

# *Administrativa processer*

## *Effektivitetsgranskning*

Revisionsrapport  
Sollefteå kommun  
2012-01-10

Hans Stark  
*Certifierad kommunal revisor*

Anneth Nyqvist  
*Revisionskonsult*

---

# *Innehållsförteckning*

1.	Inledning och sammanfattning	sid. 3
2.	Svar på revisionsfrågan och kontrollmål	sid. 12
3.	Granskningsresultat	sid. 17
4.	Bilagor	sid. 59

---

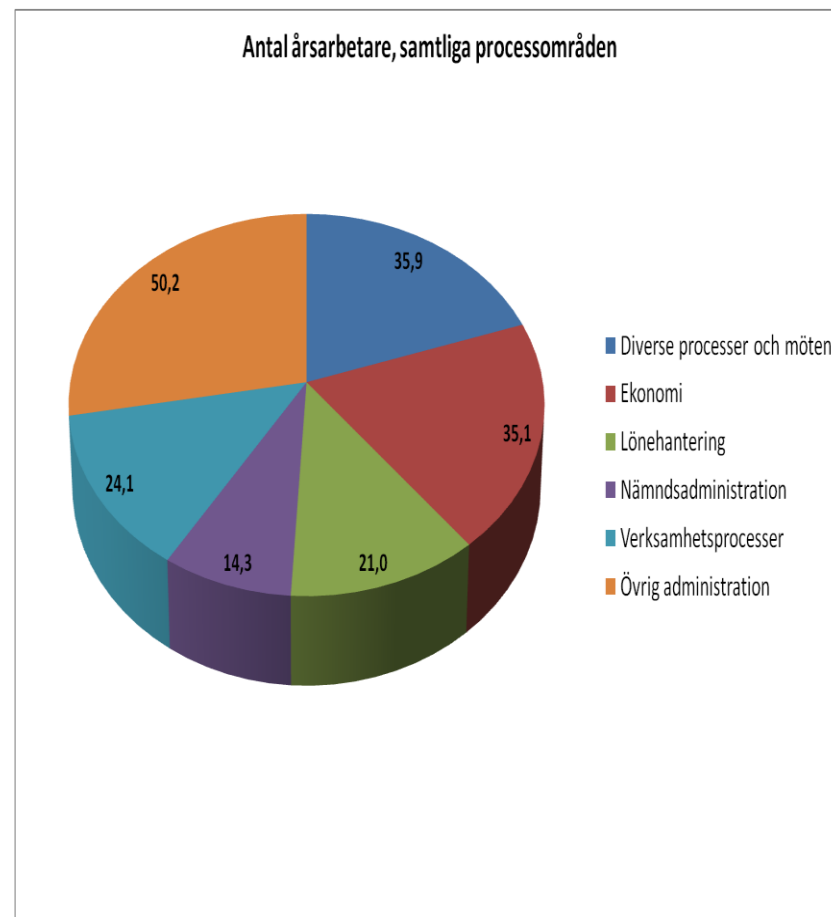
# *Inledning och sammanfattning*

# **1**

# Sammanfattning - forts

## Redovisad fördelning av arbetstid

- Vår mätning bland administrativ personal och verksamhetsansvariga chefer visar att arbetstid motsvarande 181 årsarbetare har fördelats på granskade processer. Fördelningen på olika processområden visas i diagrammet till höger.
- Redovisad tid inom de ekonomiadministrativa områdena bedömer vi inte avviker på något markant sätt från jämförda kommuner.
- Redovisad tid inom löneområdet är rimlig i relation till den totala tiden och låg i förhållande till jämförda kommuner.
- Tiden för nämndsadministration är i nivå med vår jämförelsekommun.
- Jämfört med andra kommuner är andelen lönehantering av total tid för chefer högre i Sollefteå. Detta indikerar att man i högre grad än i jämförda kommuner decentraliserat lönehanteringen.



---

# ***Sammanfattning, forts***

**För att utveckla och förbättra effektiviteten inom de granskade processerna lämnar vi följande förbättringsförslag;**

- Målstyrningsmodellen bör ses över för att tydliggöra kopplingen mellan verksamhetsmål och budget.
- Chefernas ansvar och befogenhet när det gäller möjligheterna att påverka budgeten och dess utfall bör förtydligas.
- En översyn bör göras av rapportbehovet och vilka verktyg som behövs för att cheferna ska bli mer nöjda med informationen från ekonomi- och lönesystem.
- En samlad bedömning bör göras av hur information i ekonomihanteringen och verksamhetssystemen ska samordnas.
- Chefernas missnöje när det gäller tillförlitligheten i prognoser bör analyseras.
- I övrigt analysera arbetssätt och rutiner inom områdena budget och uppföljning i syfte att förbättra och förtydliga dessa.
- Se över rutinerna för hantering av manuella kundfakturor med inriktningen att förenkla och se till att underlag till fakturor följer en gemensam mall.
- Ytterligare information och utbildning inom lönehanteringen bör prioriteras, i detta ingår att implementera det nya rapportverktyget ”PS Utdata”.

---

# ***Bakgrund, syfte och revisionsfråga***

## **Bakgrund:**

- Förvaltningsrevisionen syftar till att granska om styrelsens och nämndernas verksamhet är ändamålsenlig, ekonomiskt tillfredsställande och om kontrollen är tillräcklig. Detta innebär bland annat att uppmärksamhet ska läggas vid granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning, uppföljning och utvärdering av mål, organisationens funktionssätt, produktivitet, kvalitet och effektivitet.

## **Syfte:**

- Syftet är att granska effektiviteten i de berörda processerna samt att ge ett underlag för att utveckla de delprocesser/ rutiner där problem föreligger.
- Syftet är även att ge ett underlag för bedömning av hur mycket tid som används till all administration och hur det förhåller sig jämfört med andra kommuner.

## **Granskningen ska på ett övergripande sätt besvara följande revisionsfråga:**

- Har kommunen ändamålsenliga processer/ arbetssätt avseende ekonomi- och löneadministration?

## **Kontrollfrågor:**

- Bidrar administrationen inom de granskade processerna till god styrning av kommunen?
- Bedrivs administrationen inom de granskade processerna med tillfredsställande kvalitet?
- Bedrivs administrationen inom de granskade processerna kostnadseffektivt?
- Är den totala tiden för administration rimlig i förhållande till andra kommuner?

---

# Avgränsning

## **I ekonomiadministration innefattar vi följande delprocesser:**

- Redovisning (processer för hantering av leverantörs- och kundfakturor, kassa, interna affärer och löpande bokföring)
- Budgetering
- Uppföljning inkl prognoser och bokslut

## **I löneadministration innefattar vi följande delprocesser:**

- Rapportering och attestering av löner
- Löneredovisning

Datainsamlingen och rapporten omfattar även uppgifter gällande nämndsadministration. Vi har dock endast gjort översiktliga bedömningar i denna del eftersom den inte ingick i granskningsuppdraget.

## **Granskning av kvalitet**

I denna granskning ingår inte att särskilt granska den interna kontrollen. Det är inte gjorts några kontroller via stickprov av den löpande hanteringen. Däremot har det ställts ett antal web-frågor till medarbetarna kring upplevelsen av kvalitet. Det är i första hand svaren på dessa frågor som utgör grunden för våra bedömningar av kvaliteten.

## **Granskning av kostnadseffektivitet**

Vår bedömning bygger på en jämförelse med andra kommuner utifrån medarbetarnas svar på enkätens frågor om olika rutiner och deras bedömning av hur mycket tid som används inom olika processer relaterat till ett antal volymuppgifter för berörda områden.

---

# *Metod och genomförande (1)*

För att fånga många personers syn på hur ekonomiadministrationen i Sollefteå fungerar, har underlag samlats in via webformulär/-enkäter.

Urvalet av personer har varit chefer med ekonomi- och personalansvar samt administratörer inom de berörda områdena. Totalt har 150 respondenter representerande samtliga förvaltningar, haft möjlighet att besvara enkäterna. Personer med ekonomisk attesträtt men som inte har chefsansvar har inte deltagit i granskningen.

Enkäterna har bestått av två delar och har syftat till att fånga synpunkter om funktionalitet, kvalitet och effektivitet inom de granskade områdena:

**Del ett** av enkäten omfattade påståenden/frågor om olika rutiner/ processer där respondenten bedömde hur väl påståendet stämmer med förhållandena i Sollefteå, 113 personer har svarat på denna del = 75 procent svarsfrekvens.

---

## *Metod och genomförande (2)*

I **del två** har respondenten fått **uppskatta** den tid som hon/ han under 2011 arbetat med olika arbetsuppgifter. All tid har fördelats efter det att semester och annan frånvaro räknats bort. Fördelning av arbetstid har genomförts inom ett antal områden.

Omvandling av nedlagd tid, från antal dagar till antal årsarbetare har gjorts utifrån antagandet att en årsarbetare arbetar 200 dagar.

83 personer har svarat på denna del = 55 procents svarsfrekvens.

Bedömningen av arbetad tid ger övergripande svar på hur tiden fördelar sig på:

- hur mycket tid som respektive medarbetare arbetar inom de granskade administrativa processerna/ delprocesserna
- hur mycket tid respektive medarbetare arbetar inom övriga administrativa processer (inte detaljerat)
- hur mycket tid respektive medarbetare arbetar med andra arbetsuppgifter (100 % av arbetad tid ska fördelas)

För att bedöma hur mycket tid hela gruppen med respondenter skulle fördelat sin tid om alla svarat, har en bortfallsanalys gjorts. Denna utgår från svarsfrekvens per ”Roll”, enkelt uttryckt kan man säga att justeringen görs genom att vi antar att de som inte svarat skulle ha fördelat sin tid på samma sätt som de som svarat inom respektive roll.

---

## *Metod och genomförande (3)*

Som en **tredje del** har det kompletterats med insamling av relevanta faktauppgifter om de granskade administrativa processerna (t.ex. volym och systemkostnad).

Genom att relatera den insamlade informationen till varandra går det bl.a. att få fram ett antal nyckeltal som redovisar hur mycket resurser som åtgår i de administrativa processerna i förhållande till vad som åstadkoms i dessa. Jämförelse kan göras för både de granskade administrativa processerna. Resultatet från Sollefteå kommun jämförs i vissa delar med resultatet från andra kommuner.

Denna typ av tidmätning som sedan jämförs med volymuppgifter är en ny typ av granskning. De tidmätningar som tidigare genomförts i ett antal kommuner är inte gjord på lika sätt hela tiden utan utvecklas successivt. Granskningen i Sollefteå är gjord på ett sätt som gör att det framöver kommer att vara enkelt att jämföra med varandra. Detta läge medför att vissa jämförelser med andra kommuner kan göras med god likhet medan andra blir mer en fråga om indikation.

# *Svar på revisionsfrågan och kontrollmål*

# 2

---

# ***Bidrar administrationen i de granskade processerna till god styrning av kommunen?***

Resultatet av granskningen ger indikationer kring hur väl de administrativa rutinerna stödjer en god styrning av kommunen.

Resultatet av granskningen visar att:

## **Ekonomiadministration**

- De brister som redovisas inom områdena budget och uppföljning bedömer vi motverkar en god styrning.
- Kopplingen mellan verksamhetsmål och budget har fått störst andel negativa omdömen och vi menar att kommunen bör se över sin målstyrningsmodell för att tydliggöra denna koppling.
- Även möjligheterna att påverka budgeten och dess utfall har fått negativa omdömen.
- Medarbetarna är mycket kritiska i sin bedömning när det gäller tillförlitligheten i prognoserna.
- Flera påståenden som är kopplade till den ekonomiska informationen får mindre positiva omdömen. Medarbetarna är kritiska till möjligheten att koppla information från verksamhetssystem med information från ekonomisystemet.

## **Löneadministration**

- De brister som finns i möjligheten att enkelt följa upp kostnader för personal stödjer inte en god styrning.
- De rutiner som gäller den löpande löneregistreringen inkl attestering följer en gemensam standard och vi bedömer att rutinerna stödjer en god styrning.

# ***Bedrivs administrationen inom de granskade processerna med tillfredsställande kvalitet?***

Som noterats i avgränsningen ingår det inte i denna granskning att särskilt granska den interna kontrollen. Det har inte gjorts några kontroller via stickprov av den löpande hanteringen. Däremot har det ställts ett antal frågor till medarbetarna kring upplevelsen av kvalitet. Det är i första hand svaren på dessa frågor samt de diskussioner som förts vid intervjuerna, som utgör grunden för våra bedömningar av kvaliteten. Resultatet av granskningen visar att:

## **Ekonomiadministration**

- Med stöd av enkätsvaren och intervjuer med ekonomienheten gör vi bedömningen att den löpande hanteringen av både kund- och leverantörsfakturer fungerar bra och smidigt.
- Flera av frågorna om budget och uppföljning har fått en hel del negativa omdömen av de svarande.
  - Detta gäller särskilt om att informationen i verksamhetssystemen inte upplevs som ett bra stöd för att följa upp verksamheternas ekonomi.
- Inom området tillförlitliga prognoser är svaren negativa och flera kommentarer/påståenden indikerar att detta är ett område som kan utvecklas. Vi menar att det kan vara värdefullt att analysera orsakerna till detta missnöje då vår analys visar att prognoserna över verksamhetens intäkter och kostnader är relativt tillförlitliga.

## **Löneadministration**

- Medarbetarna bedömer att det är god kvalitet i själva lönehanteringen.
- Av det samlade underlaget från granskningen gör vi bedömningen att lönerutinerna har en i allt väsentligt tillfredsställande kvalitet.

## **Nämndsadministration**

- Nämndsadministrationen ingår i det material vi samlat in via webb – enkäter men ingår inte i vårt granskningsuppdrag. Svar på enskilda påståenden ger indikationer om att kvaliteten i processerna kan förbättras.

---

# ***Bedrivs administrationen inom de granskade processerna kostnadseffektivt?***

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att merparten av de administrativa processerna inom områdena ekonomi och löneadministration i huvudsak bedrivs på ett effektivt och tillfredsställande sätt. Några andra områden bedömer vi har mer att utveckla för att bedömas som kostnadseffektiva. Vi noterar att det för flera områden finns ett antal rutiner där det finns utrymme för förbättringar.

## **Ekonomiadministration**

- De som svarat på enkäten och de vi intervjuat bedömer att rutinerna för hantering av leverantörs- och kund fakturor i huvudsak bedrivs på ett effektivt sätt.
- Stödet för inköp får en hel del negativa omdömen.
- Den tid som de svarande i Sollefteå fördelat på de olika processerna inom området ekonomi avviker inte på något markant sätt från jämförda kommuner.

## **Löneadministration**

- De som svarat på enkäten bedömer att de löneadministrativa processerna i huvudsak bedrivs på ett tillfredsställande sätt vilket stärks av att andelen tid i tidmätningen i jämförelse med andra är låg.

## **Nämndsadministration**

- Svaren på enskilda påståenden inom området indikerar att effektiviteten kan förbättras. Detta gäller t.ex. effektiviteten i möten, rutiner för uppföljning av beslut liksom rutiner för beredning av ärenden.

# ***Är den totala tiden för administration rimlig i förhållande till andra kommuner?***

**Med utgångspunkt från den genomförda tidmätningen och de genomförda intervjuerna gör vi följande bedömning av hur den samlade tiden fördelats i Sollefteå:**

- den för nämnd Redovisad tid inom de ekonomiadministrativa områdena bedömer vi inte avviker på något markant sätt med andra kommuner.
- Redovisad tid inom löneområdet för 2011 är lägre än i vår jämförelse kommun.
- Tisadministration är avsevärt lägre än i vår jämförelsekommun.

Vid en jämförelse med andra kommuner när det gäller fördelning av den totala tiden för administrativa processer i förhållande till summan av arbete med direkt verksamhet + all mötestid redovisar Sollefteå något högre andel administration än vår jämförelsekommun om vi tar med alla svarande. Avgränsar vi jämförelsen till verksamhetsansvariga chefer är deras andel av tid kopplat till ”verksamheten” högre än i jämförelsekommunen.

Jämfört med andra kommuner är andelen lönehantering av total tid för chefer högre i Sollefteå. Detta indikerar att man i högre grad delegerat lönehanteringen än andra.

Vid en jämförelse mellan kommunens olika förvaltningar är de högsta andelarna kopplat till ”verksamhet” för chefer inom Barn- och skolförvaltningen och Samhällsbyggnadskontoret. De lägsta andelarna finns inom Kultur- utbildnings- och fritidsförvaltningen samt Kommunledningskontoret.

Denna jämförelse måste bedömas med stor försiktighet då underlagen bygger på en självskattning där underlagen inte är helt identiska för alla kommuner.

---

# *Granskningsresultat*

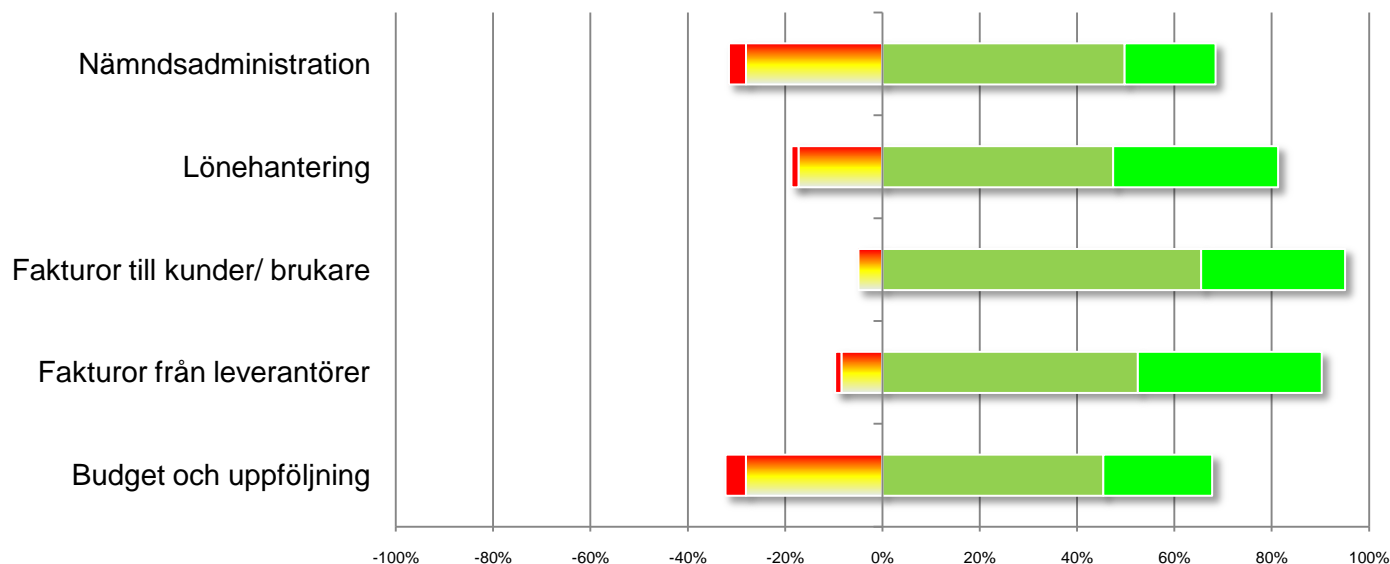
3

# Sammanfattning av svar – medarbetarnas bedömning per huvudområde

Totalt har 52 frågor/ påståenden om effektivitet och kvalitet inom de granskade områdena besvarats av medarbetare i kommunen. Resultatet har sammanställts i ett antal huvudområden.

Rutinerna för hantering av fakturor, både till kunder och från leverantörer, bedöms av medarbetarna som mest positiva.

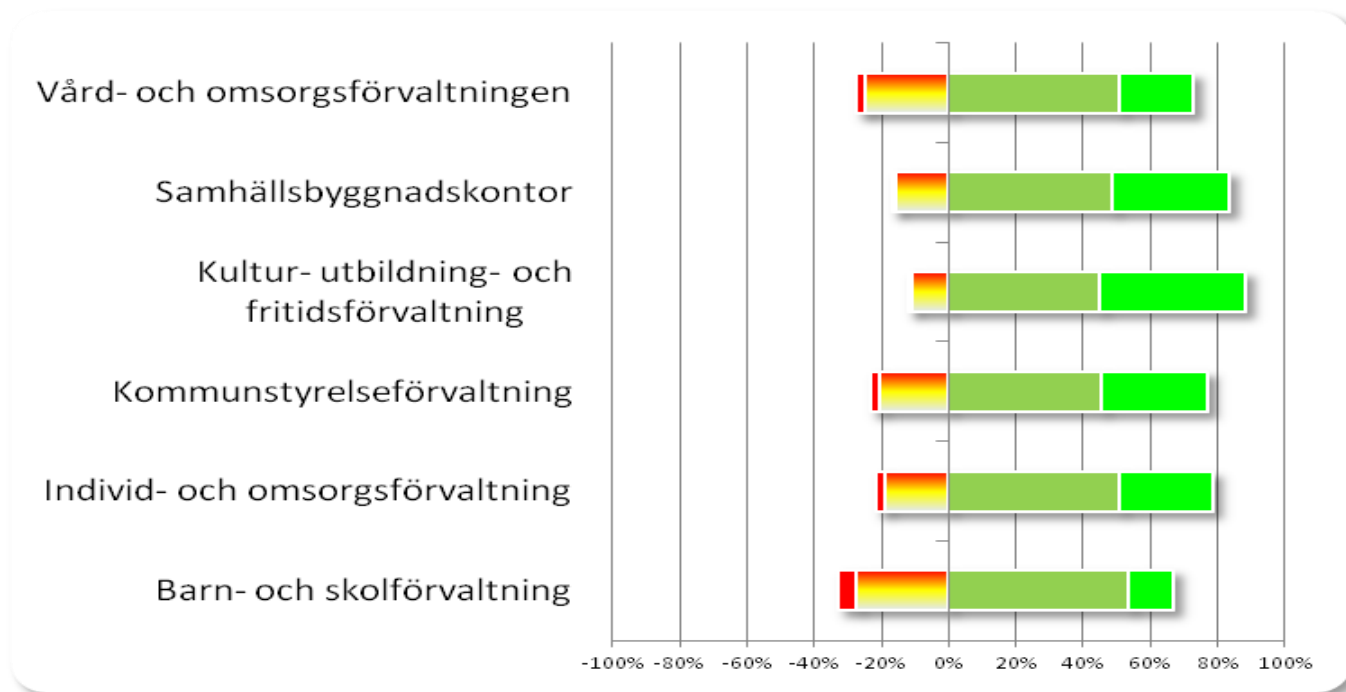
Inom området budget och uppföljning samt nämndsadministration finns det mest negativa bedömningar.



# Sammanfattning av svar per förvaltning

Resultatet från samtliga 52 påståenden/ frågor har sammanställts per förvaltning som de svarande tillhör.

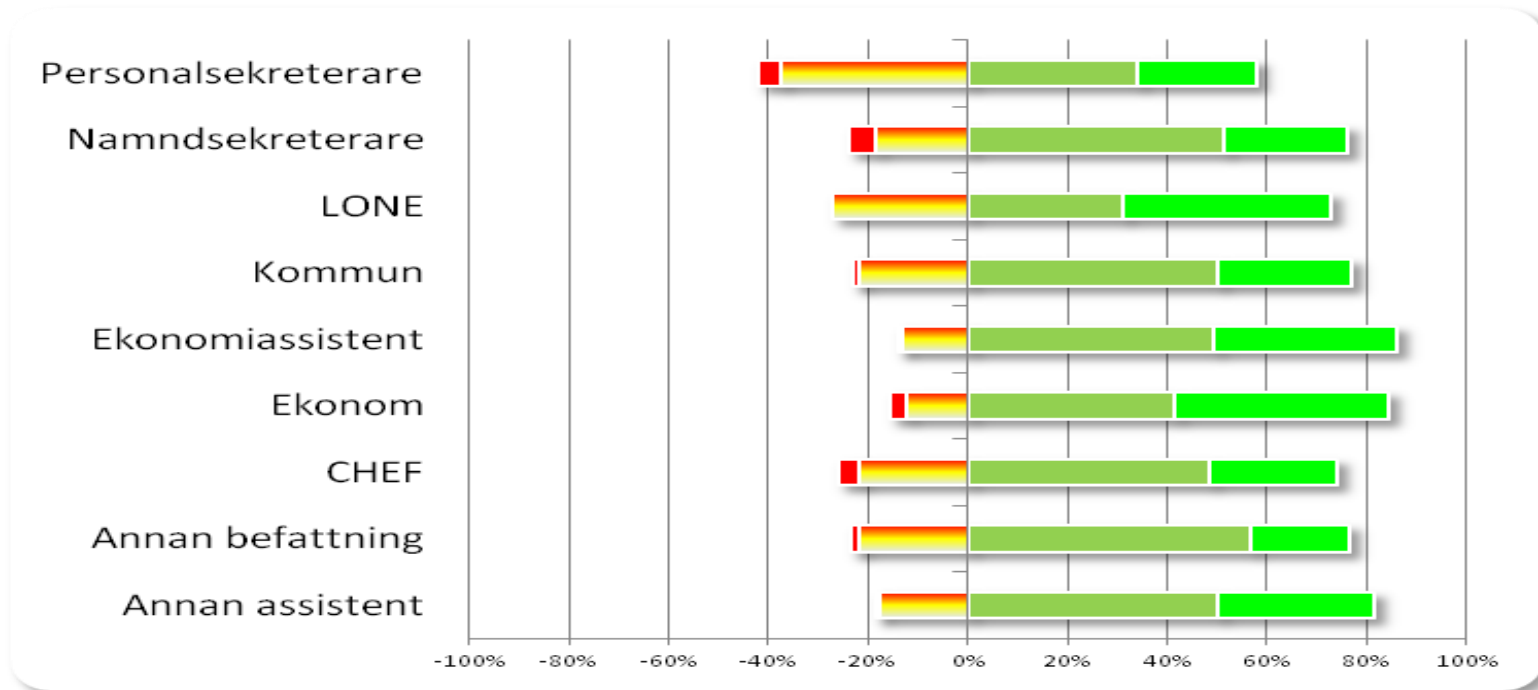
Av svaren framgår att det finns variation i hur medarbetarna inom olika förvaltningar bedömer hur väl de administrativa rutinerna fungerar.



# Sammanfattning av svar per roll

Resultatet från samtliga 52 påståenden/ frågor har sammanställts per roll som de svarande tillhör.

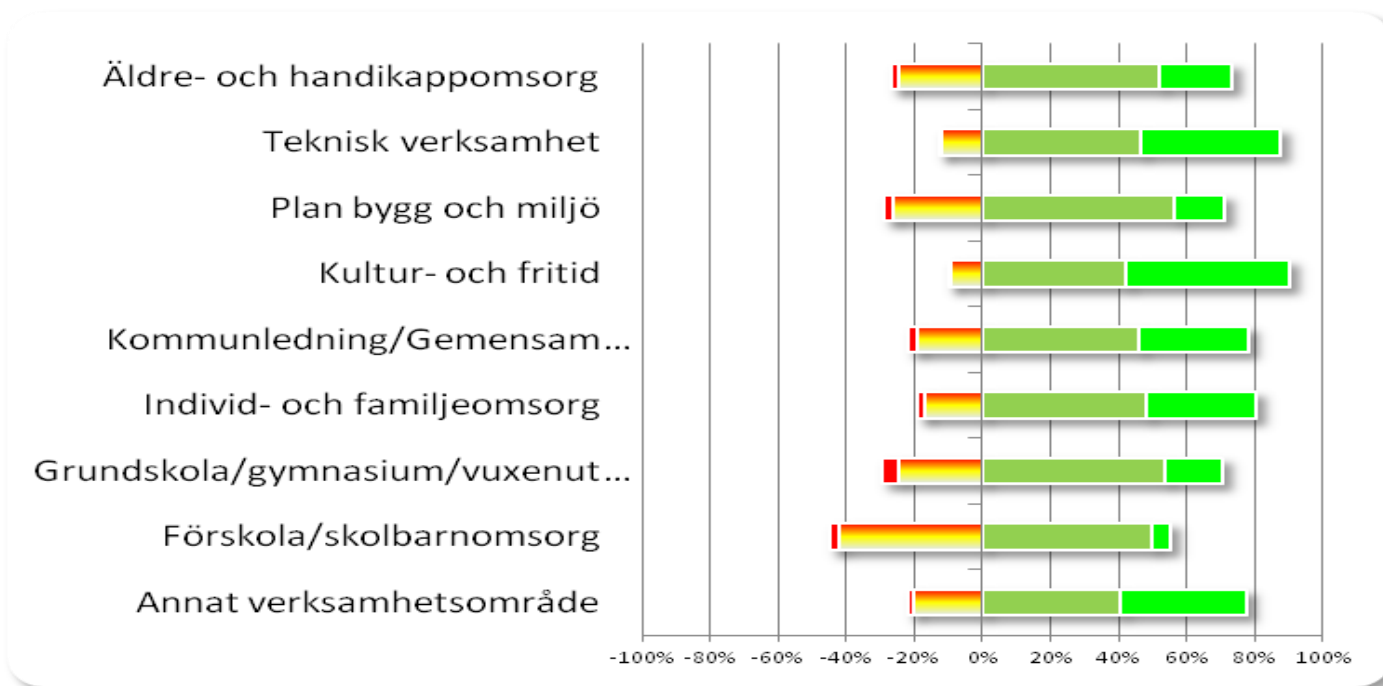
Av svaren framgår att det även finns variation i hur medarbetarna med olika roller bedömer hur väl de administrativa rutinerna fungerar. Personalsekreterarna är den yrkesroll som är mest negativa och ekonomiassistenter och ekonomer är mest nöjda.



# Sammanfattning av svar per verksamhetsområde

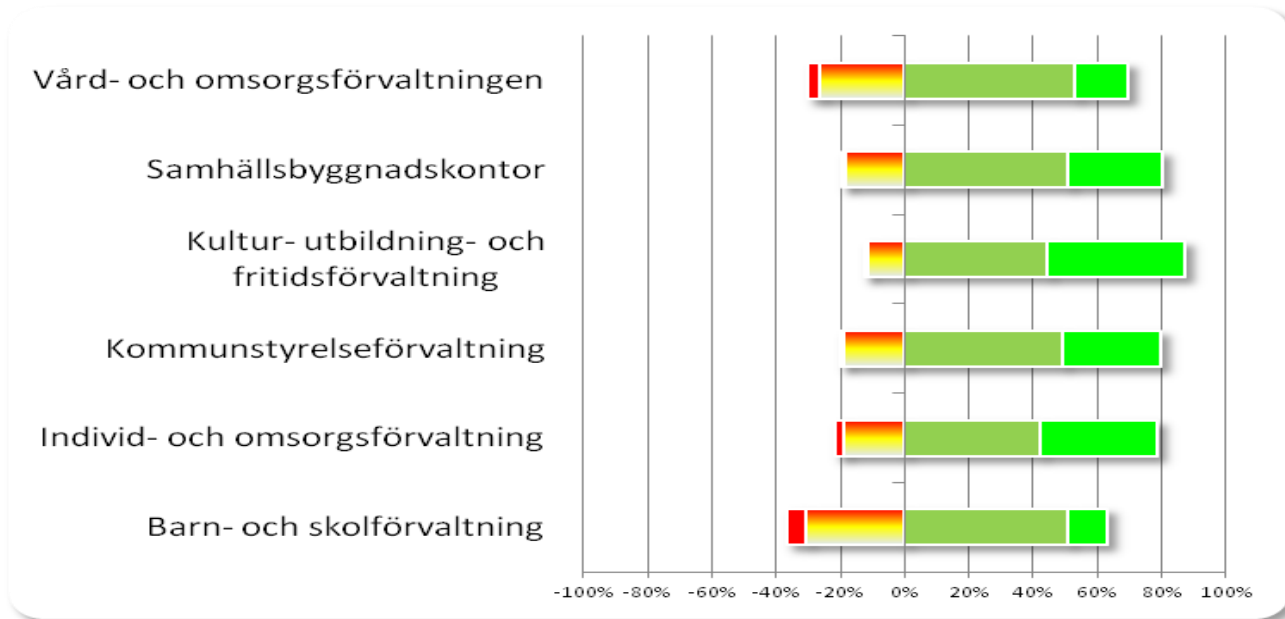
Resultatet från samtliga 52 påståenden/ frågor har sammanställts uppdelat per verksamhetsområde som de svarande tillhör. Även här finns det en viss spridning i bedömningen av hur olika rutiner fungerar.

Flest negativa omdömen redovisas av medarbetare inom förskola/barnomsorg medan medarbetarna inom kultur- och fritidsverksamhet är mest positiva.



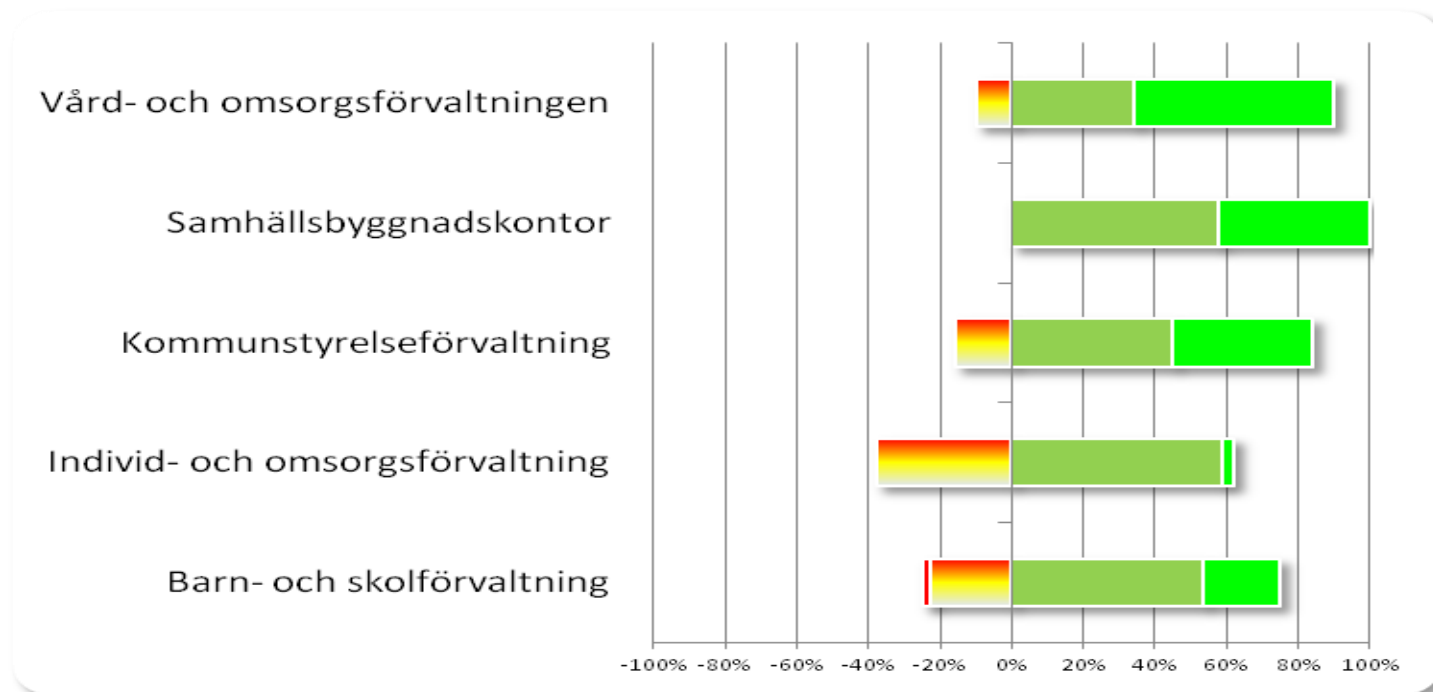
# Sammanfattning av svar per förvaltning för verksamhets-/ enhetschefer

Resultatet från samtliga 52 påståenden/ frågor har sammanställts för samtliga verksamhets-/ enhetschefer uppdelat per verksamhetsområde som de svarande tillhör. Även här finns det en stor spridning i bedömningen av hur olika rutiner fungerar.



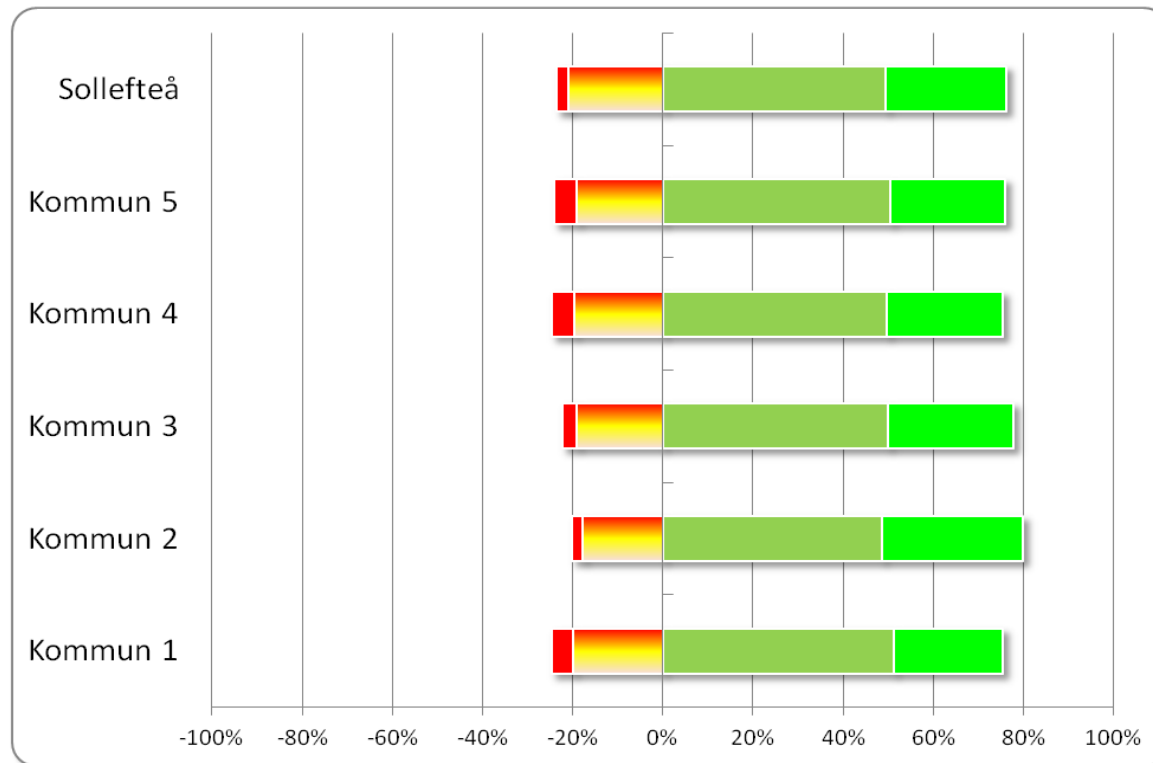
# Sammanfattning av svar per förvaltning för assistenter

Resultatet från samtliga 52 påståenden/ frågor har sammanställts för samtliga kategorier av assistenter (ekonomiassistenter, löne-/ schemahandläggare, annan assistent/ administratör) uppdelat per förvaltning som de svarande tillhör. På samma sätt som för verksamhets-/ enhetschefer finns det en stor spridning i bedömningen av hur bra olika rutiner fungerar. Det finns dock tydliga skillnader mellan de två grupperna .



# Jämförelse av den samlade bedömningen för alla områden mellan ett antal kommuner

Vid en jämförelse mellan Sollefteå och fem andra kommuner framgår att medarbetarnas bedömning på en samlad nivå är relativt likvärdig. Däremot finns det en spridning på lägre nivå om hur olika områden fungerar. Detta visas på ett antal andra bilder i rapporten.



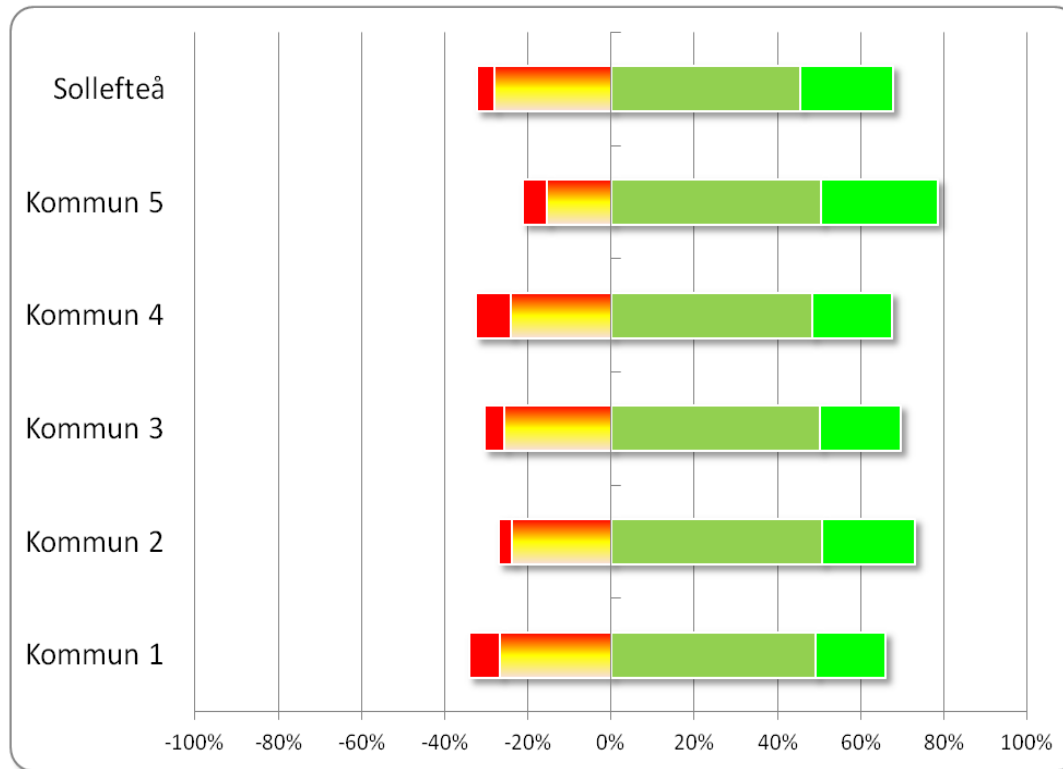
# Våra kommentarer och vår bedömning på övergripande kommunnivå

- En tydlig iakttagelse är att det finns skillnader i hur medarbetarna upplever att de administrativa rutinerna fungerar. Detta gäller både mellan olika förvaltningar, verksamhetsgrupper och mellan olika personalgrupper.
- Medarbetarna bedömer att det finns mest behov av att utveckla rutinerna inom huvudområdena nämndsadministration samt budget och uppföljning.
- Vård- och äldre- och barn- och skolförvaltningen är de förvaltningar som är minst nöjda med de administrativa processerna. Även när det gäller verksamhetsområden är det i princip samma grupp som är minst nöjda.
- Sett till enskilda roller är personalsekretare den grupp som är minst nöjda.
- Uppdelat per roll och förvaltning är chefer inom vård- och omsorgsförvaltningen och barn- och skolförvaltning minst nöjda, däremot är det assistenter inom individ- och familjeomsorgen som är minst nöjda.



# *Medarbetarnas bedömning av hanteringen inom området budget och uppföljning*

När alla påståenden inom området budget och uppföljning beaktas kan det konstateras att det för alla jämförande kommunerna finns en hel del synpunkter på att det finns delområden som kan utvecklas. Dessutom är den samlade bedömning relativt likvärdig.



# Enskilda påståenden/ frågor inom området budget

Kopplingen mellan verksamhetens mål och ekonomin är det påstående som har mest negativa bedömningar.

Även påståendet om befogenheter att påverka budget och dess utfall får tydligt negativa omdömen.

**Kommentarer:** ”Tydligare koppling mellan nämndens mål och budget än mellan KF mål och tilldelad budgetram”.

*Målsättningarna höjs samtidigt som ramarna sänks ”*

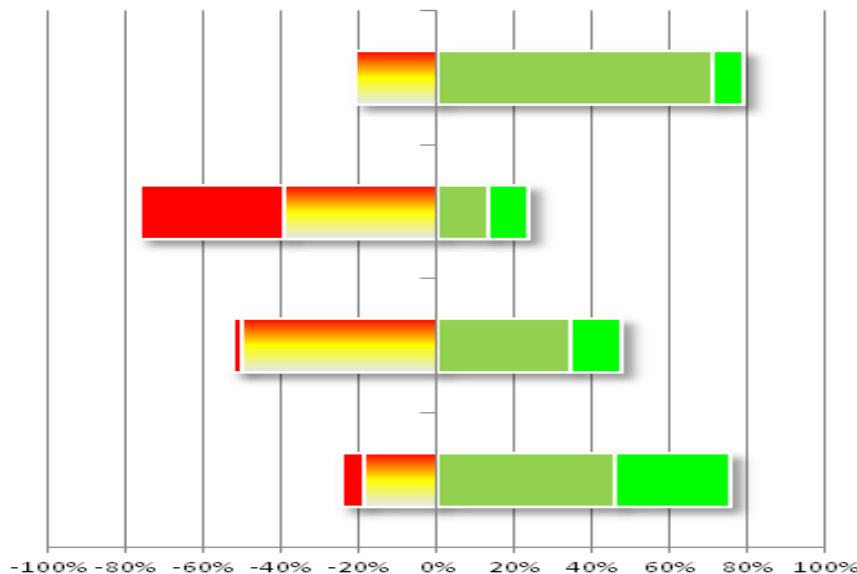
*”Vi gör vad vi kan utifrån de förutsättningar som finns. Läggts en orealistisk ekonomisk ram är det svårt att hålla budget då vår verksamhet regleras av lagar”.*

32.Jag känner till kommunens ekonomistyrningsregler (principer, policyer)

31.Det finns en tydlig koppling mellan verksamhetsmål och budgeterat anslag

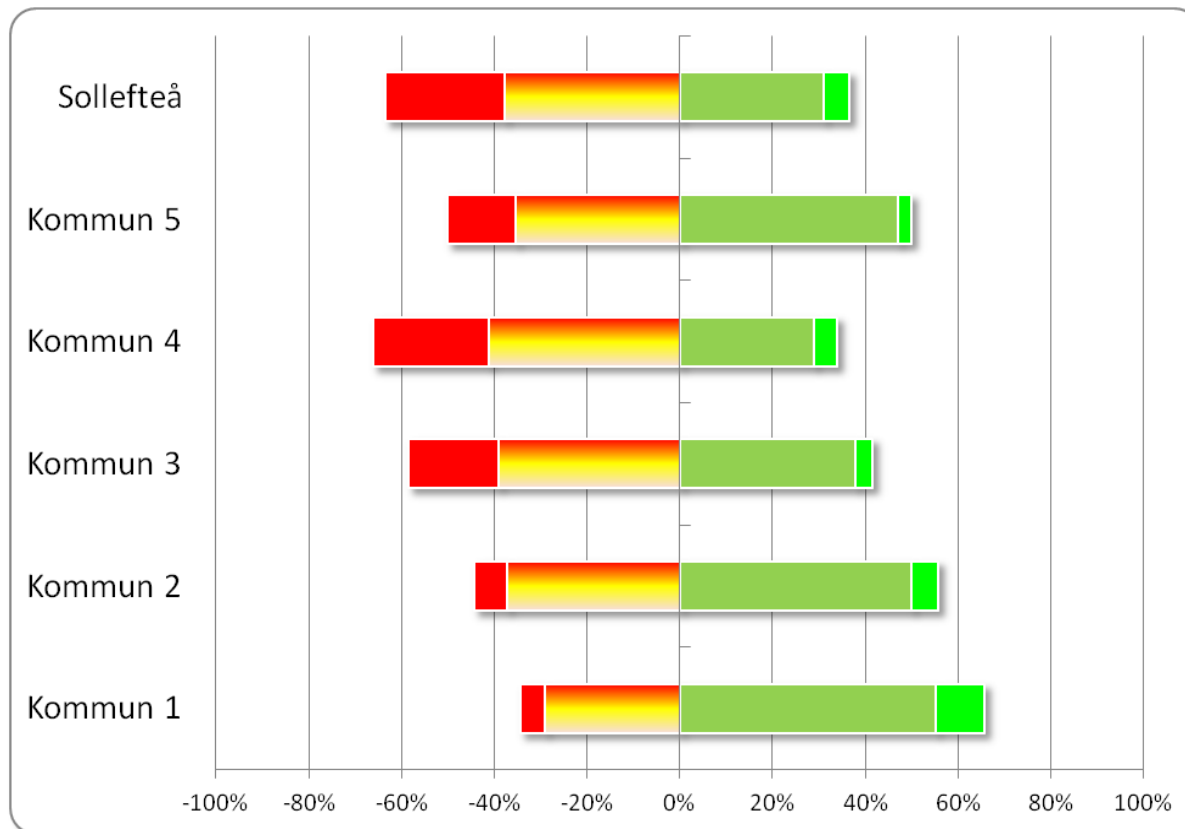
30.Jag har befogenheter att påverka budgeten och dess utfall

27.Jag får tillräckligt stöd från ekonomiavdelningen/ staben i budgetprocessen

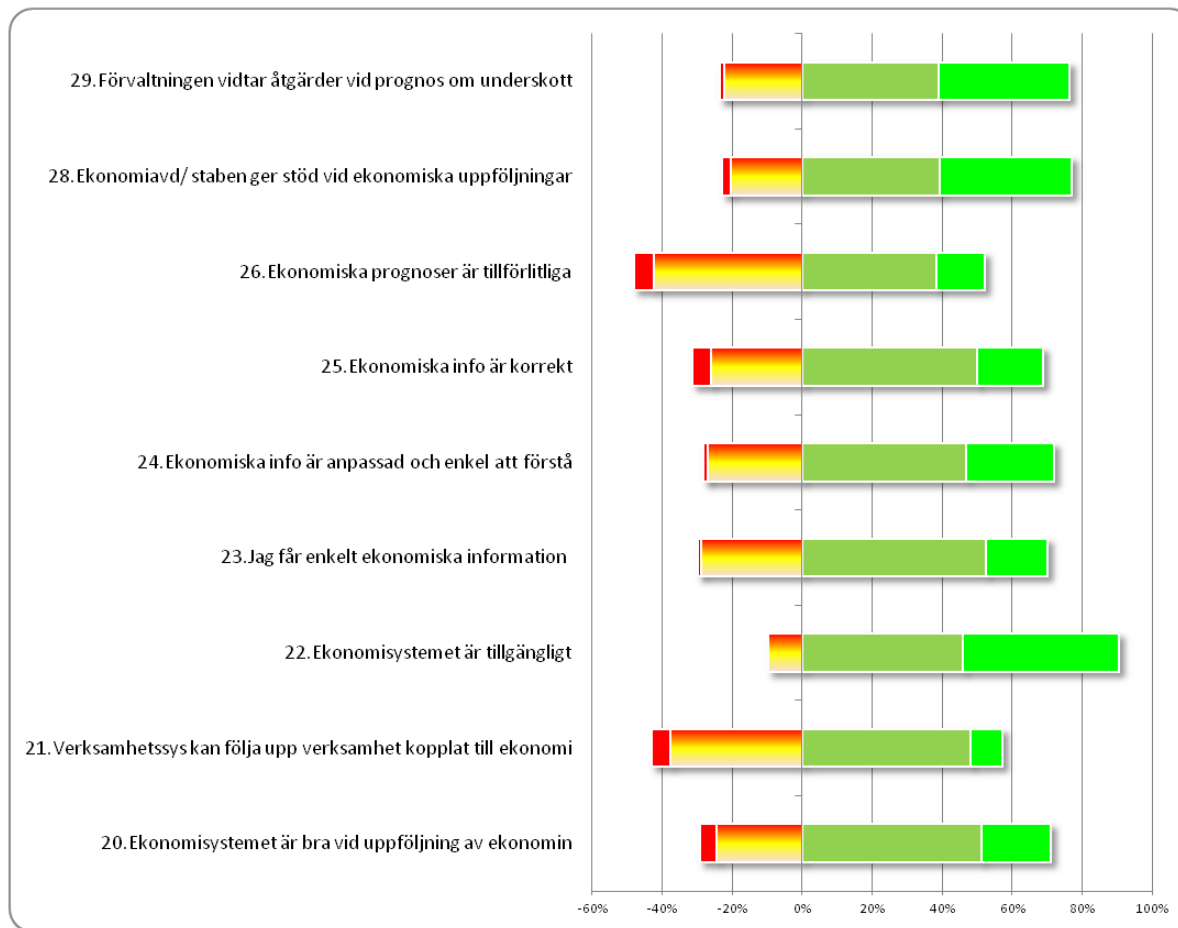


# Jämförelse av koppling mellan verksamhetsmål och budget för ett antal kommuner

I Sollefteå svarar drygt 60 % att det "inte alls" eller "endast till viss del" finns en koppling mellan målen med verksamheten och ekonomin. Samtliga jämförda kommuner signalerar negativa omdömen inom detta område.



# Enskilda påståenden/ frågor inom området uppföljning



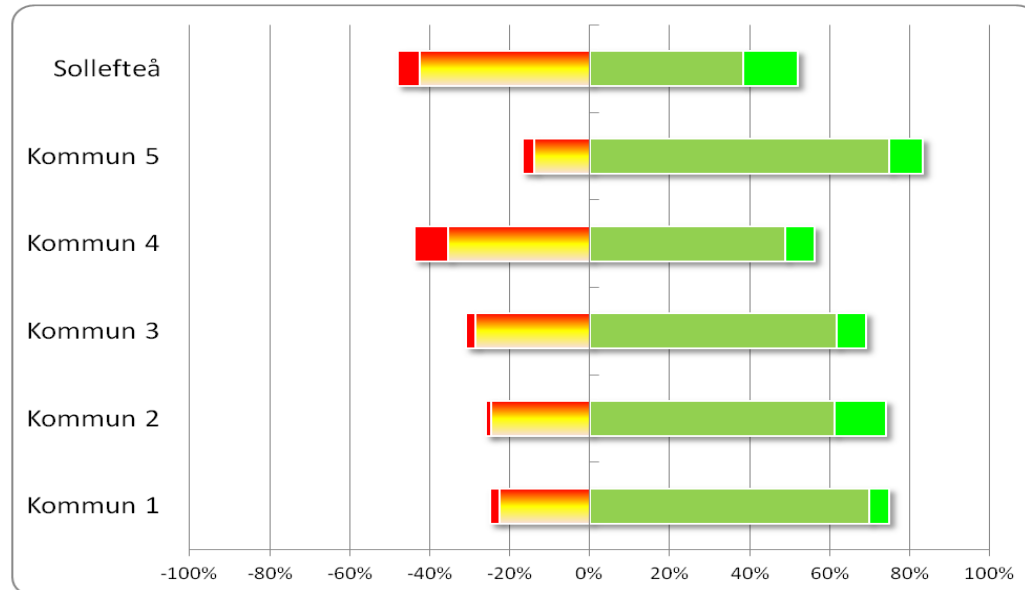
# Jämförelse av tillförlitliga prognoser för ett antal kommuner

Sollefteå har en mer negativ bedömning än övriga kommuner om hur tillförlitliga prognoserna är.

**Kommentarer** Som verksamhetschef har jag inte full insyn utan prognoserna ges av ekonomen och jag tror att med en bättre insyn skulle jag kunna bidra till bättre prognoser. (chef).”

”Man får en känsla av att man inte kan lita på siffrorna, det kan svänga så mycket på kort tid utan att man ser en konkret orsak.”

När vi redan i budgetarbetet lägger in en budget i systemet som vi inte tror kommer att kunna hållas bör vi göra kraftigare åtgärder. Flera av våra föreslagna åtgärder ligger oftast på nämnds nivå och kräver beslut. Eftersom jag arbetar i en lagstadgad verksamhet kan inte vilka åtgärder som helst föreslås eftersom dom inte är realistiska.



# ***Våra kommentarer och vår bedömning inom området budget och uppföljning***

Av resultatet kan utläsas ett relativt stort missnöje med hur rutinerna fungerar inom området budget och uppföljning. Minst nöjda är medarbetare inom vård- och äldreförvaltningen och barn- och skolförvaltningen. Chefer och övriga befattningshavare är minst nöjda inom området budget och uppföljning. Ekonomerna är mest nöjda.

## **Budget**

- Kopplingen mellan verksamhetsmål och budget har fått mest negativa omdömen och vi menar att kommunen bör se över sin målstyrningsmodell för att tydliggöra denna koppling.
- Även möjligheterna att påverka budgeten och dess utfall har fått negativa omdömen. Av en kommentar framgår att man har möjlighet att påverka utfallet men inte ramen. Någon har även kommenterat att vissa beslut kräver nämndsbeslut. Vi menar att det kan vara viktigt att förtydliga vilka beslutsnivåer som krävs för olika typer av beslut för att klargöra respektive chefs ansvar och befogenheter.
- Omdömet gällande stödet från ekonomiavd/staben varierar mellan förvaltningarna och vi menar att man bör analysera orsakerna till detta.

## **Uppföljning**

- Medarbetarna är mycket kritiska i sin bedömning när det gäller tillförlitligheten i prognoserna. Vi har gjort en sammanställning av prognoser och utfall för åren 2008 till 2010 men utifrån vår bedömning är överensstämmelsen mellan prognoser under året och det faktiska utfallet relativt god på nämndsnivå. Däremot har osäkerheten i skatteprognoserna inneburit att prognoserna för det totala resultatet har varierat under året.
- Vi har utifrån omfattningen av denna granskning inte haft möjlighet att analysera prognoserna på enhetsnivå. Vi menar dock att det är viktigt att analysera orsakerna till chefernas missnöje med prognoserna. En orsak kan vara rapporternas utformning som kommenteras nedan men det kan också bero på kvaliteten i redovisningen. Kommunen har valt att arbeta med periodiserad budget och redovisar bl.a. semesterlöneskulden periodiserat över året. Detta kan både förenkla och försvåra beroende på vilken hjälp ansvariga får med att tolka informationen.

# *Kommentarer till området budget uppföljning*

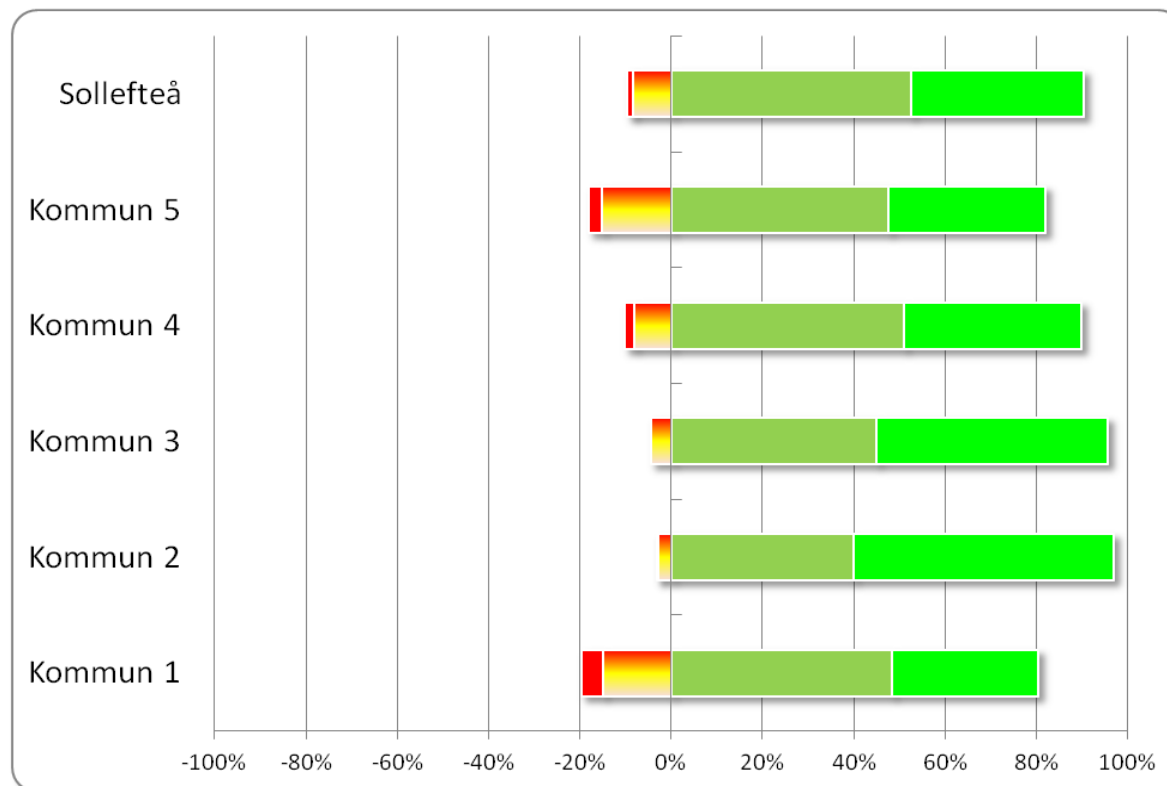
## **Uppföljning forts**

- Även påstående ”vårt verksamhetssystem är tillräckligt bra utifrån vårt behov att följa upp vår verksamhet kopplat till vår ekonomi ”får en sämre bedömning Även nedanstående påståenden som är kopplade till samma problematik har fått mindre bra omdömen:
  - Vårt ekonomisystem är tillräckligt bra utifrån vara behov att följa upp vår ekonomi
  - Det är enkelt och smidigt att få den ekonomiska information jag behöver
  - Den ekonomiska information jag främst använder är anpassad efter mina behov och är enkel att förstå.
- Vi noterar att kommunen inte har något sidoordnat rapportverktyg för ekonomisk information utan informationen hämtas från ekonomisystemet. Vissa chefer går själva in och tar ut rapporter från ekonomisystemet medan andra får rapporter via förvaltningsekonomen.
- Kommunen har inget samlat ledningsinformationssystem utan rapporter hämtas från de enskilda systemen. Om information från de olika systemen ska tolkas tillsammans kräver detta manuell hantering via office – programmen. Kommunen har ett budget- och prognosverktyg men detta används endast av ekonomerna.
- Vi menar att det kan vara viktigt att tillsammans med ett urval chefer göra en översyn av rapportbehovet och vilka verktyg som behövs för att cheferna ska bli mer nöjda med den ekonomiska informationen. Vidare är en fungerande löpande kommunikation mellan ekonomer och ansvariga chefer den enskilt mest väsentliga punkten för att chefer ska kunna tolka och förstå den ekonomiska informationen. Den s k U3-modellen (Rolf Solli m fl) utgår från begreppen Unika rapporter, Utbildning och Underhåll för att underlätta möjligheterna för cheferna att kunna följa upp och förstå den ekonomiska informationen. Modellen kan vara ett alternativ för att utveckla området.
- Räknar vi om fördelad tid till årsarbetare uppgår personalkostnaden för arbete med budget och uppföljning till knappt 7 mnkr per år.

# Medarbetarnas bedömning av hanteringen inom området leverantörsfakturer

Medarbetarnas bedömning är att rutinerna för hantering av leverantörsfakturer fungerar bra i Sollefteå.

Det är endast en av de jämförande kommunerna som signalerar störningar i hanteringen.

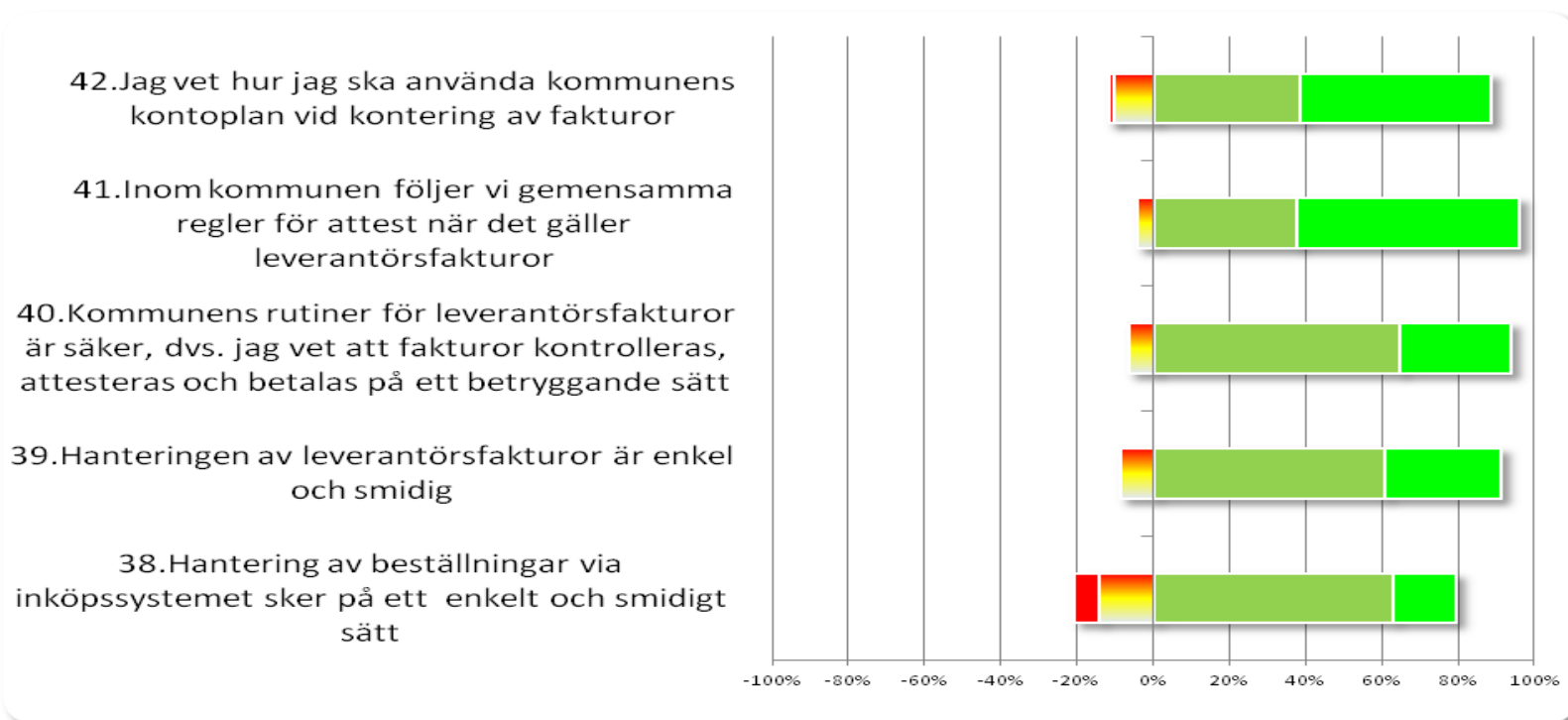


# Enskilda påståenden/ frågor inom området leverantörsfakturor

Alla påståenden utom den som avser att beställa varor och tjänster får bra omdömen. Det finns även en viss osäkerhet kring hur man ska använda kommunens kontoplanvidkontering av fakturor vilket även framkommer i kommentarerna:

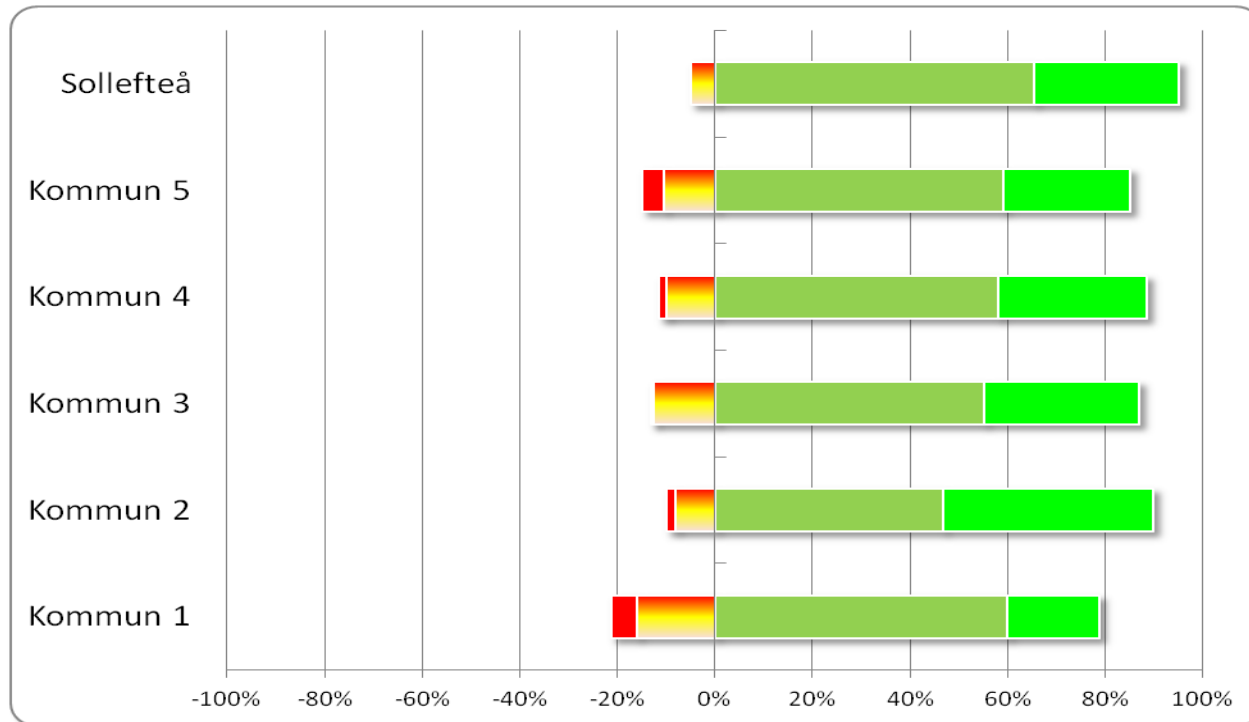
*”Kan ibland vara svårt att veta inom vilken kontogrupp man skall kategorisera varorna inom vid kontering. Man vill ju komma så nära rätt som möjligt.”*

*”Inte alltid lätt att hitta rätt koder för en vara som man sällan köper ”*



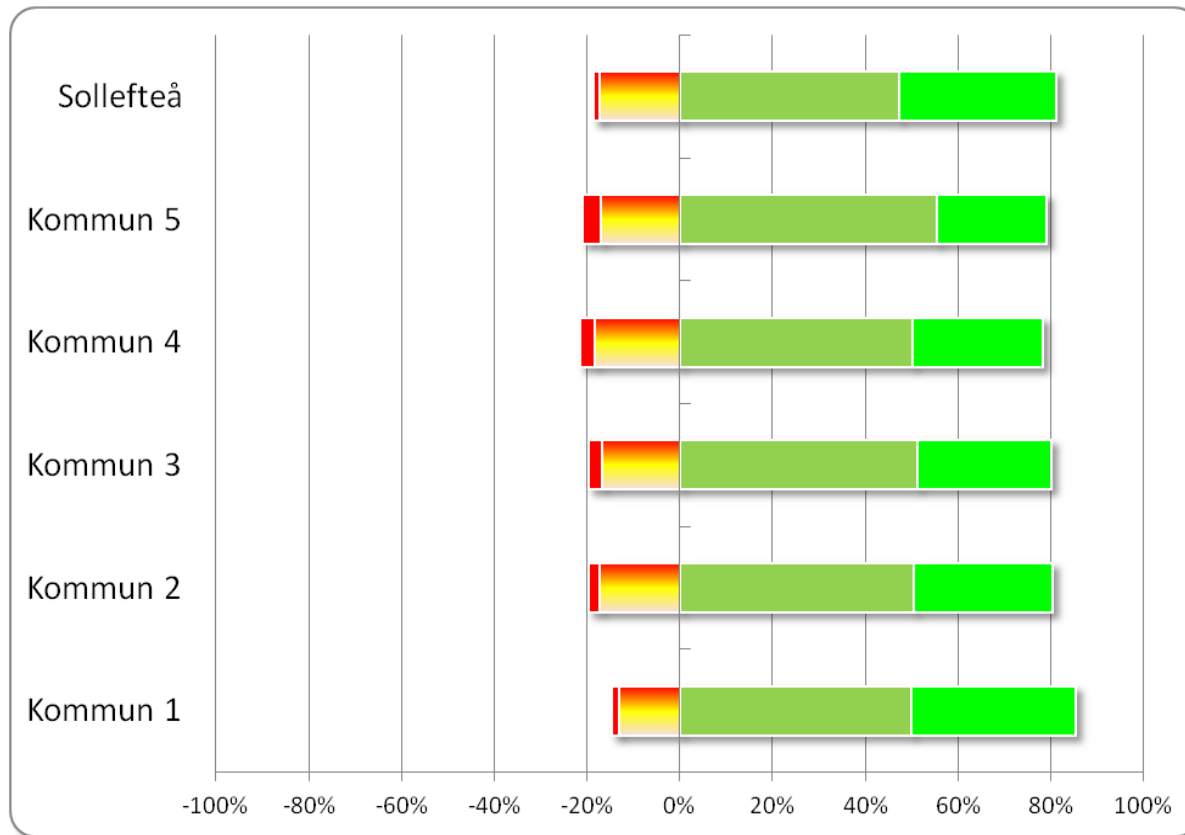
# Medarbetarnas bedömning av hanteringen inom området kundfakturor

Medarbetarnas bedömning är att rutinerna för hantering av kundfakturor fungerar bra i Sollefteå och de är mer positiva till hanteringen än i jämförda kommuner.

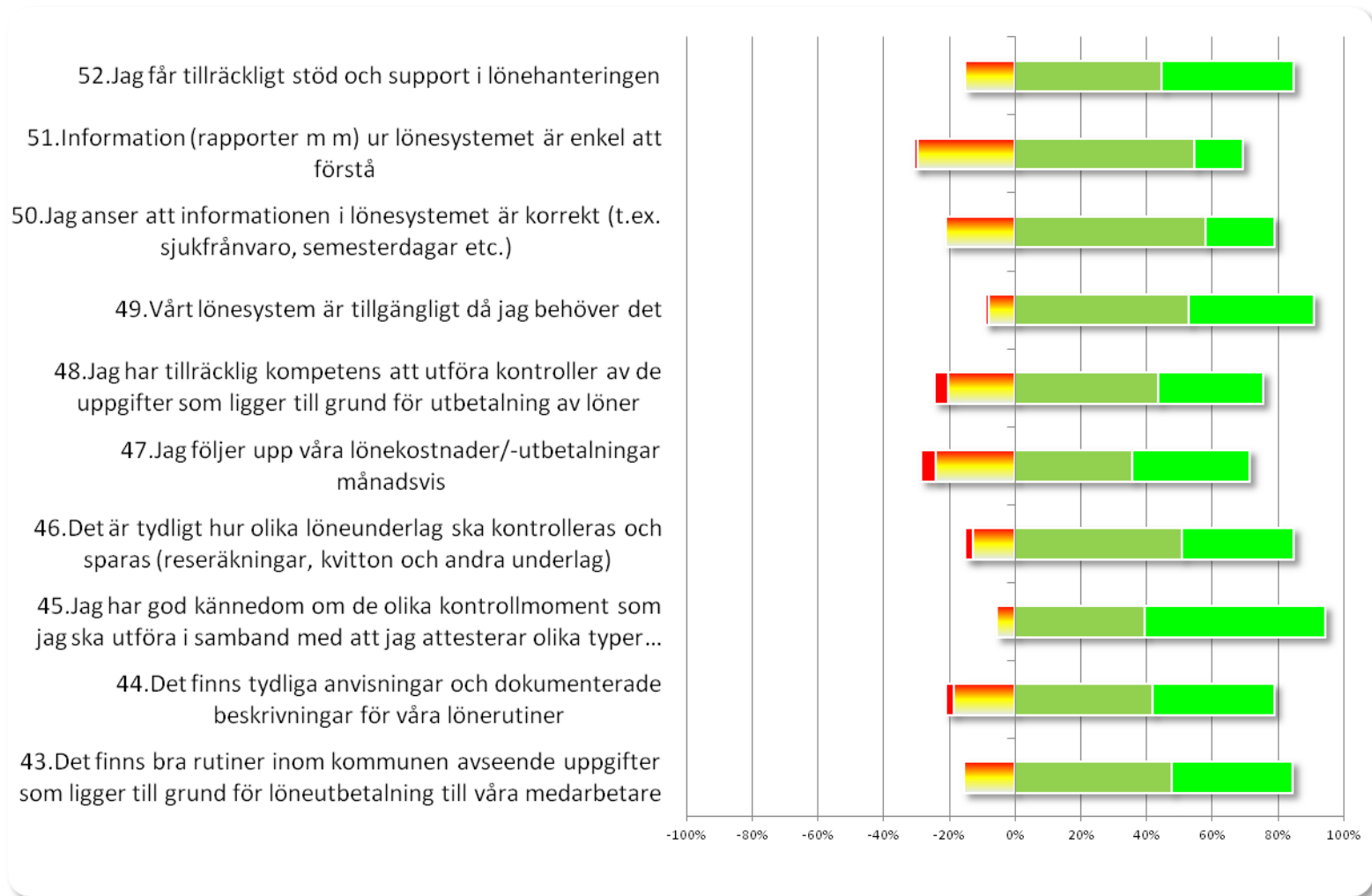


# Medarbetarnas bedömning av hanteringen inom området löner

Den samlade bedömningen av hur lönehanteringen fungerar ligger ungefär på samma nivå för alla jämförda kommuner. Det finns en del synpunkter på att det finns delområden som kan utvecklas.



## Enskilda påståenden/ frågor inom området löner

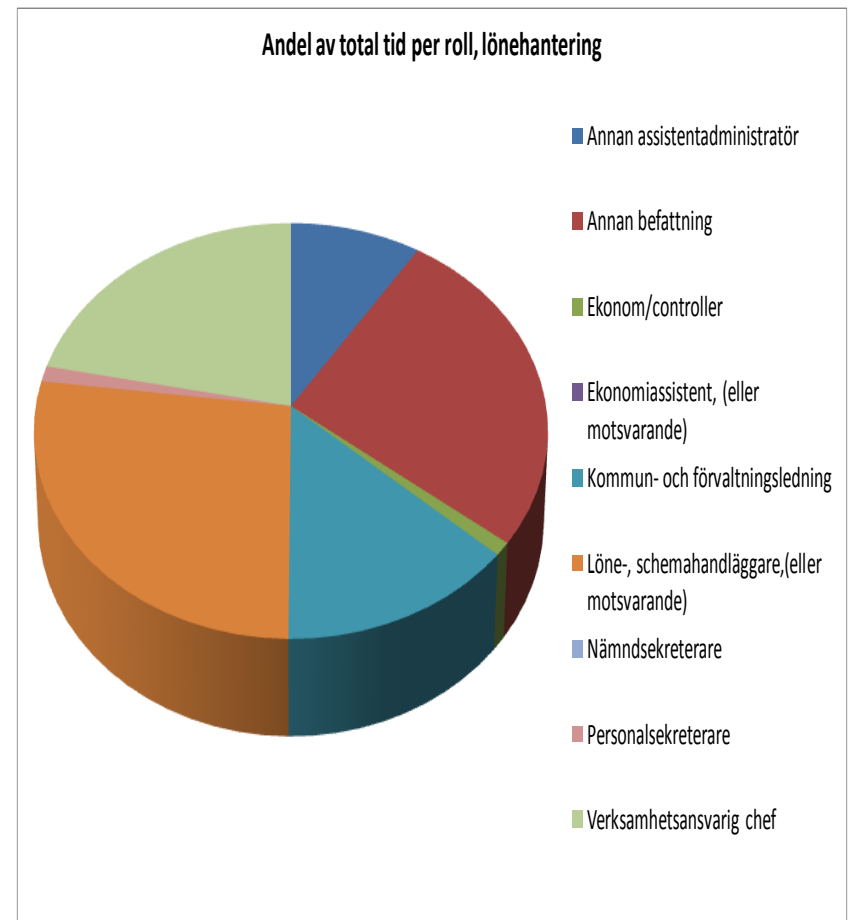


# Våra kommentarer och vår bedömning inom området löner

- **De områden som får lägst omdömen är:**
  - Information ur lönesystemet är enkel att förstå
  - Jag följer upp våra lönekostnader/utbetalningar månadsvis
  - Jag har tillräcklig kompetens för att utföra kontroller av de uppgifter som ligger till grund för utbetalning av löner
  - Det finns tydliga anvisningar och dokumenterade beskrivningar för våra lönerutiner.
- **Kommentarer från enkäten**
  - ”En bättre dialog mellan verksamheten och löneavdelningen skulle höja säkerheten ”
  - ”Skriftliga kontrollrutiner för arbetsledaransvariga saknas. T ex frånvaro - registreras anmäld/rapporterad frånvaro av anställda? Hur kontrollerar ansvariga detta på ett bra sätt? ”
  - ”Finns personal som inte fyller i sin frånvaro. Kräver att jag ständigt kontrollerar vilket kan vara svårt då man har många anställda ”.
- ”Känner inte till några anvisningar ”
- ”Kompetent personal på löner ”
- På kommunens intranät finns rutinbeskrivningar men utifrån de svar och kommentarer som lämnats menar vi att det finns ett behov av ytterligare utbildning och information inom lönehandlingen.
- Det finns ett nytt rapportverktyg ”PS Utdata ” som nyligen har börjat användas. Eftersom detta inte har implementerats fullt ut kan det vara en förklaring till medarbetarnas negativa bedömning när det gäller att information ur lönesystemet är enkel att förstå och att de inte följer upp lönekostnader månadsvis.
- Eftersom det även finns negativa omdömen när det gäller rapporter från ekonomisystemet och koppling mellan ekonomisystem och verksamhetssystem menar vi att det bör göras en samlad översyn av de utdatasystem som finns i kommunen.

# Våra kommentarer och vår bedömning inom området löner

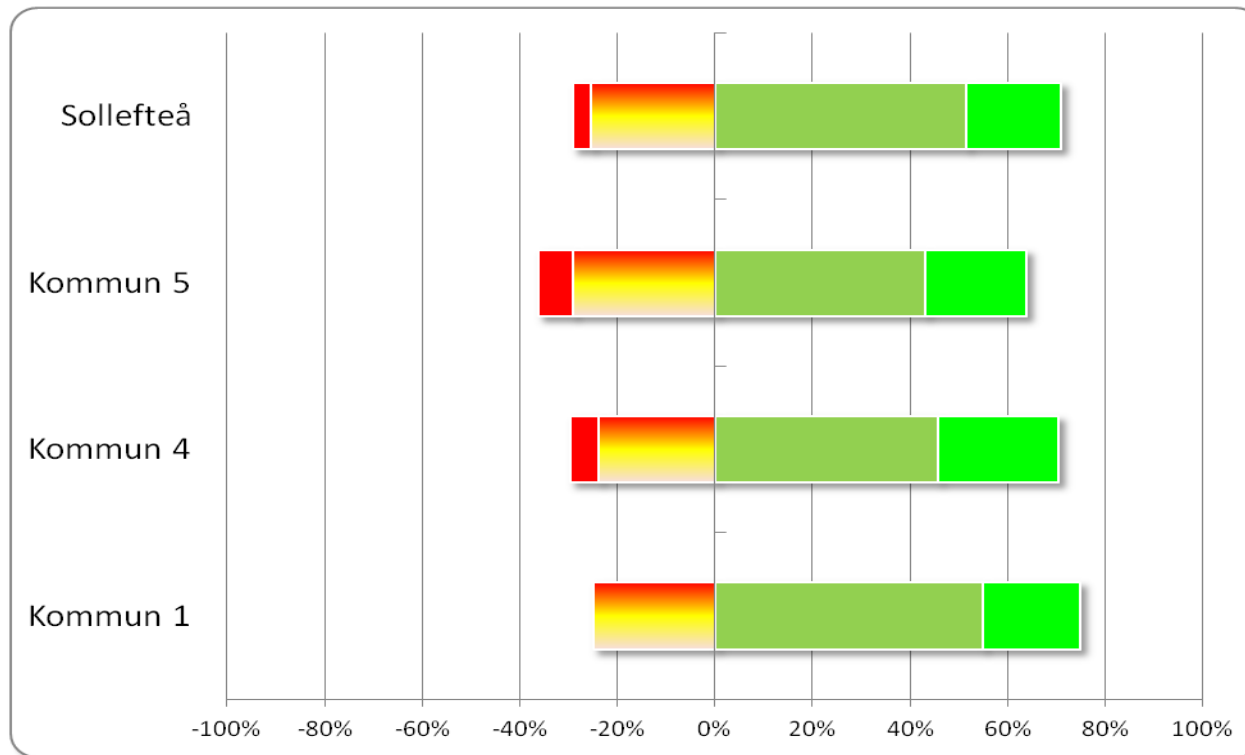
- Vid jämförelse av hur mycket tid som medarbetarna bedömer att de använder till lönehanteringen har Sollefteå en låg relativ tidsåtgång i förhållande till jämförbara kommuner.
- Det är framför allt assistenter (både direkta lönehandläggare och allmänna assistenter ute i verksamheten) och chefer som anger att de använder mycket tid till hantering av löner.
- En synpunkt som kommit fram vid våra intervjuer är att hanteringen av manuella löneutbetalningar är omfattande och innebär onödig manuell hantering för personal vid löne- och ekonomikontoret. Ett förbättringsområde är att minimera antalet manuella löneutbetalningar ytterligare.



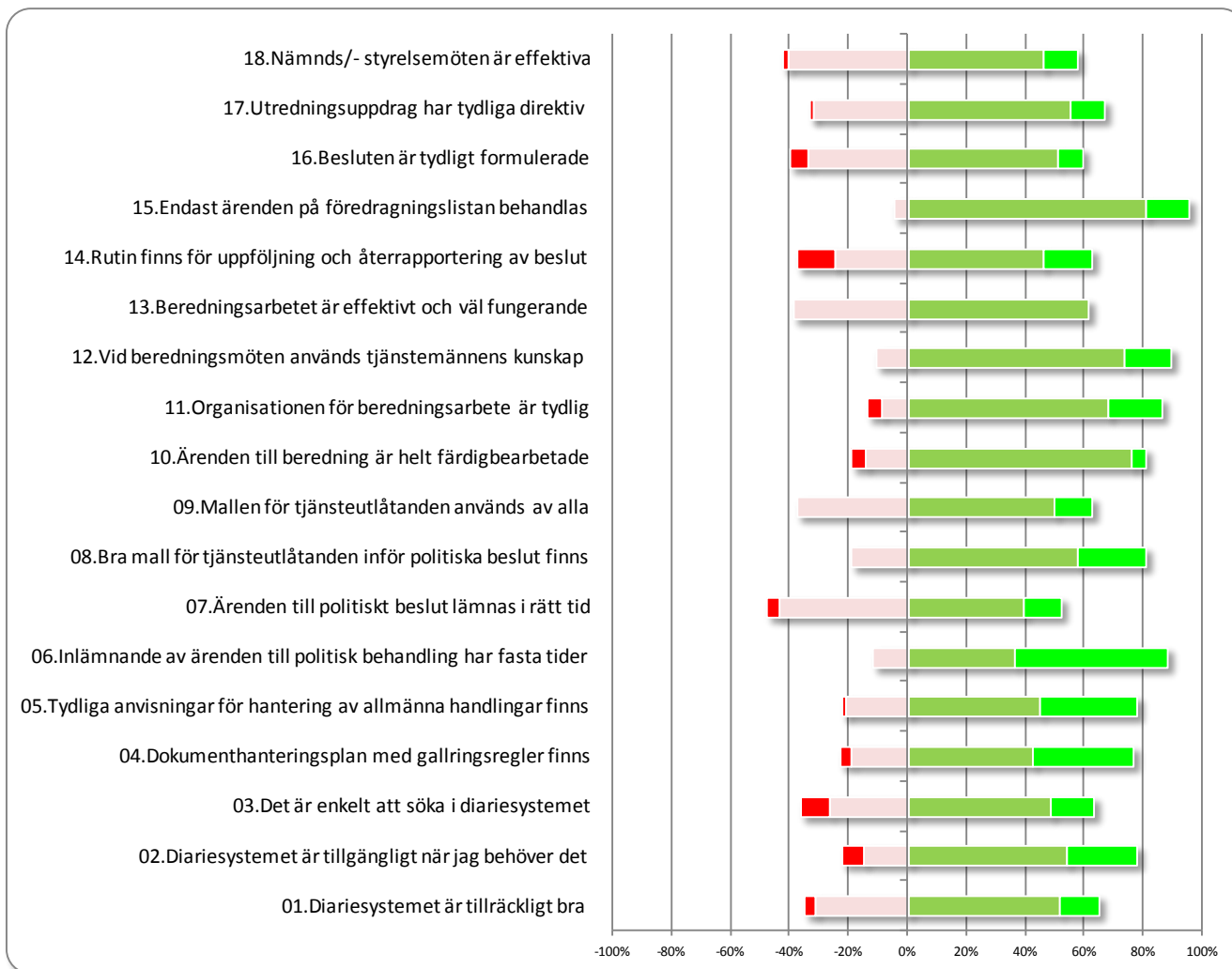
# Medarbetarnas bedömning av hanteringen inom området nämndsadministration

Medarbetarna i Sollefteå gör ungefär samma bedömning gällande nämndsadministrationen som övriga jämförda kommuner.

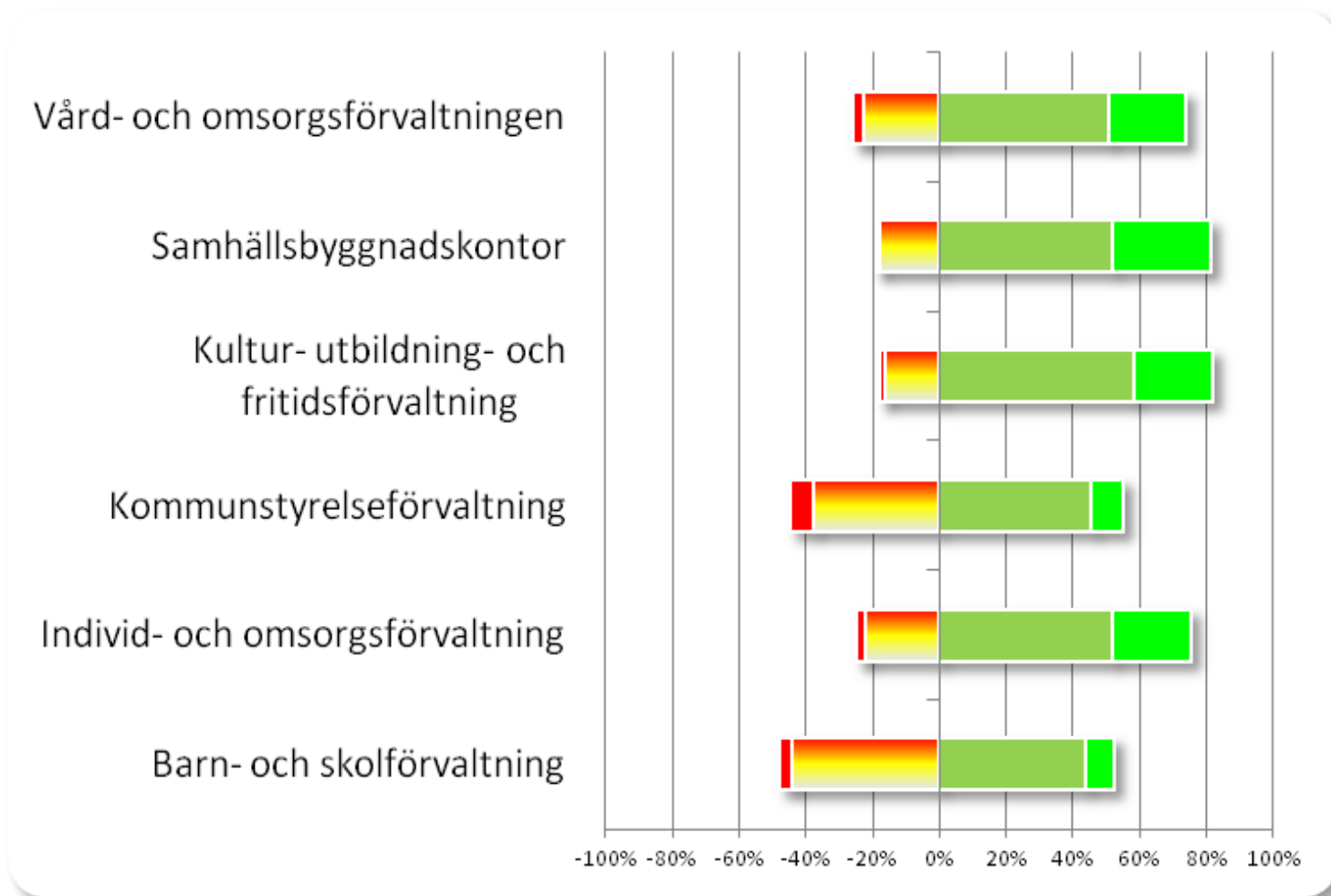
När alla påståenden inom området nämndsadministration beaktas kan det konstateras att det finns en hel del synpunkter på att det finns delområden som kan utvecklas.



# Enskilda påståenden/ frågor inom området löpande ärendehantering



## *Nämndsadministration sammanfattande synpunkt per förvaltning*



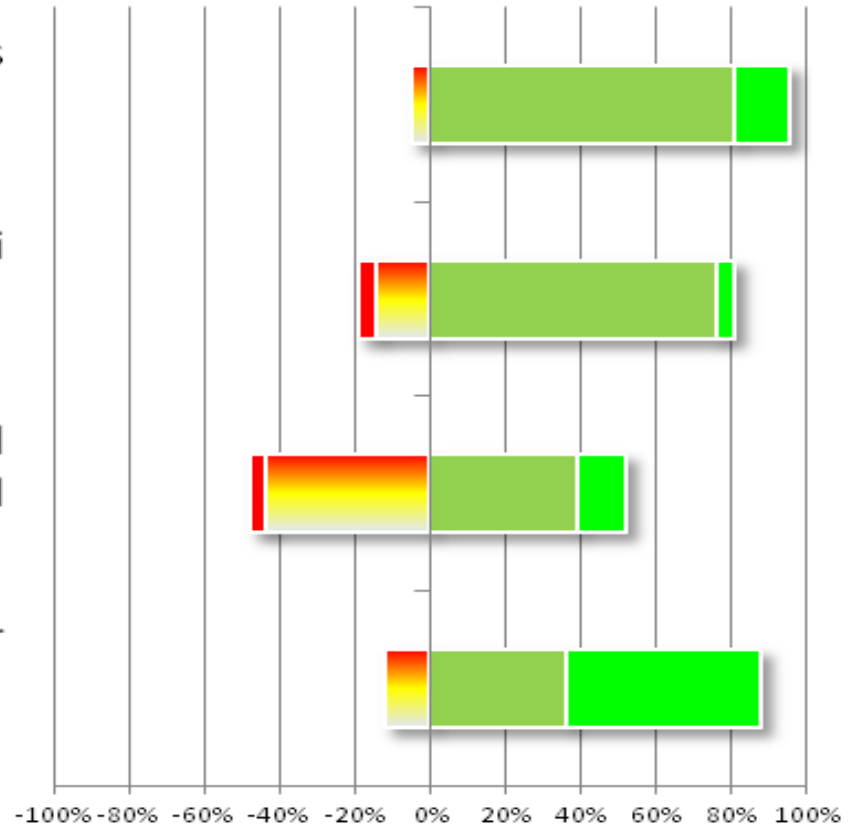
## *Enskilda påståenden/ frågor inom området formalia för nämndärenden*

15. På sammanträden behandlas endast ärenden som är med på föredragningslistan

10. Ärenden som ska behandlas i beredningen är helt färdigbearbetade

07. Ärenden som ska upp till politiskt beslut lämnas in till sekreteraren i rätt tid

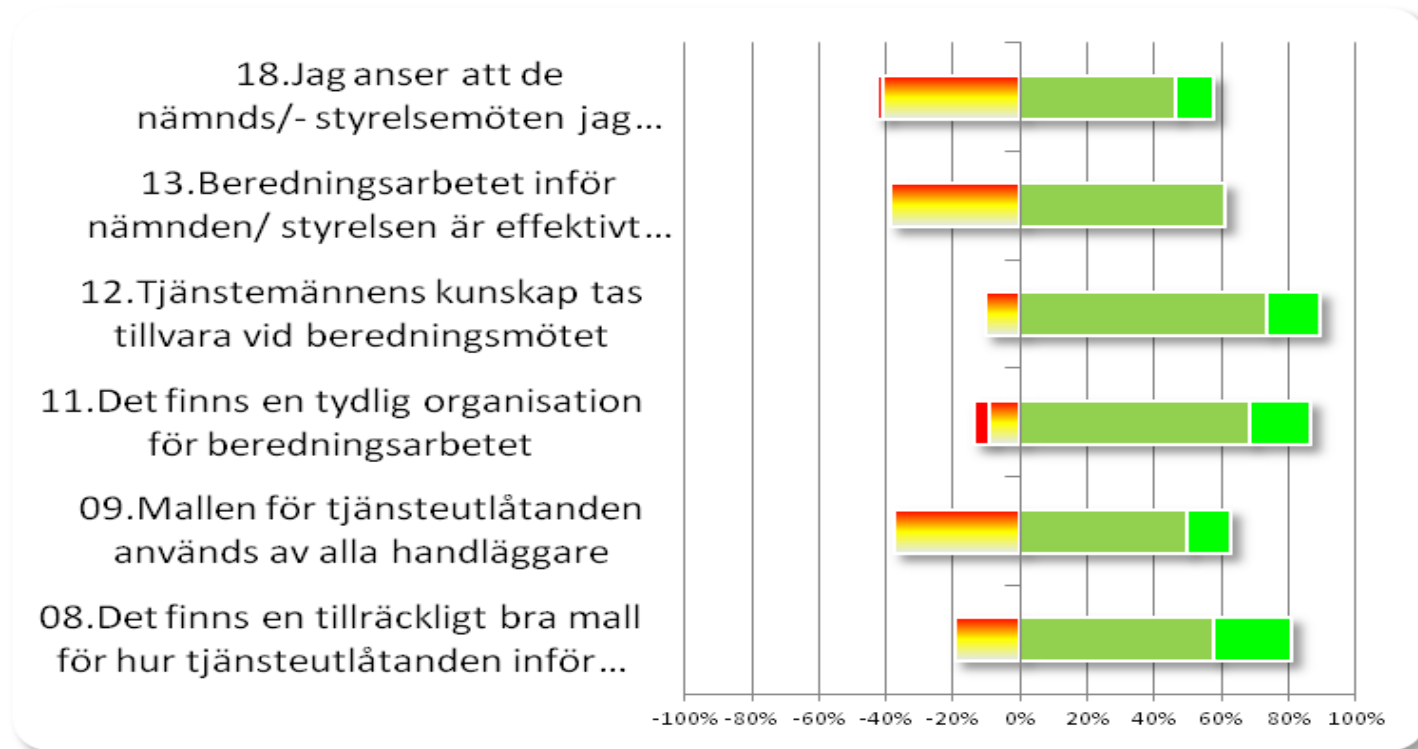
06. Det finns fastställda tider för när ärenden ska vara inlämnade inför politisk behandling



# Enskilda påståenden/ frågor inom området beredning och sammanträden

**Kommentarer:** ”Önskemål: klar agenda för mötet, tydligare uppdrag åt de som kommer på mötena så att man är bättre förberedd. Många möten blir enbart informationsöverlämning.”

”Det finns många möten som inte är så strukturerade.....och där dagordningen sätts dagen före och med punkter som inte tydliggör vad som ska behandlas”



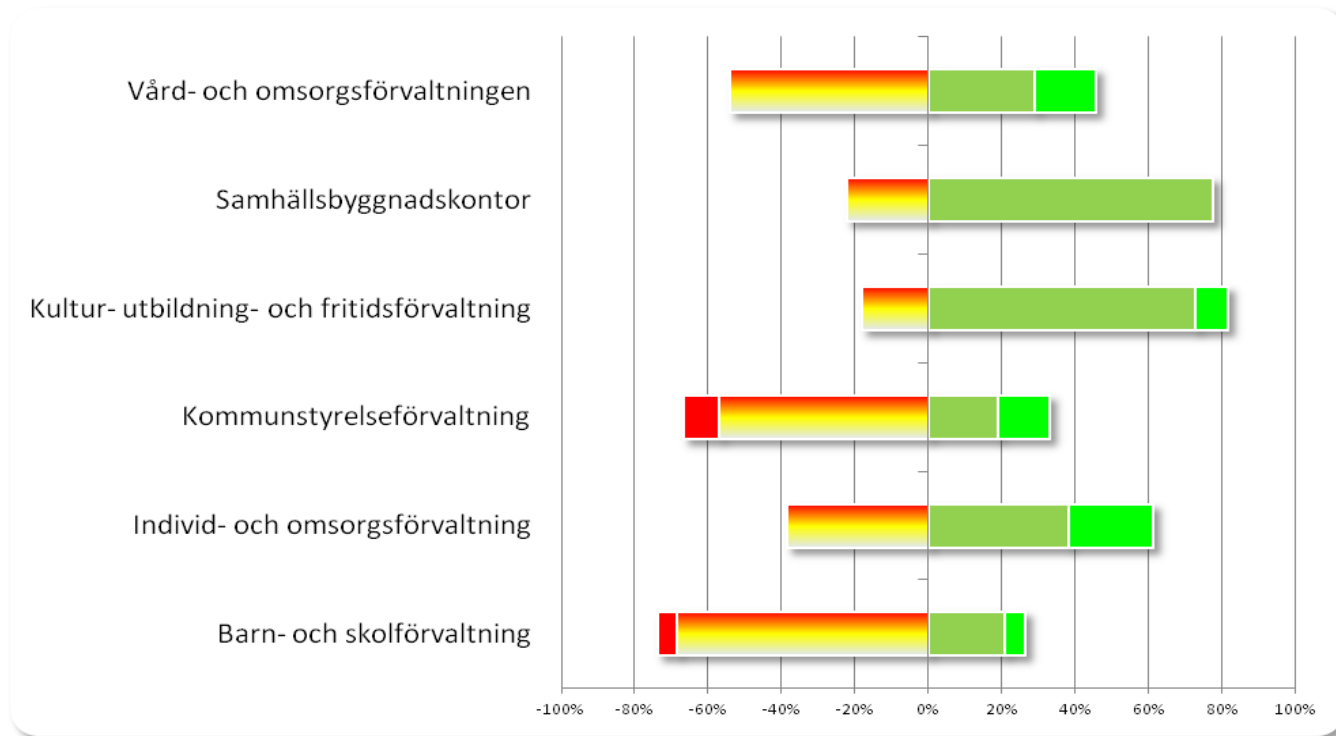
# Övriga möten – hur fungerar dessa

Den fråga/ påstående som medarbetarna bedömt är ”Jag anser att de övriga möten jag deltar i är effektiva”.

Frågan avser alla varianter av möten som inte är politiska sammanträden och beredningar.

”Beror på vem som ansvarar för mötet och vilka som deltar”

”inte alla gånger syfte finns och att alla har rätt fokus ”



---

# ***Våra kommentarer och vår bedömning inom området nämndsadministration, möten etc.***

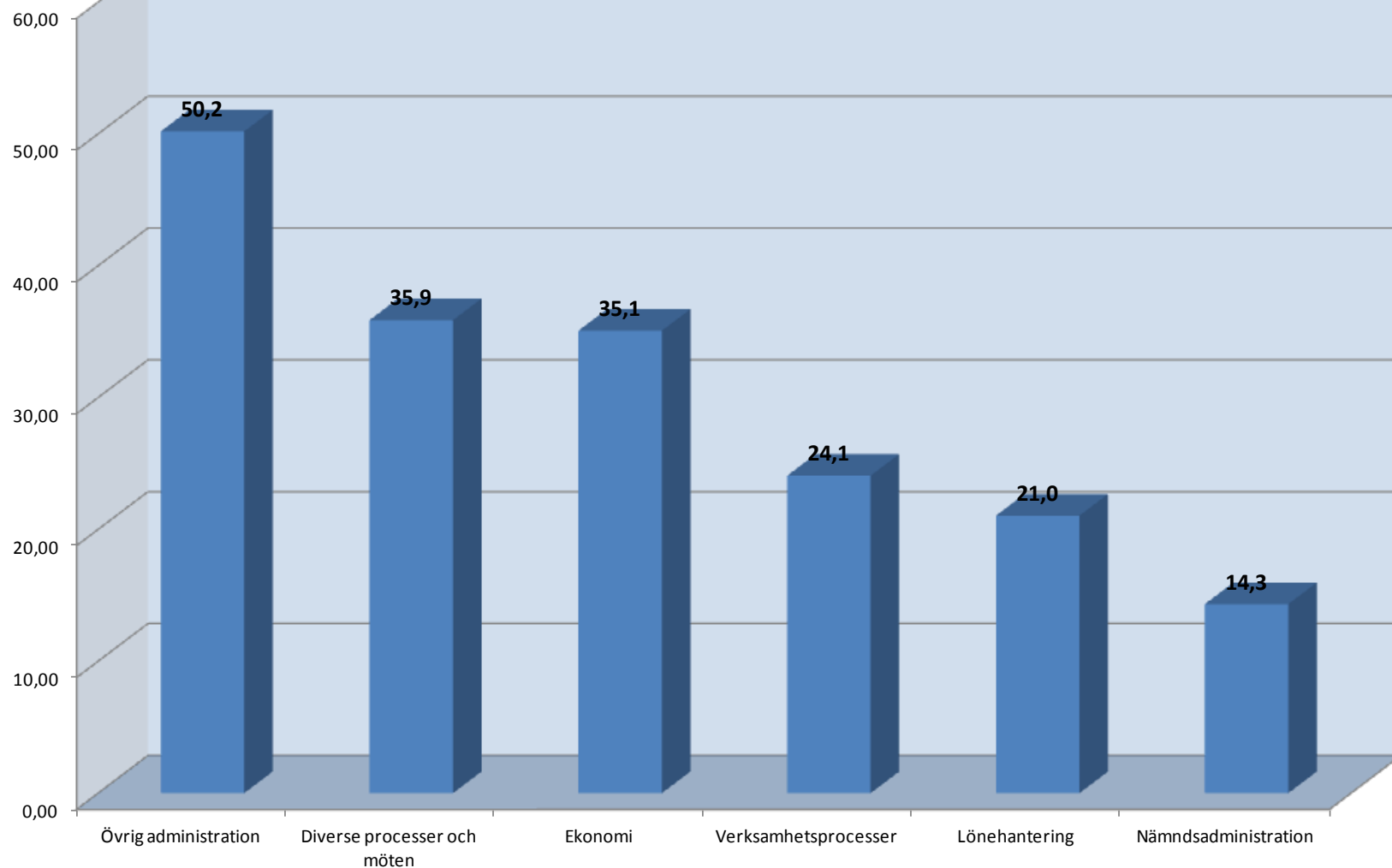
I granskningsuppdraget ingår inte området nämndsadministration men då materialet enkelt kan samlas in via metoden med webb – formulär har vi redovisat de bedömningar som lämnats. Nedan kommenteras de påstående områden där vi ser mest behov av en översyn av processer och arbetssätt:

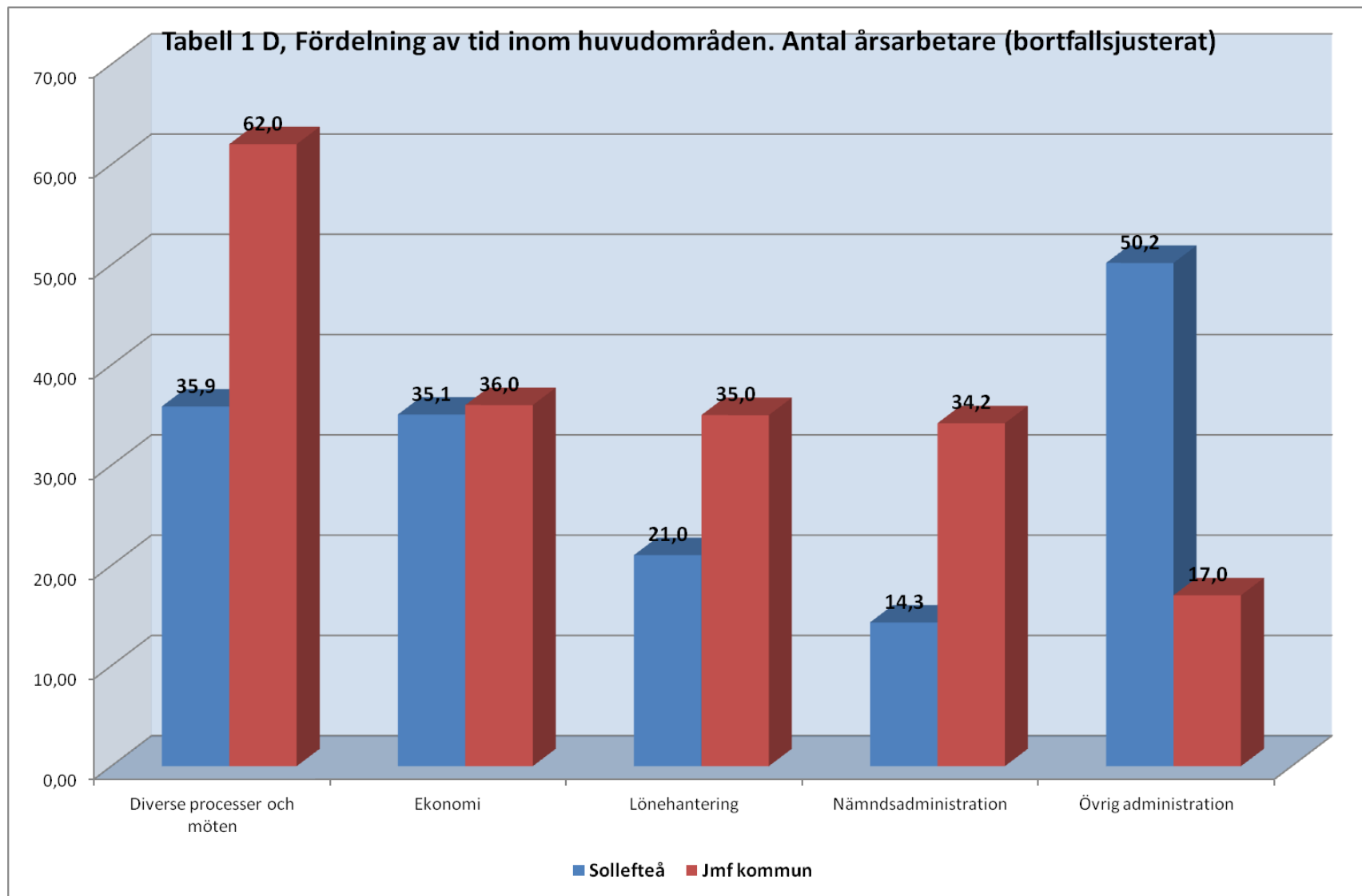
- Rutiner för beredning av nämndsärenden och uppföljning av fattade beslut
- Funktionalitet och användarvänlighet i ärendehanteringssystemet.
- Tillämpningsanvisningar för hantering av allmän handling

Nedan redovisas några av de kommentarer som lämnats på området:

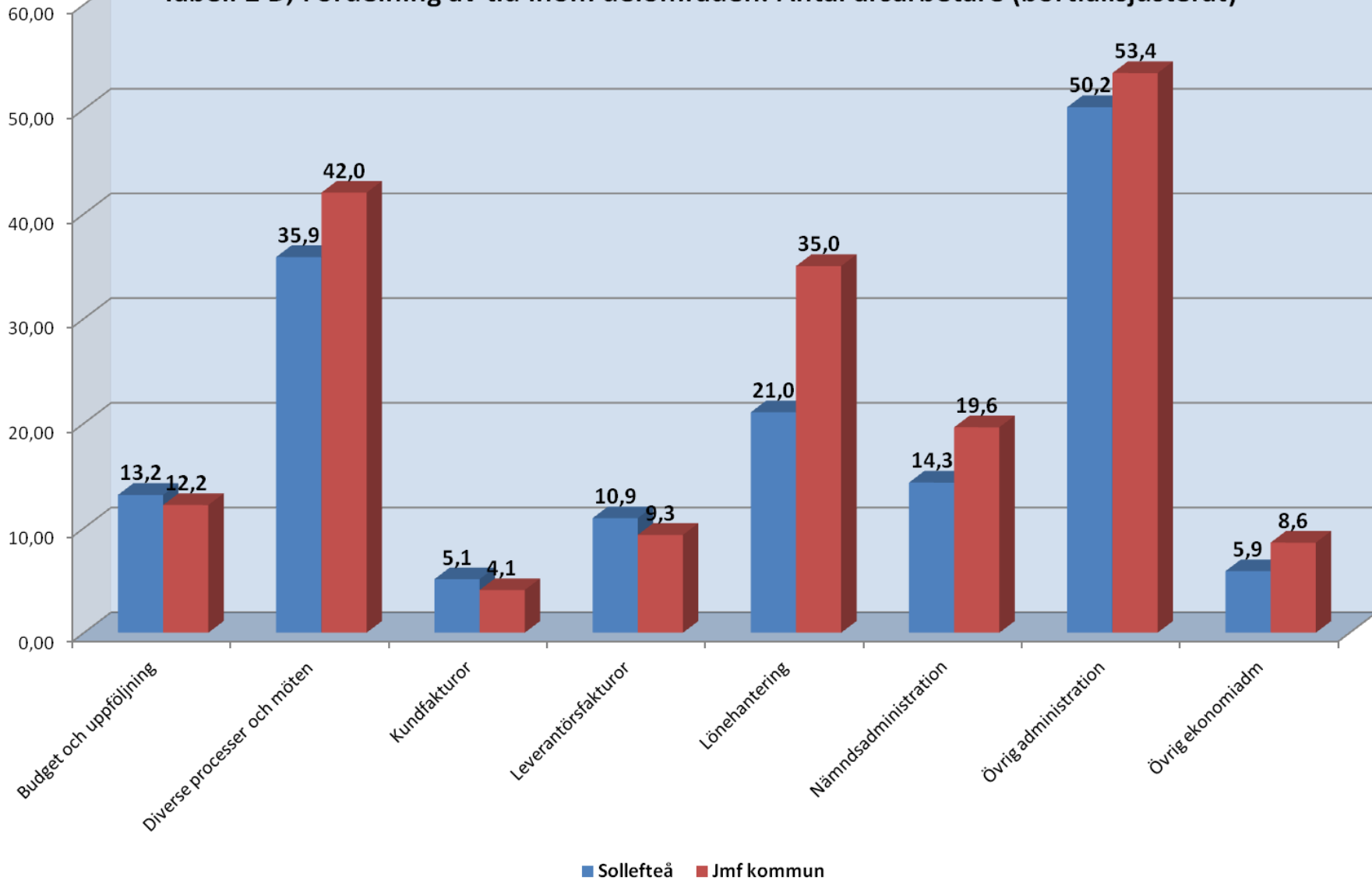
- ”Ärendehanteringssystemet utnyttjas inte på det sätt det är tänkt. Systemet har många möjligheter som inte används pga bristande förankring, ytterligare kompetensinsatser behövs m.m.”
- ” Problem finns - ex. tider ändras för beredning , de som skriver underlag /yttranden har många deadlines som ska hållas - orsaker onödig stress. ”
- ” Nämndsmöten är tidseffektiva. Ledningsmöten på förvaltningsnivå är inte tidseffektiva ”

**Tabell 1 D, Fördelning av tid inom huvudområden. Antal årsarbetare (bortfallsjusterat)**

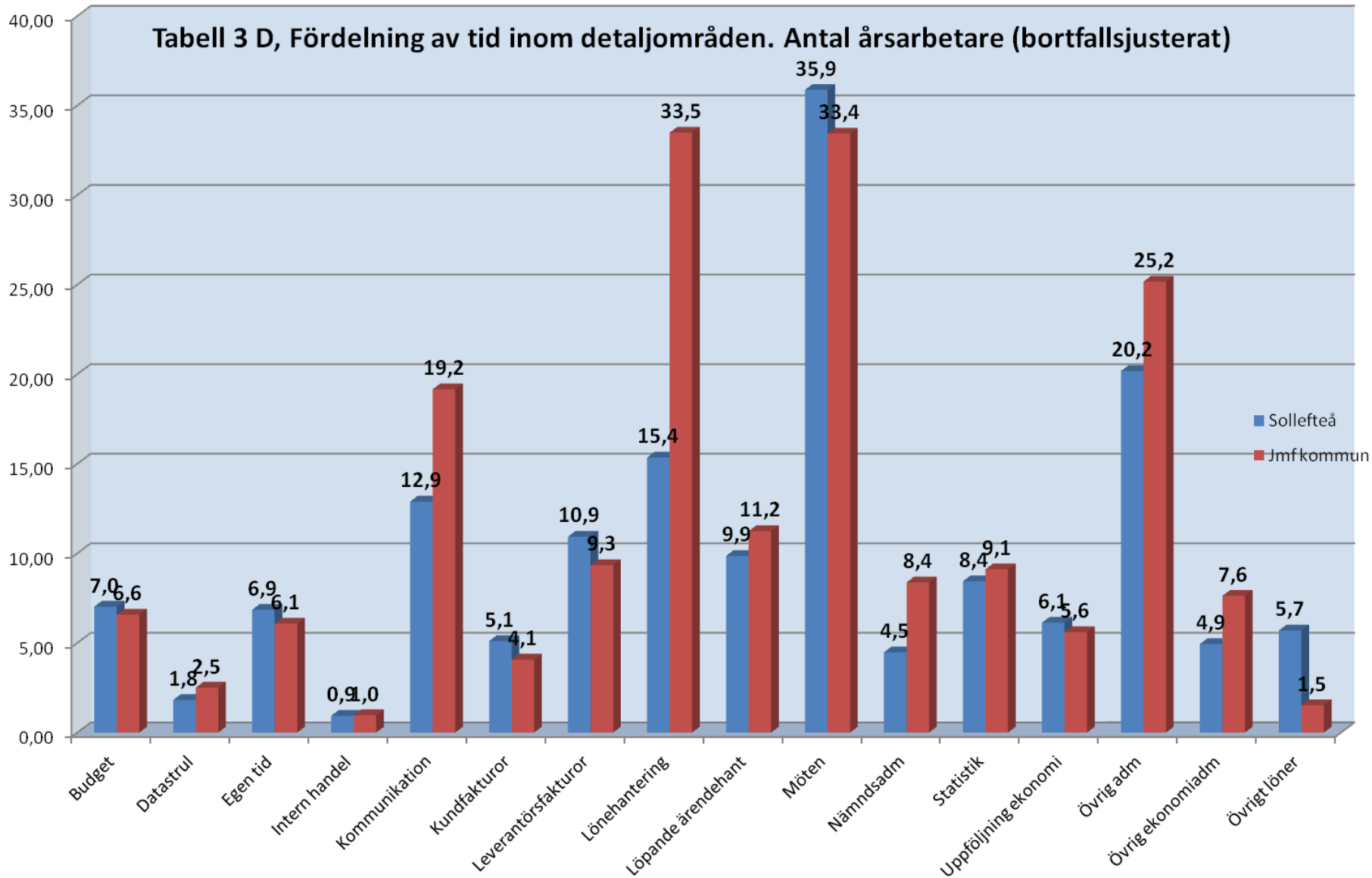




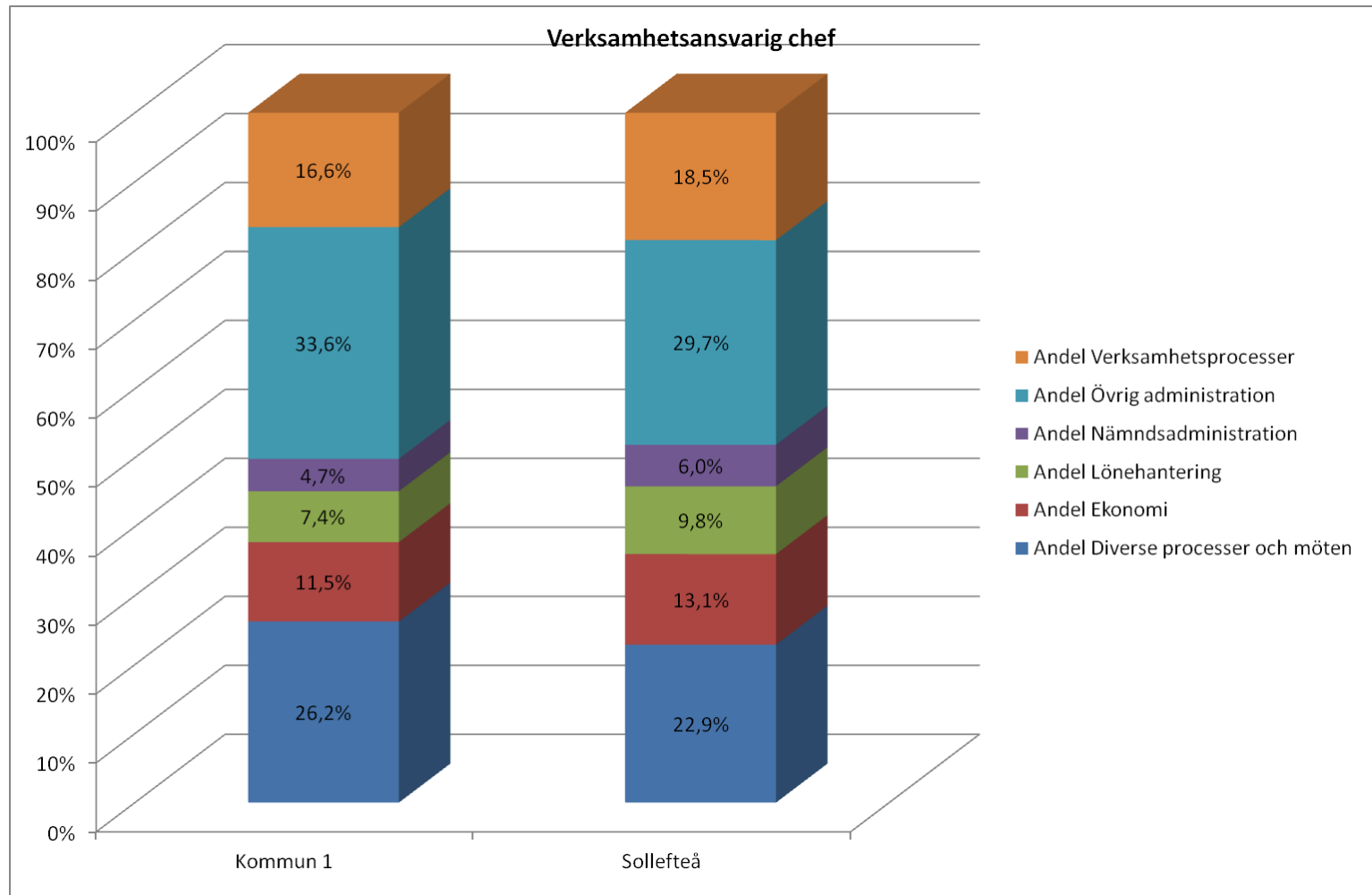
**Tabell 2 D, Fördelning av tid inom delområden. Antal årsarbetare (bortfallsjusterat)**



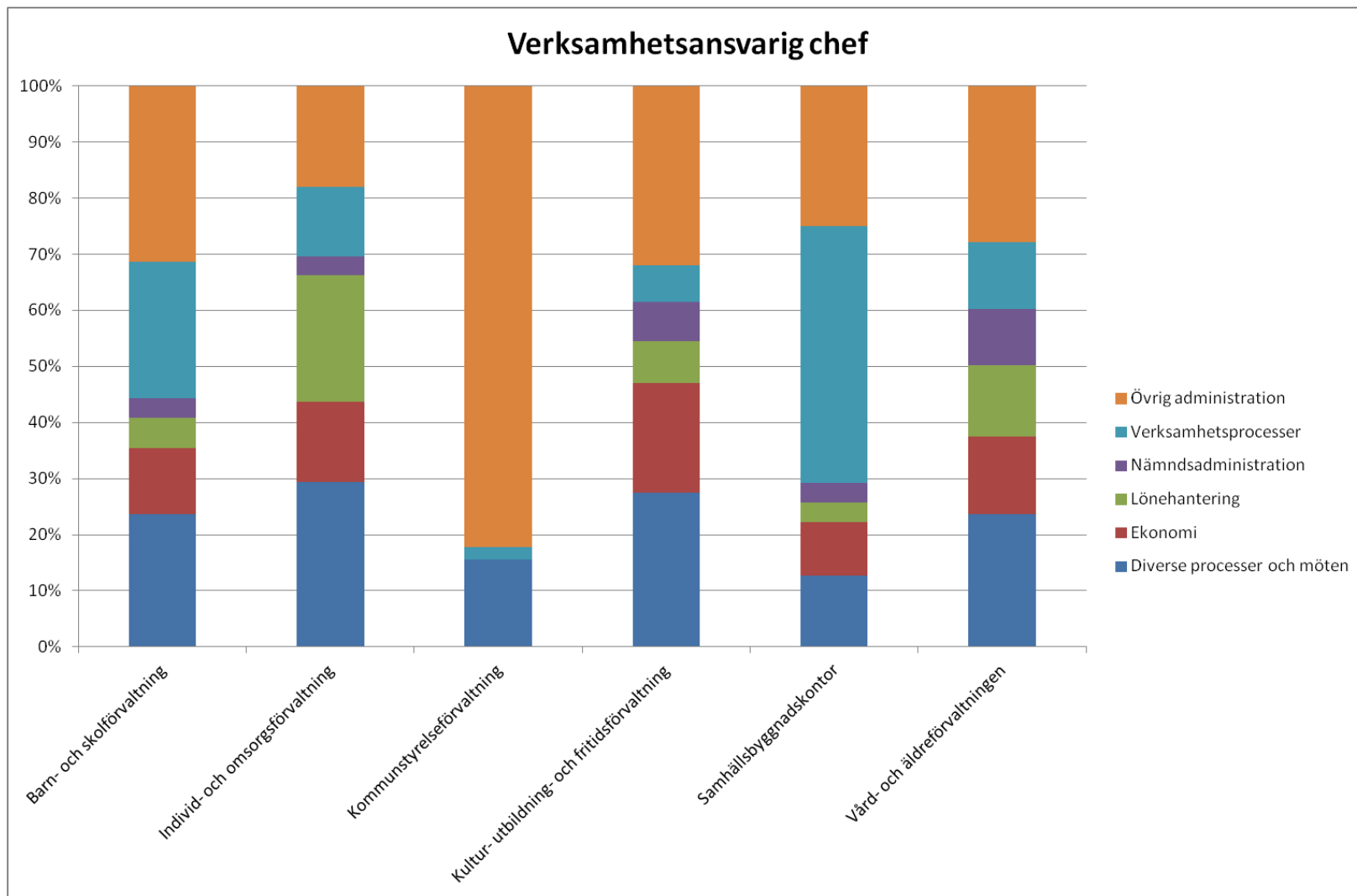
**Tabell 3 D, Fördelning av tid inom detaljområden. Antal årsarbetare (bortfallsjusterat)**



# Tabell 4a - Andel av tid, jämförelse, verksamhetsansvariga chefer



**Tabell 4b - Andel av total tid, samtliga processer, Sollefteå**



# ***Våra kommentarer och vår bedömning angående hur mycket tid som används till olika processer***

Graferna i tabell 1-3 redovisar tiden med olika detaljeringsgrad och som om samtliga 150 respondenter skulle ha svarat (bortfallsjusterat). Graferna i tabell 4 redovisar tiden med andelen tid inom olika processer bland de som fyllt i och gjort fördelningen av sin arbetstid. Dessa grafer visar alltså verkliga värden för fördelad tid utan bortfallsjustering

Bortfallsjusteringen är gjord utifrån redovisad tid inom respektive roll samt svarsfrekvensen för rollen.

- Redovisad tid inom de ekonomiadministrativa områdena bedömer vi inte avviker på något markant sätt från jämförande kommuner.
- Redovisad tid inom löneområdet för 2011 är rimlig i relation till den totala tiden och jämfört med vår jämförelsekommun låg.

Vid en jämförelse med ett antal andra kommuner när det gäller fördelning av den totala tiden för administrativa processer i förhållande till summan av arbete med direkt verksamhet + all mötestid redovisar Sollefteå en något högre andel administration än övriga kommuner.

När det gäller andelen av tid som verksamhetsansvariga chefer lägger på "verksamhetsprocesser" är den sammantaget högre i Sollefteå än i vår jämförelsekommun. Tittar vi på skillnader mellan förvaltningar lägger chefer inom Barn- och skolförvaltningen samt Samhällsbyggnadskontor relativt sett mest tid på processer knutna till verksamheten. Inom Kultur-, utbildnings- och fritidsförvaltningen och Kommunstyrelsekontoret är andelen verksamhetsprocesser lägst.

Bland administrativa processer lägger chefer i Sollefteå relativt jämförelsekommunen mer tid på lönehantering. Detta indikerar att Sollefteå i högre grad än jämförelsekommunen decentraliserat lönehanteringen.

Denna jämförelse måste bedömas med stor försiktighet då underlagen bygger på en självskattning där underlagen inte är helt identiska för alla kommuner.

---

# *Bilagor*

# 4

# Volymmer

# Bilaga 1

<b>Volymuppgifter, år</b>	<b>Kommun 1</b>	<b>Kommun 2</b>	<b>Kommun 3</b>	<b>Kommun 4</b>	<b>Sollefteå</b>
Invånare	30 789	29 742	59 136	26 255	20 021
Leverantörsfakturor, skannade	45 000	51 700	90 171	45 232	26 012
Leverantörsfakturor, elektroniska	0	1 200	35 000	0	3 435
Leverantörsfakturor, manuella	0		0	20	3 449
Summa leverantörsfakturor	45 000	52 900	125 171	45 252	32 896
Kundfakturor	60 000	39 246	64 000	85 023	78 596
Kundfakturor, manuella	4 500	5 009	1 700	0	1 794
Summa kundfakturor	64 500	44 255	65 700	85 023	80 390
Interna fakturor	1 200	4 250	5 750	7 105	
Interna fördelningar	1 100		177	0	
Summa interna betalningar	2 300	4 250	5 927	7 105	0
Löneutbetalningar	25 000	41 521	86 697	44 400	30 000
Kontrolluppgifter	3 304		7 300	4 561	3 456
Antal med självservice	1 550		5 000	2 000	2 237
Antal reseräkningar				2 300	1 373

# Kostnader

# Bilaga 2

Kostnadsberäkning	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3	Kommun 4	Sollefteå
<b>Styckekostnad per enhet</b>					
Leverantörsfakturor	50,15	106,44	24,42	103,23	166,28
Kundfakturor	34,63	103,13	9,10	23,95	31,78
Intern handel	210,61	665,78	70,89	68,06	
Löner	154,93	158,96	48,98	377,08	255,83
<b>Personalkostnad</b>					
Budget	1 792 467	0	3 390 167	3 292 542	3 510 000
Uppföljning	2 268 539	0	3 761 115	2 803 615	3 065 000
Statistik	1 515 783	3 362 194	0	4 556 885	4 225 000
Övrigt ekonomi	2 616 544	0	0	0	2 470 000
Möten	6 088 583	0	0	0	17 940 000
Datastrul	436 667	0	0	1 253 532	910 000
Lönehantering	0	0	0	0	7 675 000
Nämndsadministration	0	0	0	0	2 240 000

---

# ***Administrativa processer*** ***- Effektivitetsgranskning***

***2012-01-10***

Anneth Nyqvist  
*Projektledare*

Maj-Britt Åkerström  
*Uppdragsansvarig*

© 2010 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC.

"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.