## Rapport efter enhetsaudit vid Ekonomienheten

### Bakgrund

I syfte att utveckla kvaliteten i vår verksamhet genomför Universitetsförvaltningen sedan hösten 2016 enhetsaudits, där varje enhet genomlyses av en auditgrupp. Auditgruppen byts ut inför varje ny audit, och består av medlemmar från två olika fakulteter (en kanslichef och en prefekt), en annan enhetschef inom förvaltningen, samt förvaltningens verksamhetscontroller. Det material som auditgruppen ska utvärdera är en SWOT-analys, med inriktning mot kvalitets- och förbättringsarbete, som enheten utför, samt enhetens senaste verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser. Baserat på det materialet förbereder auditgruppen ett antal frågor som ställs vid dialoger med olika grupper av medarbetare, vanligtvis medarbetare, områdeschefer, ledningsgrupp, och enhetschef.

### Auditgrupp

Lena Bohlin, enhetschef vid Universitetsservice (ordförande)

Jonas Nilsson, prefekt vid Institutionen för idé- och samhällsstudier

Anders Lundin, kanslichef vid Tekniska-naturvetenskapliga fakulteten

Inger Duchek, verksamhetscontroller vid Universitetsförvaltningen (sekreterare)

### Ekonomienheten

Vid Ekonomienheten arbetar 19 personer (september 2017), varav en enhetschef och en biträdande enhetschef. Enheten utvecklar och förvaltar den ekonomiadministrativa processen och tillhandahåller och förvaltar universitetets ekonomisystem. I Ekonomienhetens ansvar ingår att upprätta bokslut, upprätthålla en god intern kontroll och god redovisningskompetens, att utarbeta underlag till beslut och ekonomisk uppföljning samt att erbjuda service och expertstöd till institutioner och enheter.

### Genomförande

Ekonomienheten inledde med att under en planeringsdag genomföra en SWOT-analys som fokuserade på de områden som auditen skulle innefatta: verksamhetens planering, användarnas/kundernas synpunkter och behov, medarbetarnas engagemang och utveckling, verksamhetens processer, resultat, kommunikation och goda exempel. Auditgruppen gick sedan igenom denna tillsammans med verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser för de senaste två åren. Vid genomgången av materialet bedömde auditgruppen att det kunde vara intressant att även granska den strategiska kompetensförsörjningsplanen, varför den begärdes in. Utifrån detta material förberedde gruppen ett antal frågor som skulle ställas till de två dialoggrupperna: medarbetare samt enhetschef och biträdande enhetschef. Medarbetargruppen delades upp i två delar, då hela gruppen bedömdes vara för stor för endast en dialog. Dialogerna genomfördes i början oktober, varefter auditgruppen sammanställde de svar som givits och de reflektioner gruppen gjort. Resultatet sammanfattas i denna rapport, som är indelad i de områden som SWOT-analysen och dialogfrågorna omfattade.

### Verksamhetens planering

Medarbetarna deltar till viss del i verksamhetsplaneringen, som brukar diskuteras vid enhetens planeringsdagar och på enhetsmöten, och upplever att de har möjlighet att komma med förslag till innehållet i verksamhetsplanen. De menar dock att målen i verksamhetsplanen är ”mer övergripande”, och att man ”i det praktiska arbetet inte tänker så mycket på de målen”. Man har ”inte sett att det har hänt något utifrån det man har pratat om på planeringsdagarna”.

Enhetschef och biträdande enhetschef (”enhetscheferna”) håller med om att det, även om man provat olika metoder, varit svårt att få engagemang i verksamhetsplaneringen och att målen i verksamhetsplanen kan kännas ”ganska vida och flytande” för medarbetarna.

Både medarbetare och enhetschefer berättar engagerat om den aktivitetslista man precis börjat arbeta med. I aktivitetslistan noteras förslag till förändringar från medarbetarna, och man utser en ansvarig och sätter en tidsplan för varje aktivitet. Medarbetarna ser redan fördelar med aktivitetslistan – att den kan innebära att uppföljningen blir bättre och att resultaten blir synliga för alla. Den ligger också närmare deras vardag: ”aktivitetslistan känns mer som vår egen verklighet”. Enhetscheferna berättar att man till nästa år överväger att ta fram målen i verksamhetsplanen utifrån aktivitetslistan, och i och med detta arbeta nedifrån och upp.

När auditgruppen ställer frågor till medarbetarna kring hur e-beställningar kommer att påverka deras arbete uppger de att det är ”olika för olika personer, beroende på arbetsuppgifter”, men att det än så länge är lite oklart hur det kommer att påverka. Enhetscheferna svarar på frågan om vilka enhetens utmaningar inför framtiden är, att statens servicecenter, e-beställningar, samordningen av universitetsförvaltningens ekonomi, samt HR-översynen kommer att påverka verksamheten, men att man inte vet exakt hur än.

**Auditgruppens kommentar**: Det är uppenbart att medarbetarna känner sig mer delaktiga i aktivitetslistan än i verksamhetsplanen. Ambitionen från enhetscheferna att med hjälp av aktivitetslistan arbeta nedifrån och upp med målformuleringar är å ena sidan ett sätt att knyta ihop verksamhetsplanen och aktivitetslistan, vilket behövs, men auditgruppen vill också poängtera att det är viktigt att man inte glömmer de strategiska målen. Ekonomienheten står potentiellt inför stora förändringar, till exempel e-beställningar, statens servicecenter, och förändringar till följd av den tekniska utvecklingen. Dessa förändringar behöver beskrivas och tydliggöras för medarbetarna. Mål för enheten behöver dessutom sättas utifrån dessa förändringar, vilket kommer att påverka de aktiviteter som behöver genomföras. Det kan också påverka den kompetens enheten behöver, varför en genomlysande strategisk kompetensförsörjningsplan behöver tas fram som utgår ifrån det kompetensbehov man ser framför sig jämfört med den kompetens enheten besitter idag.

Utformningen av målen för verksamheten behöver således ske i dialog med medarbetarna, och det behöver finnas en tydligare koppling mellan enhetens uppdrag och mål och de aktiviteter man planerar. Därmed inte sagt att aktivitetslistan som man nu börjat arbeta med inte ska användas, men det behöver vara en växelverkan mellan uppifrån och ned, och nedifrån och upp.

### Kundernas synpunkter och behov

När medarbetarna tillfrågas om vilka deras kunder är, svarar de: institutioner och förvaltningsenheter, men även regering och Ekonomistyrningsverket. De externa kundernas behov eller krav uttrycks via lagar, regler och riktlinjer. De interna kundernas synpunkter och behov fångas upp genom flera olika kanaler: Ekonomienhetens seminarier (som hålls en gång per termin för alla ekonomiadministratörer), utbildningar, användarforum för Raindance, mail, och telefonsamtal. Man för statistik över hur många som deltar i utbildningar, men man noterar inte vilka som *inte* deltar i utbildningar.

Efter att grundutbildningarna i Raindance och Budget & prognos är genomförda är det upp till ekonomiadministratörerna själva att ta till sig information om nyheter och förändringar. Det finns ingen fortbildning för ekonomiadministratörer, utan den fortsatta informationsöverföringen sker via seminarier, samarbetsytan och EA-handboken. Tidigare arrangerade Ekonomienheten tillsammans med Planeringsenheten ”ekonomidagar”, för ekonomiadministratörer och ekonomer, men det har på senare år inte funnits resurser till det.

Enhetscheferna nämner förutom ekonomiadministratörer och ekonomer även prefekter som en kundgrupp. Man har inget särskilt stöd till prefekter, men en del prefekter deltar i Ekonomienhetens utbildningar, och Ekonomienheten deltar med utbildningspass på exempelvis chefsutbildningar och forskningsledarskapsprogrammet. Enhetscheferna menar att prefekterna inte behöver detaljkunskap, utan övergripande kännedom. Enhetscheferna uttrycker att det vore intressant att utveckla ett stöd för prefekter. Ekonomienheten har även erbjudit sig att vara ett stöd vid rekrytering av ekonomipersonal ute på institutionerna, för att säkerställa att rätt kompetens rekryteras. Enhetscheferna upplever dock att få har hört av sig och efterfrågat det stödet. Det kan möjligen bero på att man inte nått ut med informationen.

Efter utbildningarna skickas enkäter ut, och utbildningarna brukar få ett gott betyg. I övrigt gör Ekonomienheten inga regelbundna kundundersökningar.

**Auditgruppens kommentar**: Ekonomienheten har en bra relation till de användare som hör av sig, och har många sätt att fånga kundernas behov. Auditgruppen upplever dock att systematiken i hur man tar in kundernas synpunkter kan utvecklas. Man skulle till exempel kunna göra en systematisk genomgång av olika kundgruppers behov. Det skulle även kunna vara intressant att analysera vilka som inte hör av sig, eller vilka som inte deltar på seminarier och utbildningar, för att analysera om man når ut med den information man behöver eller om dessa personer har andra typer av behov.

En möjlig riktning som Ekonomienheten utifrån en sådan genomgång skulle kunna ta är att utveckla ett anpassat stöd för chefer. Mycket av den information och de kanaler som finns idag är riktade mot administratörer. Ekonomienheten skulle även kunna jobba mer strategiskt med stöd vid rekrytering av ekonomiadministratörer ute på institutionerna, för att säkerställa kvaliteten i den ekonomiadministrativa processen. Ekonomienheten skulle kunna fungera som sakkunniga vid dessa typer av anställningar. Man skulle kunna gå ut med informationen till fler personer, till exempel personaladministratörer på fakulteter och institutioner, för att öka medvetenheten om möjligheten till stöd.

Auditgruppen anser att det är av stor vikt att Ekonomienheten på ett tydligare sätt än idag, får ansvar för att utveckla system för fortbildning/kompetensutveckling av ekonomiadministratörer för att öka kunskapen ute på institutionerna.

### Medarbetarnas engagemang och utveckling

Det finns ett stort engagemang hos medarbetarna, vilket bland annat visar sig i den mängd förslag som noterats i aktivitetslistan. Listan är omfattande, och en mindre grupp ska nu gå igenom den och prioritera vilka aktiviteter man ska börja arbeta med. Medarbetarna trivs dessutom med sina arbetsuppgifter, men möjligheterna att utvecklas och den arbetsbelastning man upplever varierar från person till person. Generellt upplever dock inte medarbetarna att arbetsbelastningen är hög – ”det är inte en enhet som generellt är stressad”, utan det finns utrymme för kompetensutveckling. Alla anställda har dessutom en egen kompetensutvecklingsplan. Några medarbetare menar dock att det kan skilja sig mellan anställda, om man får möjlighet att åka på kurser eller delta i nätverk.

Enhetscheferna berättar att det de senaste åren varit ”tight på bemanningssidan”, men att man nu anställt ytterligare personal vilket gjort att det lättat något. I den strategiska kompetensförsörjningsplanen nämns att ”arbetsklimatet är stressande” och att det inte finns utrymme till utveckling, utan att man behöver rekrytera för att klara sitt uppdrag. Även i den senaste verksamhetsberättelsen nämns att arbetsbelastningen ökat för personalen.

Några medarbetare berättar de ”backar upp varandra”. Eftersom arbetsuppgifter flyttat runt och de kan ”lite av varje” kan de hjälpa varandra när det behövs. Det finns dock ingen organiserad struktur för backup. Många är dessutom specialiserade på ett visst område, vilket gör arbetet sårbart. De två personer som anställts senast fungerar dock som backup för varandra, och det finns en intention att göra arbetet mindre sårbart framöver. Enhetscheferna berättar att man försöker gå mot att utveckla redundans för kritiska arbetsuppgifter, som moms och arbetsgivaravgifter, och att man sommartid brukar göra ett schema för vem som tar vilka arbetsuppgifter. Det har dock funnits en kultur inom enheten, att man inte gärna släpper in andra på sina arbetsområden. Detta har man arbetat med de senaste åren.

När auditgruppen ber medarbetarna nämna några goda exempel från verksamheten, eller något de är stolta över, har de först svårt att svara på frågan. Det som sedan nämns är utbildningarna, som är uppskattade av verksamheten.

**Auditgruppens kommentarer**: Skillnaden i hur medarbetare och enhetschefer beskriver arbetssituationen tror vi beror på att det för vissa personer och kring viss kompetens kan finns ett underskott av resurser, medan de flesta andra har en hanterbar arbetsbörda. Den strategiska kompetensförsörjningsplan som finns upplever auditgruppen inte är tillräckligt detaljerad eller genomarbetad. Som tidigare nämnts skulle en ordentlig genomlysning av kompetensgapet behöva göras, för att se till att tillräcklig kompetens finns på enheten.

Att utveckla en struktur för backup menar auditgruppen är nödvändigt ur flera synvinklar. Förutom att arbetet blir mindre sårbart menar vi att det kan bidra till att medarbetarna känner att de utvecklas och att arbetet blir roligare. En flexibilitet i antalet resurser som kan sättas på en viss arbetsuppgift kan också vara värdefullt om arbetsbelastningen varierar mellan personer eller under perioder.

Auditgruppen upplever att enhetens medarbetare har svårt att lyfta goda exempel från sin egen verksamhet. Vi menar att det kunde vara värdefullt att medarbetarna görs mer delaktiga i enhetens vision, så att de kan känna en stolthet över att de utför ett viktigt arbete. Enhetens självkänsla skulle också kunna utvecklas genom att man tydligare lyfter de resultat som man uppnår, och att alla medarbetare ser helheten i den ekonomiadministrativa processen, och inte bara sin egen del i den (se även avsnittet nedan).

### Verksamhetens processer och organisation

Ekonomienheten har ansvar för den ekonomiadministrativa processen inom universitetet, men när auditgruppen ställer frågor om kartläggningen av processen, och om det finns en gränsdragningsproblematik gentemot andra processer, säger medarbetarna att man ”mer jobbat med sina egna små processer”, men att man är medveten om att de tangerar andra processer. När samma typ av fråga ställs till enhetscheferna berättar de att vissa delprocesser kartlagts, i samband med att förändringar genomförts i dem. Man är medveten om att institutioner och enheter har steg i processerna som ligger utanför Ekonomienhetens process. Enhetscheferna säger att de tillhandahåller verktyget (Raindance och Budget & prognos), och att även om man inte har hela ansvaret för processen så tar man i praktiken hela ansvaret.

I samband med e-beställningsprojektet har inköpsprocessen kartlagts. Både medarbetare och enhetschefer lyfter att man i det arbetet sett att ”upphandling och ekonomi hör väldigt mycket samman”, och att de enheterna skulle kunna arbeta mycket närmare varandra eller till och med höra ihop organisatoriskt.

Då enhetschefen är projektledare för e-beställningsprojektet har delar av enhetens ledarskap delegerats till biträdande enhetschef, bland annat personalfrågor. Medarbetarna framhåller att det varit väldigt positivt, och att man hoppas att det kan fortsätta även efter projekttiden. Även enhetscheferna är positiva till den nya ansvarsfördelningen, och är inte främmande för att det kan komma att permanentas.

Vad gäller den nya verksamhetsområdesorganisationen inom universitetsförvaltningen anser enhetschefen att denna inneburit att det blivit ett längre avstånd till ledningen, både vad gäller information och påverkan. Enhetscheferna inom universitetsförvaltningen träffas heller inte längre regelbundet. Det är väldigt lite information från förvaltningsledningen, och det upplevs svårt att lyfta frågor till förvaltningsledningen.

**Auditgruppens kommentarer**: Ingen övergripande processkartläggning verkar ha genomförts, utan endast delar av processer har kartlagts i samband med förändringar. Dessa kartläggningar verkar heller inte riktigt ha nått fram till medarbetarna. Vi tror att en genomlysning av hela den ekonomiadministrativa processen borde göras, i linje med den utredning som Personalenheten har genomfört, för att klargöra processen, dess gränsdragningar gentemot andra processer, och hur ansvaret för olika moment i processen är fördelat. En sådan processkartläggning skulle också underlätta för medarbetarna att förstå sin roll i helheten, och kanske öka stoltheten.

Det är intressant att samtliga intervjuade grupper lyfter möjligheten att utveckla samarbetet eller till och med slås samman med upphandlingsenheten. Det är tydligt att Ekonomienheten ser stora fördelar med ett sådant samarbete. Detta är något som bör utredas vidare.

Auditgruppen vill även poängtera att det delade ledarskapet är en positiv erfarenhet för både medarbetare och enhetschefer, och rekommenderar att det fortsätter även efter projekttiden.

Vad gäller den nya verksamhetsområdesorganisationen och problemen med processer och kommunikation till och från förvaltningsledningen, anser auditgruppen att förvaltningsledningen bör ta upp detta till diskussion.

### Uppföljning och resultat

När auditgruppen ställer frågor om uppföljning och de resultat enheten uppnår, säger man bland annat att ”vi ser inte resultaten”, och att det är svårt att hitta mål som man kan mäta. Man nämner dock dels de enkäter som skickas ut efter utbildningarna, dels de externa parternas mått på deras resultat, till exempel hur mycket synpunkter Riksrevisionen har vid sina granskningar. Medarbetarna säger även att mängden och karaktären på administratörernas frågor också är ett sorts mått på hur väl man har lyckats nå ut med information och utbildningar: ”när administratörerna klarar sig själva, och inte behöver ringa och fråga, då har man nått ut med informationen och utbildningen”. Vad gäller verksamhetsplanen och uppföljningen av den säger medarbetarna att ”vi jobbar inte utifrån verksamhetsplanen, vi har inte varit involverade i den”.

Enhetscheferna nämner främst de externa måtten på resultatuppfyllelse, såsom Riksrevisionens granskningar och ESV:s ekonomiadministrativa värdering, men lyfter även enkäterna efter utbildningarna. För några år sedan gjordes en förvaltningsgemensam kundundersökning, där Ekonomienheten fick bra resultat, men Ekonomienheten själva har inte gjort några enkäter utöver utbildningsutvärderingarna.

**Auditgruppens kommentarer:** Den resultatuppföljning som dialoggrupperna nämner är dels den externa, väldigt övergripande, värderingen av deras arbete, dels de interna, väldigt specifika, utbildningsutvärderingarna. Vi upplever att det saknas en nivå i uppföljningen, och att det borde vara större fokus på att utveckla en intern uppföljning av resultaten. Tydligare mål med uppföljningskriterier skulle ge möjlighet till tydligare uppföljning av måluppfyllelsen. Detta skulle också kunna öka medarbetarnas engagemang. Den aktivitetslista som enheten påbörjat kan vara ett sätt att åskådliggöra resultat och måluppfyllelse. Om enhetscheferna även kan koppla listan till övergripande mål kan medarbetarna få en klarare bild över vart Ekonomienheten är på väg.

### Kommunikation

Den interna kommunikationen har under senare år utvecklats. Medarbetarna berättar bland annat att man vad gäller de interna mötena ”försökt gå från information till mer dialog”. Tanken är att öka delaktigheten, och medarbetarna upplever att den har blivit bättre. Enheten använder sig dessutom av en intern samarbetsyta, där alla medarbetare kan lägga in information. Den tycker man är bra, eftersom ”alla får samma information och möjlighet att ta del av informationen”, istället för att någon gör en bedömning av vilka som behöver informationen. Man behöver dock öka delaktigheten och få fler att dela information via ytan. Varje måndag har man dessutom måndagsmöten, stående möten på ungefär en kvart, där man kan informera varandra om det är något särskilt på gång.

Den externa kommunikationen, ut till verksamheten, sker främst via en samarbetsyta för ekonomiadministratörer, där man lägger ut nyheter, samt via EA-handboken. Enheten har dessutom funktionsbrevlådor, dit administratörerna kan skicka frågor. En gång per termin anordnar Ekonomienheten seminarier för ekonomiadministratörerna, där man informerar om nyheter och förändringar. Delar av enheten deltar i EKB-gruppen, där representanter från Planeringsenheten, controllers från kanslierna, administrativ chef för Universitetsbiblioteket och controller från Lärarhögskolan medverkar. Det är ett bra sätt att utbyta information.

**Auditgruppens kommentarer:** Man har arbetat med att utveckla den interna kommunikationen, vilket har gett resultat. Auditgruppen anser dock att återkopplingen till medarbetarna behöver bli ännu bättre, till exempel vad gäller resultatuppföljning och information om verksamheten. Auditgruppen upplever att medarbetarna har involverats när det varit större projekt eller förändringar på gång, men att det saknats återkoppling och information om enhetens generella verksamhet, riktning, och utveckling. En möjlighet skulle kunna vara att utveckla måndagsmötena så att en verklig dialog realiseras där.

### Goda exempel

Auditgruppen har sammanställt några goda exempel utifrån auditen:

* Den aktivitetslista som enheten börjat arbeta med visar på ett stort engagemang och kan bli ett bra verktyg för att arbeta med ständiga förbättringar och för att se resultat i verksamheten
* Ekonomienheten har en god kommunikation med och är lyhörda gentemot verksamheten
* Utbildningarna och EA-handboken är etablerade och genomarbetade verktyg för att nå ut med information till verksamheten
* Samordningen av ekonomifunktioner inom universitetsförvaltningen till Ekonomienheten har varit väldigt positivt för medarbetarna, tillsammans med det nätverk som har skapats för ekonomer inom förvaltningen
* Det delade ledarskapet upplevs positivt av både enhetschefer och medarbetare