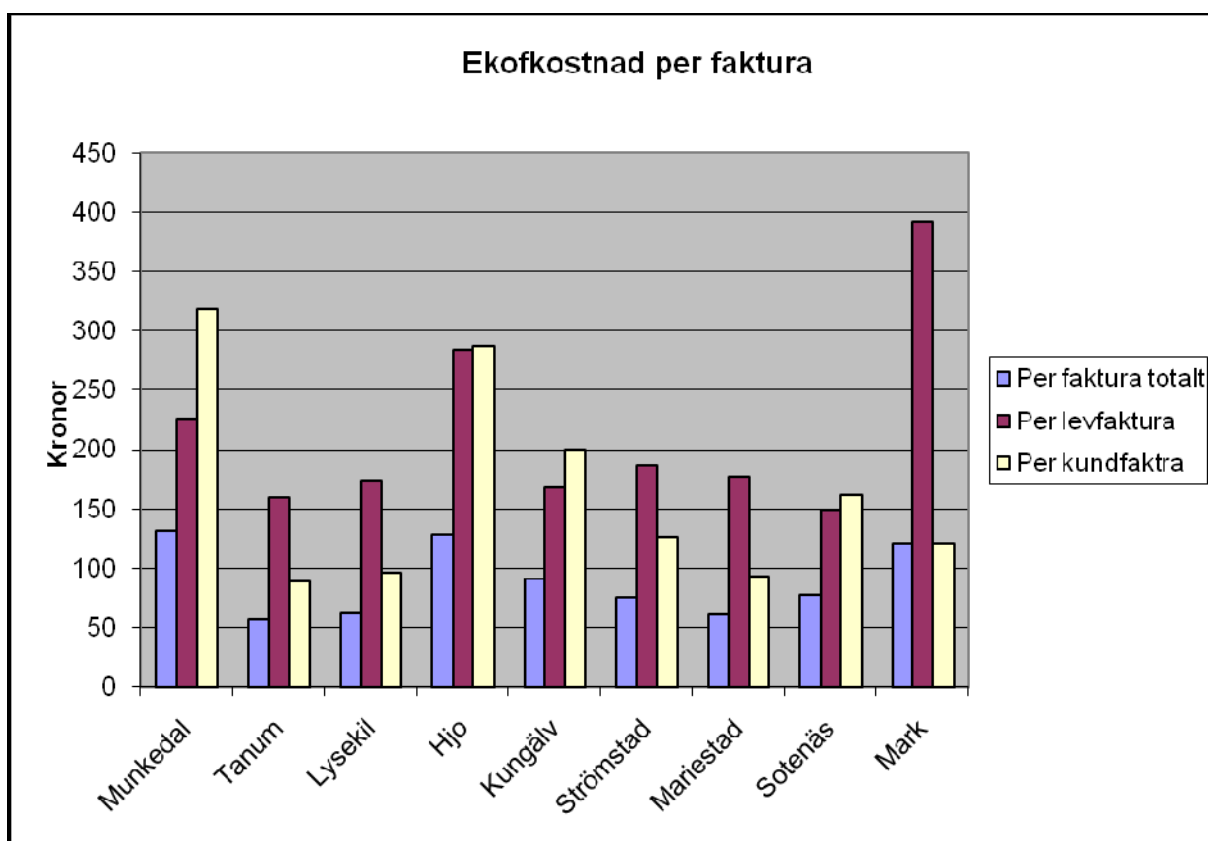
Tanum tillhör de kommuner i jämförelsegruppen där mest tid läggs på analys och strategiuppgifter. Ekonomifunktionen framstår som kontrollorienterad eftersom kommunen hamnar på högsta värdet tillsammans med Strömstad. Beträffande stödorienteringen hamnar emellertid kommunen i mittintervallet. Inget av de underliggande värdena sticker ut nämnvärt relativt vad som kan ses som ett genomsnitt.

Sammantaget innebär det att kommunen främst har en potential att öka sin stödorientering.

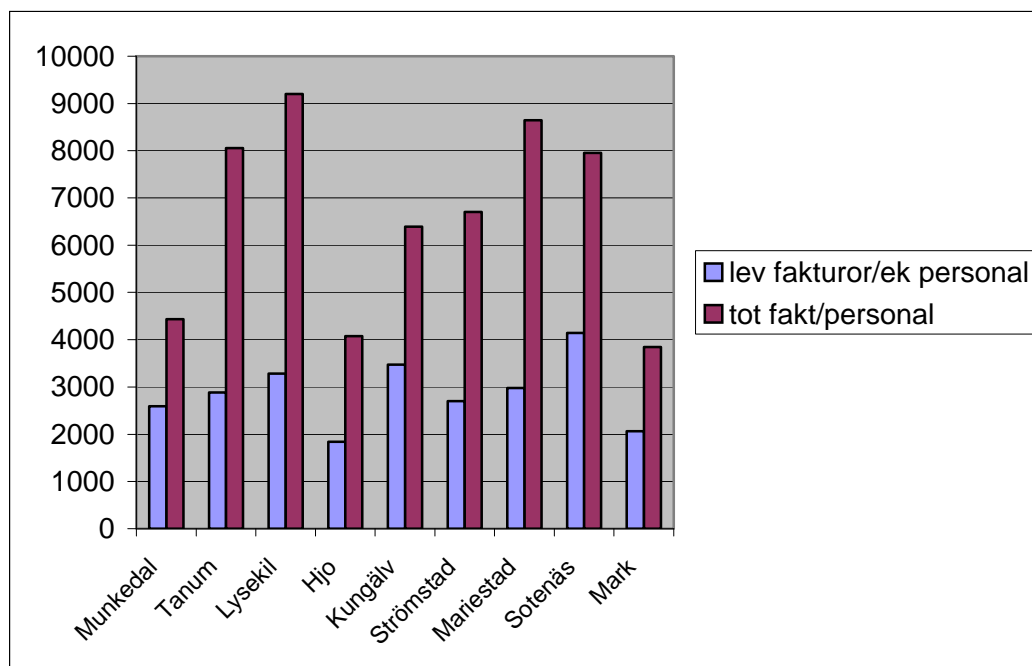
RESULTAT

Beträffande flertalet av de tjänster som produceras och tillhandahålls av det offentliga är det svårt att identifiera och mäta resultatet av verksamheten. Detsamma gäller i allra högsta grad för ekonomifunktionen i landets kommuner. Redan i avsnittet ovan i diskussionen kring resurser gavs en indikation på resultat av satsade resurser när antalet ekonomer relaterades till hur mycket resurser som satsades. Ett sådant mått säger en del om av vad som erhålls per satsad krona. Nedan presenteras tre andra indikatorer på vad som presteras nämligen mängden resurser som går åt per producerad faktura, aktivitetsgrad samt grad av budgetföljsamhet.

Om vi börjar med hur mycket resurser som satsas på varje faktura. I diagrammet nedan illustreras kostnaden för ekonomifunktionen utslagen per faktura och per leverantörfaktura:



Diagrammet visar att Tanum, Mariestad och Lysekil har lägst kostnad per faktura om ekonomifunktionens kostnader relateras till antalet fakturor. Om istället enbart leverantörfakturor beaktas framgår det att det är Sotenäs och Tanum som har lägst kostnad per faktura. Fokuseras de med högst kostnad framgår det att Mark, Munkedal och Hjo uppvisar högst kostnad per faktura. I nästa diagram redovisas antal fakturor som hanteras per totalt antal ekonomipersonal.



Sett till totala antalet fakturor är det Lysekil och Mariestad som hanterar flest fakturor per person. Marks, Hjo och Munkedal är de kommuner som hanterar minst antal fakturor per person inom ekonomiadministrationen. Om istället enbart leverantörsfakturor beaktas är det Sotenäs som hanterar flest per person medan i Hjo hanteras minst antal per person.

En rangordning av kommunerna enligt resursåtgång per faktura kan göras med grund i de nyckeltal som ovan presenterats. Indexet är en sammanvägning av kommunernas inbördes rangordning:

Sammanvägning av indikatorer på kostnad per faktura						
	Ekf kost /faktura	Ekf kost /lev	Faktura /pers	Lev.fakt /person	Index	Placering
Hjo	8	8	8	9	33	6
Kungälv	6	3	6	2	17	3
Lysekil	3	4	1	3	11	1
Mariestad	2	5	2	4	13	2
Mark	7	9	9	8	33	6
Munkedal	9	7	7	7	30	5
Sotenäs	5	1	4	1	11	1
Strömstad	4	6	5	6	21	4
Tanum	1	2	3	5	11	1

Lysekil, Sotenäs och Tanum hamnar på bäst värden och hamnar samtliga på 11 poäng i det sammanvägda indexet. Hjo och Mark hamnar i andra änden med en sammanvägd poäng på 33, vilket alltså indikerar en hög resursåtgång per faktura.

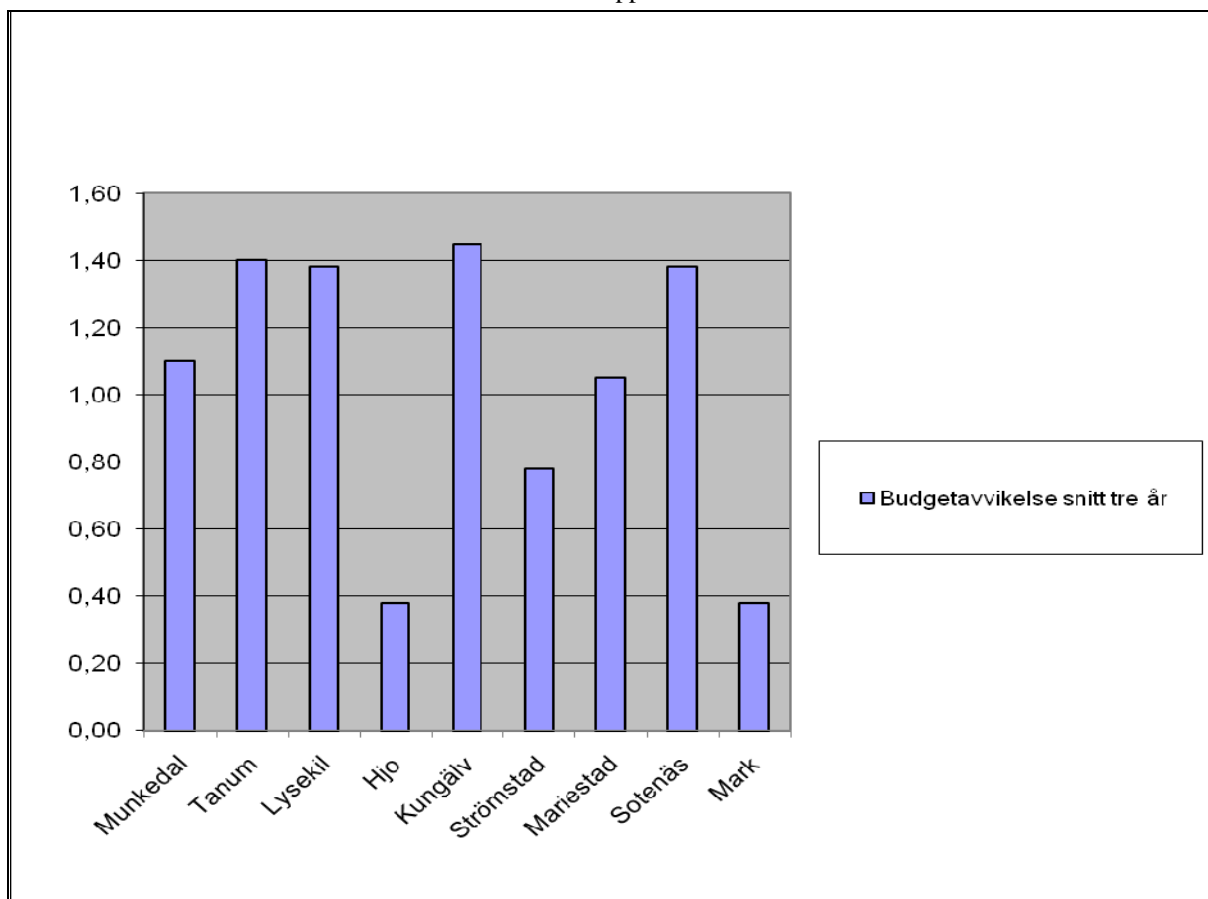
Ett annat sätt att illustrera resultatet av ekonomifunktionen är att uppmärksamma aktivitetsnivån. Eftersom mycket av det som produceras sker i form av service och tjänster kan en hög aktivitetsnivå i vissa avseenden likställas med en hög produktion. Ett försök har gjorts att fånga aktivitetsnivån i tabellen nedan. Tabellen är en sammanvägning av nyckeltalen diskussioner med verksamhetsföreträdare, diskussioner med politiker, antal delårsrapporter (1 poäng om en

delårsrapport, 0 poäng om två delårsrapporter) samt i deltagande i benchmarkingprojekt. Tanken är att de värden som vägs samman representerar olika sorters aktiviteter inom en ekonomifunktion.

Aktivitetsindex						
	Diskussion med verks.	Diskussion med pol.	Antal delårsrapport	Deltagande bm	Index	Placering
Hjo	5	1	0	3	9	3
Kungälv	6	5	0	7	18	8
Lysekil	3	1	1	1	6	2
Mariestad	2	2	1	6	11	5
Mark	5	4	1	5	15	7
Munkedal	1	1	0	1	3	1
Sotenäs	5	4	0	1	10	4
Strömstad	4	6	0	4	14	6
Tanum	5	3	0	2	10	4

Enligt det konstruerade indexet framgår det att Munkedal hamnar i topp och därefter kommer Lysekil. I andra änden av skalan återfinns Kungälv och Marks kommun.

Ett tredje sätt att försöka ringa in resultatet av en ekonomifunktions processer är att ta fasta på hur kommunernas finansiella nyckeltal ser ut. Även om ekonomifunktionen inte på egen hand genererar några större kostnader som påverkar resultatet kan ekonomifunktionens skicklighet i att skapa relevanta prognoser, identifiera källor till problem samt pedagogiskt förmedla beslutsunderlag förväntas påverka den ekonomiska utvecklingen. Ett särskilt intressant mått är då budgetföljsamhet och nedan presenteras den genomsnittliga budgetföljsamheten för de studerade kommunerna under de tre senaste åren:



Strikt skall tabellen egentligen utläsas som att den kommun som har bäst budgetföljsamhet som placerar sig närmast nollsträcket. Ur det perspektivet framstår Hjo och Mark som de kommuner som har högst budgetföljsamhet och därmed är bäst i klassen. Sämst budgetföljsamhet uppvisar Kungälv tätt följt av Tanum. Ett argument som ofta förs fram i sammanhanget är emellertid att det är bättre att ha en positiv avvikelse än en negativ även om den positiva avvikelsen är större än den negativa. Ur ett styrningsperspektiv är det knappast ett rimligt argument eftersom budgeten skall tjäna som riktlinje och underlag för beslut och om det år efter år visar sig att riktlinjen inte är relevant kommer med stor sannolikhet tilltron till budgeten att urholkas.

Nio ekonomifunktioner i en resultatjämförelse

Nedan sker en reflektion över hur var och en av de nio kommunerna relaterar sig till varandra beträffande resultatmåten. De centrala punkterna i jämförelserna är resursåtgång per faktura, aktivitetsgrad och budgetföljsamhet.

Hjo

Hjo har tillsammans med Marks den högsta resursåtgången per faktura om värderingen görs utifrån det sammanvägda indexet. Beträktas istället indexet som beskriver aktivitetsgrad hamnar Hjo bland de kommuner som rangordnas högst. Två kommuner uppvisar en högre uppmätt aktivitetsgrad. Hjo redovisar dessutom en av de lägsta budgetavvikelsena.

Sammantaget blir därmed bilden av Hjo kommuns ekonomifunktion att det borde finnas utrymme att utveckla de ekonomiadministrativa rutinerna men att kommunens ekonomifunktion samtidigt kännetecknas av en hög aktivitetsgrad och god styrning.

Kungälv

Beträffande resursåtgång per faktura hamnar Kungälv i mittintervallet och fyra kommuner uppvisar en lägre resursåtgång per faktura. Det innebär att det eventuellt skulle kunna finnas en potential att förbättra rutinerna och på det viset effektivisera processen. Betraktas istället det andra måttet aktivitetsgrad framgår det att Kungälv uppvisar den lägsta uppmätta aktivitetsgraden bland jämförelsekommunerna. Om fokus vänds till det tredje resultatmålet budgetavvikelse framgår det att kommunen redovisar den högsta avvikelsen.

Sammantaget indikerar jämförelserna med övriga kommuner att Kungälvs ekonomifunktion har en förbättringspotential gällande resultataspekten. Det skall emellertid sägas med förbehållet att Kungälv är den största kommunen i gruppen och att det kan få konsekvenser för hur kommunen faller ut i aktivitetsindexet, där en högre andel ekonomer som inte har något större samröre med varken politiker eller tjänstemän faller sämre ut.

Lysekil

Lysekil redovisar tillsammans med två andra kommuner i jämförelsegruppen den lägsta resursåtgången per faktura, vilket indikerar effektiva ekonomiadministrativa processer. Gällande rangordningen av aktivitetsgrad som är det andra måttet som beskriver resultatet framgår det att Lysekil uppvisar den näst högsta graden av aktivitet. Endast Munkedal får ett bättre värde. Om istället nyckeltalet budgetföljsamhet fokuseras framgår det att Lysekil redovisar en låg grad av budgetföljsamhet med tre kommuner i gruppen som redovisar sämre budgetföljsamhet.

Jämförelserna visar att Lysekil har effektiva ekonomiadministrativa processer samtidigt som aktivitetsgraden är hög. Den svaga budgetföljsamheten indikerar emellertid att den ekonomiska styrningen kunde förbättras.

Mariestad

Nyckeltalet som illustrerar hur mycket resurser som går åt per faktura indikerar att Mariestad har relativt effektiva ekonomiadministrativa processer med tre kommuner i jämförelsegruppen som har högre effektivitet. Beträffande aktivitetsgrad som är det andra måttet hamnar Mariestad istället i mittintervallet. Beträffande budgetföljsamhet uppvisar tre kommuner i gruppen en högre grad av budgetföljsamhet än Mariestad, vilket placerar Mariestad i mittintervallet.

I jämförelsen med övriga kommuner beträffande resultatet av ekonomifunktionens processer står sig därmed Mariestad relativt väl och framförallt beträffande resursåtgång per faktura framstår kommunen som effektiv.

Mark

Marks kommun uppvisar tillsammans med Hjo den största resursåtgången per faktura. Det indikerar att det finns ett visst utrymme att förbättra rutinerna. Gällande aktivitetsgrad hamnar kommunen i det nedre intervallet och endast Kungälv får en lägre placering i en rangordning. Om istället budgetföljsamheten beaktas framgår det att Mark redovisar den lägsta sammanvägda avvikelsen i jämförelsegruppen.

Utifrån resultatindikatorerna framgår det att Marks har utrymme att förbättra både aktivitetsgraden och de ekonomiadministrativa processerna. Samtidigt framgår det att den ekonomiska styrningen förefaller fungera väl.

Munkedal

Munkedals ekonomifunktion har i förhållande till jämförelsekommunerna en hög resursåtgång per faktura. Två kommuner redovisar en högre resursåtgång. Om fokus istället vänds mot aktivitetsgrad framgår det att Munkedal hamnar i topp med högst indikerad aktivitet. Vad gäller budgetföljsamhet placerar Munkedal sig på en placering med fyra kommuner som redovisar en högre budgetföljsamhet.

Sammantaget ges bilden av en ekonomifunktion där resultatet framförallt framstår som bra relativt snittet beträffande aktivitetsgrad. Samtidigt indikerar värdena för budgetföljsamhet och kostnad per faktura att ekonomistyrning och ekonomiadministrativa rutiner kan förbättras.

Sotenäs

Index över resursåtgång per faktura placerar Sotenäs bland dem med lägst kostnad per faktura. Beträffande aktivitetsnivån hamnar kommunen i mittintervallet och rangordnas som fyra. Om blicken vänds mot budgetföljsamheten framgår det att kommunen hamnar i den grupp av fyra kommuner som redovisar högst avvikelse.

Överlag framstår därmed resultatet av Sotenäs ekonomifunktions verksamhet beträffande framförallt de ekonomiadministrativa rutinerna som tillfredsställande. Fokuseras aktivitetsnivån samt den ekonomiska styrningen förefaller det finnas en stödpotential.

Strömstad

Om resultatet av de ekonomiadministrativa rutinerna sätts i centrum framgår det att tre kommuner redovisar en högre resursåtgång per faktura. Gällande aktivitetsgrad hamnar kommunen i det lägre intervallet. Om istället budgetföljsamheten sätts i centrum placerar sig kommunen bättre och endast två kommuner redovisar en bättre budgetföljsamhet.

Sammantaget är det därmed ingen enhetlig bild som tonar fram beträffande ekonomifunktionens resultat. Samtidigt som aktivitetsgraden indikerar ett utrymme för förbättringar, vilket också gäller för de ekonomiadministrativa rutinerna, förefaller kommunen ha en god ekonomisk styrning eftersom budgetföljsamheten är hög.

Tanum

Indexet som beskriver resursåtgång per faktura indikerar att fakturahanteringen i Tanum kommun är bland de mer effektiva eftersom kommunen är en av de tre som hamnar på bäst placeringen i indexet. Beträffande det sammanvägda index som beskriver aktivitetsgrad placerar sig kommunen i mittintervallet på samma rangordningsplats som Sotenäs. Gällande det tredje måttet, budgetföljsamhet, redovisar Tanum en av de högsta avvikelsena.

Den övergripande bilden som ges är att Tanum uppvisar ett gott resultat gällande de ekonomiadministrativa processerna men att den ekonomiska styrningen samt aktivitetsgraden kunde förbättras.

SAMMANFATTANDE SLUTSATSER OCH NÅGRA FRÅGOR

I denna avslutande del dras sammanfattande kommunvisa slutsatser utifrån de jämförelser som gjorts. Ambitionen är att på ett övergripande plan sammanfatta de jämförelser som gjorts i de tidigare avsnitten. Efter det sker några övergripande reflektioner.

Munkedal: satsar mycket och får igen mycket

Munkedal satsar relativt mycket resurser på sin ekonomifunktion jämfört med övriga i jämförelsegruppen och sett till antalet kronor per invånare är det bara två kommuner som ligger högre. När processerna sätts i centrum framgår det att kommunen lyckas kombinera en hög grad av kontrollorientering med en hög grad av stödorientering.

Ekonomifunktionen uppvisar en hög aktivitetsgrad där mycket tid förefaller läggas på att stödja politiker och verksamhetsföreträdare. Vissa interna rutinprocesser borde emellertid kunna utvecklas, vilket indikeras av att Munkedals ekonomifunktion i förhållande till jämförelsekommunerna har en hög resursåtgång per faktura. Det förefaller även finnas utrymme att utveckla ekonomifunktionens roll i kommunens styrningsprocess, något som indikeras av en svag budgetföljsamhet.

+ Förutsättningar ges genom god resurstilldelning som används rätt. Framförallt utmärker sig kommunen genom väl utvecklade processer.

– Mer fokus kan läggas på att utveckla arbetsuppgifter av rutinkaraktär så att de blir mer effektiva.

Tanum: satsar lite och är kontrollorienterad

Tanum är den kommun som satsar näst minst på ekonomifunktionen och de satsade resurserna går i stor utsträckning till att avlöna ekonomer som uppvisar en hög genomsnittlig utbildningsgrad.

Kommunen tillhör den grupp bland jämförelsekommunerna som lägger mest tid på analys och strategiuppgifter och ekonomifunktionen framstår som i hög grad kontrollorienterad men i mindre utsträckning som stödorienterad. Tanum uppvisar också effektiva ekonomiadministrativa processer vilket indikeras av en låg resursåtgång per faktura. Däremot är budgetföljsamheten låg i kommunen och kommunen hamnar i mittintervallet beträffande aktivitetsgrad.

+ Kommunen satsar lite resurser på sin ekonomifunktion, vilket inte återspeglas i resultat och processer. De resurser som används förefaller således användas väl.

– Det område som eventuellt kan förbättras är en stärkt fokusering på stödorientering samt en förbättrad budgetföljsamhet.

Lysekil: en genomsnittlig ekonomifunktion

Lysekil hamnar nära genomsnittet beträffande hur mycket resurser som satsas på ekonomifunktionen. Av resurserna går relativt sett lite till anställda ekonomer men de som finns kännetecknas å andra sidan av en hög utbildningsgrad. Ur ett processperspektiv utmärker sig inte Lysekil nämnvärt utan hamnar i mittintervallet både beträffande stöd- och kontrollorientering. Kommunen hamnar emellertid i den grupp där ekonomerna lägger mest tid på analys och strategi.

Vad gäller verksamhetens resultat indikerar nyckeltalen att Lysekils ekonomiadministration är effektiv. Budgetföljsamheten indikerar emellertid ett utrymme för förbättringar.

+ Ekonomifunktionen präglas av en hög utbildningsgrad och att mycket tid läggs på uppgifter av analytisk och strategisk karaktär. De ekonomiadministrativa processerna bedrivs effektivt.

– Fler ekonomer kunde rymmas inom ramen för de satsade resurserna och ekonomifunktionen kan utvecklas mot att bli mer kontroll- och stödorienterad.

Hjo: satsar mycket och är stödorienterad

Hjo kommun satsar relativt mycket på ekonomifunktionen, vilket också avspeglas i en välutbildad personal och många ekonomer i förhållande till kommunstorlek. Om processerna fokuseras kännetecknas ekonomifunktionen av en hög fokus på strategi och analys och en stödorientering. Detta kombineras med en relativt hög kontrollorientering.

Beträffande de indikatorer som finns på resultatet pekar de i olika riktning. De ekonomiadministrativa rutinerna framstår som mindre effektiva med en hög resursåtgång per faktura. Samtidigt är aktivitetsgraden hög.

+ Resursmässigt har ekonomifunktionen förutsättningar att göra ett bra jobb och gör det också.

– Framför allt förefaller det finnas utrymme att effektivisera de ekonomiadministrativa processerna.

Kungälv: satsar minst men får inte minst tillbaka

Kungälv satsade minst av jämförelsekommunerna på sin ekonomifunktion. Vad gäller ekonomtätheten är den låg och endast två kommuner har lägre täthet, vilka också råkade vara de båda kommunerna som kommer näst efter Kungälv beträffande storlek. De nyckeltal som fokuserats indikerar att kommunen ur ett processperspektiv hamnar i ett mittintervall.

Beträffande de ekonomiadministrativa processerna framstår kommunen som effektiv men beträffande de mått som beskriver aktivitetsgrad och budgetföljsamhet faller kommunen mindre väl ut.

+ Kommunens ekonomifunktion tar relativt lite resurser i anspråk utan att det ger några uppenbara kvalitetsbrister.

– Framförallt finns det en potential att stärka både kontroll- och stödorienteringen.

Strömstad: satsar mycket och har utvecklingspotential

Strömstad satsar mycket på sin ekonomifunktion, närmare bestämt näst mest, vilket återspeglas i att kommunens också har högst andel ekonomer i förhållande till storlek. Utbildningsgraden bland ekonomerna är emellertid låg.

Ur ett processperspektiv kännetecknas kommunen av ett stort fokus på rutinuppgifter och en hög grad av kontrollorientering. Kommunen redovisar emellertid låga resultatvärden beträffande de ekonomiadministrativa uppgifterna och aktivitetsgrad. Däremot är budgetföljsamheten god.

+ Ekonomifunktionen har mycket resurser till sitt förfogande och kännetecknas också av en hög ekonomtäthet.

– Jämförelserna indikerar en utvecklingspotential både beträffande stödorienteringen och beträffande de ekonomiadministrativa rutinerna.

Mariestad: satsar lite och har fokus på rutinuppgifterna

Mariestad satsar relativt lite på sin ekonomifunktion, vilket avspeglas i få ekonomer i förhållande till kommunstorlek och få ekonomer i förhållande till övrig ekonomiadministrativ personal. Om processerna fokuseras framgår det att i Mariestad lägger ekonomerna relativt övriga kommuner mer tid på rutinuppgifter och mindre på strategiska och analytiska uppgifter. Kommunen utmärker sig inte heller som varken kontroll- eller stödorienterad.

Att relativt lite resurser satsas på ekonomifunktionen återspeglas inte i de resultatmått som ingår i jämförelserna och där kommunen faller relativt väl ut. Nyckeltalet som illustrerar hur mycket resurser som går åt per faktura indikerar exempelvis att Mariestad har relativt effektiva ekonomiadministrativa processer.

+ Ekonomifunktionen tar lite resurser i anspråk i förhållande till storlek bland jämförelsekommunerna men levererar ändå.

– Mer resurser kunde satsas för att skapa förutsättningar för en högre ambitionsnivå, men det finns även ett utvecklingsutrymme inom befintlig ram.

Sotenäs: resurser och möjligheter till fortsatt utveckling

Sotenäs satsar strax över genomsnittet bland jämförelsekommunerna per invånare på sin ekonomifunktion men kommunen har likväl i förhållande till sin storlek få ekonomer. De ekonomer som finns är emellertid välutbildade.

Beträffande ekonomifunktionens processer så kännetecknas de av en relativt sett hög grad av fokus på rutinuppgifter. Kommunen kännetecknas också av både en låg grad av kontrollorientering och en låg grad av stödorientering. Beträffande resultatmått framstår de ekonomiadministrativa rutinerna som effektiva, men aktivitetsnivån som genomsnittlig.

+ De resursmässiga förutsättningarna finns i form av medelstilleddning och utbildningsnivå.

– Det finns en potential att utveckla ekonomifunktionen både beträffande kontrollorientering och stödorientering samt en ökning av aktivitetsgraden.

Mark: satsar tillräckligt för att kunna utvecklas

Mark hamnar i mittintervallet beträffande satsade resurser på ekonomifunktionen men har relativt sett få ekonomer i förhållande till kommunstorlek. Beträffande utbildningsnivå hamnar kommunen i mittintervallet.

Om processerna fokuseras uppvisar kommunen en låg grad av kontrollorientering men en något högre grad av stödorientering. Resultatmått indikerar att effektiviteten i de ekonomiadministrativa rutinerna kunde ha varit högre eftersom resursåtgången per faktura är högst i jämförelsegruppen. Även gällande aktivitetsgrad hamnar kommunen lågt.

+ Tillräckligt med resurser satsas för att ekonomifunktionen skall kunna vara välfungerande.

– Det finns en potential att utveckla ekonomifunktionen i flera avseenden, inte minst genom att öka andelen ekonomer samt förbättra resultatet.

Utveckling av ekonomifunktioner - några reflektioner

Det genomförda projektet har indikerat ett antal områden som kan vara intressanta att reflektera över. Det handlar om områden där det antingen förefaller finnas en utvecklingspotential i många kommuner eller områden som vi vet för lite om och där fler studier kunde behövas. Utifrån de jämförelser som gjorts framgår det att det är svårt att peka på några enskilda områden som är eftersatta generellt sett och givetvis är det ett rimligt resultat av en jämförande studie där jämförelsegruppen omfattar både högsta och lägsta värdet. Utifrån iakttagelserna som gjorts går det att peka på några områden där det för den enskilda kommunen kan vara intressant att göra en översyn för att se om den egna organisationen kan förbättras.

Ett första område handlar om hur mycket som satsas på ekonomifunktionen och hur satsningen gestaltar sig. Spännvidden i jämförelsegruppen var relativt stor beträffande hur mycket som satsas i relation till storleken på kommunen. Det framgår också att de satsade resurserna använts lite olika bland annat beträffande hur stor andel som gått till att avlöna ekonomer. Viktigt i sammanhanget är givetvis att belysa hur mycket som satsas i relation till vilken ambitionsnivå som finns. Men det vida spannet beträffande hur mycket resurser som satsas indikerar att det för vissa kommuner borde vara aktuellt att fråga sig om mer resurser borde satsas medan andra kanske borde ställa frågan om vad de får för de satsade resurserna.

Ett andra område där det förefaller finnas en utvecklingspotential rör hur arbetet organiseras, fördelas och vilka rutiner som etableras. Det var inte syftet med föreliggande studie att bibringa mer kunskap kring olika strategier kring hur arbetet organiseras konkret men det förefaller vara ett viktigt nästa steg. Det finns ofta en fokus på hur den ekonomiadministrativa sidan av ekonomifunktionens arbete organiseras och fungerar men desto mer i skymundan hamnar andra aspekter av ekonomifunktionens verksamhet. På vilket sätt organiseras en ekonomifunktion som skall klara av att vara stödorienterad är en relevant fråga i sammanhanget. Jämförelserna ger för handen att aktivitetsnivån förefaller variera mellan kommunerna och ett intressant område att generera mer kunskap kring är mot den bakgrunden varför dessa skillnader registrerats.

Ett tredje område för utveckling förefaller vara hur de ekonomiadministrativa rutinerna kan effektiviseras, inte minst för att garantera att nya systemstöd utnyttjas tillfullo. Det har under projektets gång inte framkommit några entydiga indikationer på vad som driver effektiviteten i de ekonomiadministrativa processerna och det förefaller mot den bakgrunden vara intressant att gå till botten med vad det är som förklarar de skillnader i resursåtgång per faktura som iakttagits.

Ett fjärde område som studien bidragit till att belysa är betydelsen av ekonomifunktionens storlek. Det förefaller finnas ett visst stöd för att ju större kommun desto mindre resurser i förhållande till kommunstorlek behöver satsas på ekonomifunktionen. Det skulle i så fall tala för lösningar som resulterar i att enskilda ekonomifunktioner serverar större enheter. Detta kan ske genom sammanslagningar av två kommuners ekonomifunktioner eller som en naturlig effekt av en kommunsammanslagning. Det går också att tänka sig mellanvarianter där vissa delar av ekonomifunktionen delas mellan flera, vilket exempelvis sker om fakturahanteringen läggs ut. Men jämförelserna som gjorts visar också att kommunstorlek som förklaringsvariabler inte helt förklarar alla skillnader kommuner emellan. Om det sedan är en indikation på ineffektivitet eller en högre ambitionsnivå ger jämförelserna inga entydiga svar på. Däremot förefaller det vara viktigt att beakta ekonomifunktionens samtliga uppgifter eftersom det mycket väl kan vara så att mycket tid och energi kan läggas på sådant som ofta är svårt att mäta, som exempelvis stöd till verksamhetsföreträdare och politiker.

REFERENSER

Solli, R. 1991. Ekonomi för dem som gör något: en studie av användning och utformning av ekonomiinformation för lokala enheter. Lund: Studentlitteratur.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science 5 (1).