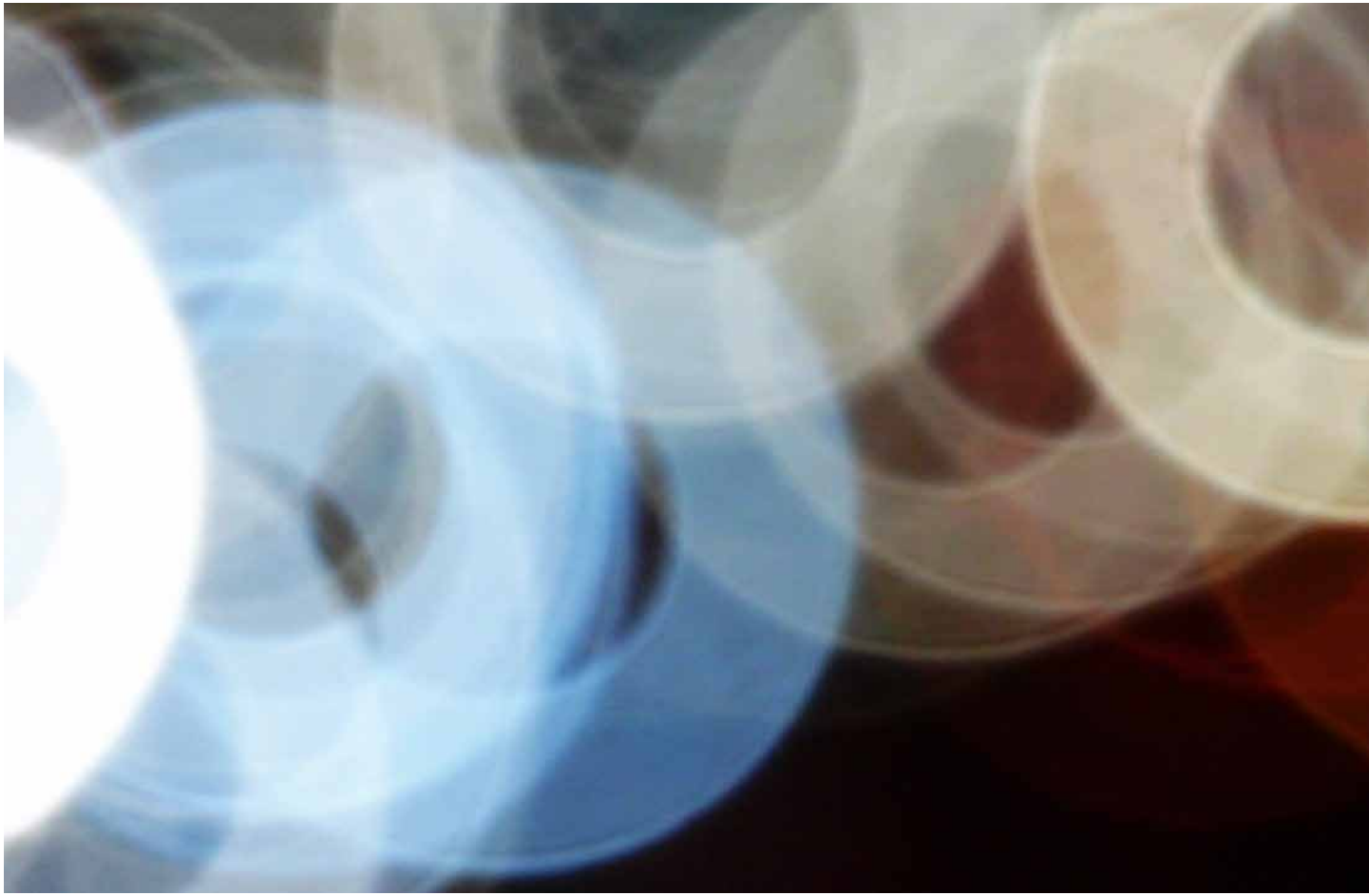
Kommunernes økonomifunktion

Opgaver, brugere og kompetencer



Indhold

Indledning

Økonomifunktionens rolle
Det strategiske samspil
Sæt ord på tallene
I spændingsfeltet mellem direktion og fagcentre

Brugere af økonomifunktionen
Direktion og politikere
Fagforvaltninger og -centre
Decentrale ledere
Landspolitikere og ministerier
Projektledere – nye samarbejdspartnere
Foreninger og borgere

Kompetencebehov i økonomifunktionen
Kompetenceprofiler
Konsulenten
Analytikeren
Kontrollanten
Facilitatoren

Konklusion

Hvordan er resultaterne blevet til?

Indledning

Kommunernes økonomiopgaver har ændret sig markant i løbet af de seneste par år. Den økonomiske krise har i nogle tilfælde givet økonomifunktionen en mere central rolle og øget fokusset på økonomistyringen, og IT-udviklingen giver nogle andre muligheder for at organisere økonomiarbejdet. Samtidig bruger både direktionerne og økonomiudvalgene deres økonomifunktioner flittigt. For økonomi handler ikke længere bare om tal, men om at se de store strategiske linjer på den lange bane.

Derfor er det nødvendigt at kigge nærmere på økonomifunktionens rolle, opgaver og kompetencebehov. Hvilken betydning har det for eksempel, at man udvider sit job fra at være bogholder til konsulent, analytiker eller projektleder eller lidt af det hele? Og hvilke kompetencer er der så brug for i en økonomifunktion?

KL og HK har i projektet "Kommunernes økonomifunktion – Opgaver, brugere og kompetencer" sat fokus på økonomifunktionens forskellige roller og medarbejdernes kompetencer, hvad enten de er en del af den centrale eller den decentrale del af økonomistyringen.

Projektets resultater er samlet i denne publikation, der er målrettet kommunale ledere og medarbejdere, som arbejder i kommunernes økonomifunktioner.

Økonomifunktionens rolle

Der sker rigtig meget i kommunerne i disse år – ikke mindst på det økonomiske område. Kerneopgaven er sat i centrum for opgaveløsningen i jagten på en bedre service og bedre udnyttelse af ressourcerne, og økonomifunktionen skal understøtte den bevægelse.

Samtidig udvikler kommunernes organisering sig, og det har stor betydning for økonomifunktionens rolle. Økonomifunktionen opererer i et spændingsfelt mellem fagchefer, direktion og politikere og skal være i stand til at give dem alle den nødvendige information i forhold til beslutningsprocessen.

I de fleste kommuner er der sket en specialisering af økonomifunktionens opgaver i forhold til budget, regnskab og analyse, og de tværgående samarbejder mellem fagforvaltninger og økonomifunktionen har fået en afgørende rolle i kommunens økonomistyring. Med andre ord lever økonomifunktionen stadig af deres økonomifaglighed – de bruger den blot på en anden måde.

Det strategiske samspil

Der er stor fokus på at styre den kommunale økonomi, og det er i højere grad blevet økonomifunktionens opgave at arbejde med økonomistyring og være direktionens sparringspartner på dette felt.

For økonomistyring handler ikke længere kun om at lave regneark og lægge tal sammen. Det handler også om at kunne se konsekvenserne af tallene på den lange bane og lave analyseopgaver. Det betyder, at det er blevet vigtigt at kunne prognosticere, forudse og se på tværs af fagområder. Det strategiske samspil og evnen til at blive mere fremadskuende er blevet en vigtig ingredienser i økonomifunktionens rolle.

"Vores strategi forsøger at se otte år frem i tiden og skabe retning og mål. Det giver et længere sigte, når forskellige ting skal prioriteres. Hele organisationen arbejder efter budgetstrategien til politikernes store begejstring, og i MED-systemet udtrykker man stor tilfredshed med, at man nu i større grad ved, hvad der foregår", siger en økonomidirektør.

Afgørende for det strategiske samspil er at skabe flere og bedre

ledelsesinformationer – for eksempel via FLIS, der kan give et stort statistisk overblik for lederne. Der vil ligeledes komme krav om mere benchmarking i forlængelse af FLIS og risikovurderinger både internt og eksternt. Økonomifunktionen har derfor en vigtig rolle i forhold til at udvikle de rette beslutningsdata og blive klogere på, hvad der virker.

Flere kommuner har fået et styrket koncernperspektiv, hvor økonomifunktionen er en mere tværgående og integreret del af organisationen. Der bliver hele tiden set på, hvordan der kan skabes synergieffekter på tværs. For der skal sikres ensartethed, fremfor at ledere og medarbejdere opfinder deres egne modeller.

Nye reformer som eksempelvis skolereformen og beskæftigelsesreformen skaber også behov for udvikling af nye budget- og styringsmodeller, der kan sikre synergieffekter. Det udfordrer både økonomifunktionen og fagcentrene. For reformerne stiller store krav til organisationens evne til at omstille sig og samarbejde. Det gælder ikke mindst økonomifunktionen, der skal bringe deres økonomifaglighed i spil i forhold til fagcentrene.

Sæt ord på tallene

I kraft af det større fokus på økonomistyring er det blevet endnu vigtigere at kunne formidle et vanskeligt og til tider lukket område som økonomi ud til en bredere offentlighed – både af politikere og det decentrale niveau. Det er kommunikationen, der skal flytte budskaberne rundt i organisationen.

Kommunernes økonomifunktioner skal samtidig være præcise og differentierede i de ydelser, der er målrettet lederne. De skal give lederne et bedre beslutningsgrundlag, og det skal være i en letforståelig form. For sikker drift og styr på økonomien er for alvor kommet i fokus.

Derfor tænker flere kommuner nu meget mere i målgrupper i forhold til arbejdet med og formidlingen af budgettet. Det betyder, at timing af oplysninger, påmindelser og formidlingen af den samlede tidsplan bliver overvejet nøje i forhold til målgrupper. Dermed bliver hele processen mere udadvendt.

En af projektets kommuner har for eksempel introduceret en kickoff-proces, der er et møde, hvor alle, der skal arbejde med budget, bliver inviteret til en orientering om elementerne i budgetprocessen. En

Økonomikonsulent:

På den ene side kan man hjælpe et fagområde med at gøre en sag klar, så den teknisk set er løst rigtigt, og på den anden side kan man være nødt til at sige til direktionen, at hvis man følger fagområdets indstilling, har det andre konsekvenser for kommunes samlede økonomi ved, at der for eksempel skal spares et andet sted.

anden kommune har succes med sin kommunikation med de decentrale enheder, fordi den har lavet en lille pjece om økonomistrategien. Pjecen er med til at sætte retning og mål for organisationens arbejde det kommende år.

I spændingsfeltet mellem direktion og fagcentre

En af økonomifunktionens vigtigste opgaver er at understøtte direktionen og kommunens centre. Det er ofte en modsætningsfuld rolle, hvor tingene skal ses fra to sider. Når økonomifunktionen har foretaget beregninger, er det afgørende at tænke i ønsker og konsekvenser for såvel fagområde som for kommunens samlede økonomi. Det betyder, at økonomifunktionen både skal mestre den økonomiske faglighed og have styr på de forskellige fagfagligheder.

En økonomikonsulent udtrykker det således:

"På den ene side kan man hjælpe et fagområde med at gøre en sag klar, så den teknisk set er løst rigtigt, og på den anden side kan man være nødt til at sige til direktionen, at hvis man følger fagområdets indstilling, har det andre konsekvenser for kommunes samlede økonomi ved, at der for eksempel skal spares et andet sted".

Økonomifunktionernes primære dialog er med henholdsvis direktion og fagchefer om analyser og opfølgning, men kommunikationen med det politiske niveau fylder efterhånden også meget. Det kan være lige fra udarbejdelse af sager og rådgivning til at skrive de notater, som fagområderne bestiller i forbindelse med en sag, de skal fremføre.

Det betyder, at økonomifunktionerne kommer til at operere i spændingsfeltet mellem direktionen på den ene side og fagområderne på den anden side. Det kan for eksempel være, når der skal tales om ubrugte midler i et regnskabsår. Fagcheferne vil gerne have pengene, og direktionen vil gerne vide, hvad de vil bruge dem til. Derfor bliver det økonomifunktionens opgave at udfordre fagcheferne i forhold til deres argumenter.

En kommunaldirektør forklarer det således:

"Med skiftet væk fra den traditionelle bogholderfunktion, hvor fokus var på den økonomiske drift, sker der nu en udvikling i retning af, at økonomimedarbejdere skal bruge mere tid på at facilitere økonomistyringssystemer. Det medfører et naturligt skifte, hvor efterspørgslen går

fra faglighed til professionalisme. Det handler i høj grad om at kunne forstå økonomifunktionens rolle i forhold til organisationen".

Brugere af økonomifunktionen

Som det fremgår af økonomifunktionens roller, er der mange forskellige brugere af økonomifunktionen. Det kan være alle lige fra de decentrale ledere og direktionen til projektledere og lokale foreninger, og deres behov ændrer sig løbende. Økonomifunktionen skal være i stand til at servicere dem alle, hvad enten det er en decentral leder, der har brug for hjælp til noget praktisk eller direktionen, der har brug for strategisk sparring. Brugernes efterspørgsel på service har stor indflydelse på de opgaver, som økonomimedarbejdere skal løse, og de kompetencebehov, der skal til for at kunne løse opgaverne.

Direktion og politikere

Direktion og politikere har et stærkt fokus på økonomistyringen, og de efterspørger i stigende grad sparring på styringsdelen og udviklingsopgaver. De forventer, at økonomifunktionerne er proaktive og tænker strategisk. Kassen skal naturligvis stemme, men der er krav om mere analysekraft og helhedstænkning på økonomiområdet fra direktionernes side.

Direktion og politikere efterspørger samtidig skriftlige oplæg, der både timingmæssigt og indholdsmæssigt fungerer i det politiske miljø. De har brug for sparring, tal og analyser. Økonomidirektører eller politikere kan også have behov for at blive klædt på i forbindelse med en bestemt sag ved at sparre med en økonomikonsulent om politiske vinkler og perspektiver.

Generelt set vil både politikere, direktion og fagchefer efterspørge anbefalinger og analyser af, hvorvidt forskellige forslag vil have politisk gang på jorden. Det, der efterspørges, er den erfaring, som økonomikonsulenter efterhånden har opbygget i forhold til at vurdere, hvor problemet i en given sag kan ligge, samt hvilken vinkel sagen skal beskrives ud fra for at have mulighed for at kunne gå igennem.

Det betyder, at økonomifunktionen skal kunne levere politiske indstillinger om, hvad forskellige scenarier koster. Ifølge nogle af økonomicheferne i projektet er der derfor behov for, at økonomifunktionerne

Økonomidirektør:

For eksempel skulle økonomifunktionen, da der blev indført rehabiliteringsteam, byde ind med, hvordan den kunne understøtte det arbejde, der skal foregå på tværs af beskæftigelses-, sundheds- og det sociale område. Hvordan er det med økonomien, hvilken indsats har vi, og hvordan konterer vi?

bliver bedre til systematisk at måle på effekterne og følge op, så politikerne ved, hvad de får for pegene.

Fagforvaltninger/-centre

Fagforvaltninger og fagchefer bruger for eksempel økonomifunktionen, når de efterspørger specialiseret viden inden for budgetter, regnskaber og strategisk styring. Forvaltningerne har som et led i koncerntankegangen en opgave i at optimere ressourceanvendelsen på tværs inden for fagforvaltningen og på tværs af fagforvaltninger. Derfor er det ikke usædvanligt, at fagchefer efterspørger analyser af et bestemt område. Fagforvaltningerne vil desuden efterspørge rådgivning og anbefalinger om aktivitetsbestemt budgettering, aktivitetsbestemt styring og prognostigsering, der i de kommende år alle vil være vigtige bidrag i økonomistyringen.

Økonomifunktionen skal byde ind med analyser og forslag til, hvordan den kan understøtte aktiviteter på tværs i forvaltningen eller imellem fagforvaltningerne. Fagforvaltninger og centre kan med andre ord ses som kunder, som økonomifunktionen skal understøtte i at blive mere effektive over for borgerne.

Tidligere kunne økonomifunktionen måske slippe af sted med at sige ja eller nej, når fagforvaltningerne kom med forskellige forslag. Nu forventes det, at økonomifunktionen er med til at videreudvikle de ideer, der ikke kan lade sig gøre i første omgang.

En økonomidirektør forklarer det således:

"For eksempel skulle økonomifunktionen, da der blev indført rehabiliteringsteam, byde ind med, hvordan den kunne understøtte det arbejde, der skal foregå på tværs af beskæftigelses-, sundheds- og det sociale område. Hvordan er det med økonomien, hvilken indsats har vi, og hvordan konterer vi? Der er mange spørgsmål, som i udgangspunkt ikke er økonomiske, men som hurtigt bliver det".

Decentrale ledere

Selv om de decentrale ledere bliver mere og mere kompetente medspillere for økonomifunktionen, har de stadig brug for at blive understøttet af den centrale økonomifunktion fra tid til anden. Det kan for eksempel være i forhold til styringstænkning og korrekt registrering.

Økonomifunktionen servicerer de decentrale ledere med informationer, der kan understøtte decentrale lederes økonomiopgaver, og de decentrale ledere vil fortsat gerne have hjælp til at forstå kommunens systemer til økonomistyring. Derfor skal økonomifunktionen både fungere som et rådgivningsorgan, der kan se muligheder, og hjælpe lederne med at implementere løsninger i forhold til de retninger, som de gerne vil gå.

"Vi tilbyder alle ledelsesniveauerne mange flere tabeller og notater end tidligere, og det er vigtigere end tidligere, at modtagerne forstår det, vi laver til dem. Der er også meget fokus på rettidighed. Vi har forkortet tidsplanerne, så politikerne kan få tallene hurtigere. Tallene skal med andre ord være mere anvendelige", siger en økonomichef.

Samarbejdsrelationerne mellem økonomifunktionen, fagcentre og institutioner er under ændring, og det har betydning for kravene til økonomifunktionen.

"Både fagforvaltninger og institutioner har i de seneste år opbygget en større viden om økonomi. Det har betydet en større bevidsthed om, hvad institutionerne selv kan, og hvornår de har brug for hjælp. Derfor er de decentrale ledere og økonomikonsulenter blevet kompetente og krævende brugere, der ved, hvad de har brug for af økonomifunktionen, " forklarer en økonomidirektør.

Samtidig betyder det noget for relationen mellem økonomifunktionen og de decentrale ledere, at man mange steder er gået over til områdeledelse, hvor der i højere grad skal styres på tværs, og hvor lederne er stærkere på den administrative del.

Landspolitikerne og ministerier

Økonomifunktionen skal kunne aflæse de krav, der stilles til kommunerne fra Folketinget, EU og andre centrale instanser. Samtidig skal den være i stand til at oversætte, hvilken betydning kravene har for økonomien. Det kan være nye reformer og opfølgning på kommissioners arbejde.

Produktivitetskommissionen er et godt eksempel på et tiltag, der

Økonomidirektør:

Både fagforvaltninger og institutioner har i de seneste år opbygget en større viden om økonomi. Det har betydet en større bevidsthed om, hvad institutionerne selv kan, og hvornår de har brug for hjælp. Derfor er de decentrale ledere og økonomikonsulenter blevet kompetente og krævende brugere, der ved, hvad de har brug for af økonomifunktionen

kan få stor betydning for kommunerne. En af kommunerne i projektet forklarer således, at den forventede, at kommunens politikere ville stille spørgsmål til konsekvenserne af kommissionens anbefalinger. Derfor forberedte økonomifunktionen sig på, hvad de ville blive spurgt om, og hvilke konsekvenser det ville få. Der blev i den forbindelse lavet en plan for, hvad Produktivitetskommissionens anbefalinger kan komme til at betyde.

Samtidig efterspørger styrelser og ministerier ofte tal til eksempelvis dokumentation og spørgeskemaer hos økonomifunktionen om alt lige fra gæld og udligning til energistyring.

Projektledere - nye samarbejdspartnere

Der er kommet nye samarbejdspartnere til, som er eksperter i projekter. Det kan for eksempel være en ingeniør, der er projektleder på et projekt om cykelstier. Disse samarbejdspartnere synes ofte, at det er en stor hurdle at stå for økonomien omkring et projekt. Derfor skal økonomifunktionen være i stand til at hjælpe projektledere med økonomiforståelse. Det betyder samtidig, at økonomifunktionen nu bliver tænkt ind i projekterne fra start af.

"Der er kommet mere fokus på styring af anlægsprojekter for at skabe en bedre likviditet. Vi vil gerne gå bag om tallene, og se på hvad, der skal komme ud af projekterne. Vi er således ved at lave projektskabeloner med huskelister, så projektlederne får nogle værktøjer til at styre økonomien i deres projekter", siger en økonomichef.

Der er i dag flere puljer i stat, region og EU, hvor der kan søges penge. Hvert projekt har sin egen økonomi, som økonomimedarbejderne bliver involveret i. Der er meget administration omkring disse projekter, og projektlederne har ikke nødvendigvis de samme forudsætninger for at styre økonomien som erfarne decentrale ledere. I disse projekter agerer økonomifunktionen bogholdere og tilgodeser kravene fra EU, stat og region i forbindelse med puljefinansiering.

Desuden fylder selskabsdannelse mere og mere. Det betyder blandet andet, at økonomifunktionerne skal sparre med selskaber, som kommunerne selv ejer og forholde sig til helt nye regelsæt.

Foreninger og borgere

Danmark er kendetegnet ved at have et rigt foreningsliv. Det spiller imidlertid også ind på økonomifunktionens hverdag. Det sker nemlig jævnligt, at de folk, der driver foreningerne, henvender sig til økonomifunktionen med spørgsmål.

De kan for eksempel handle om, hvordan foreningen skal forholde sig til et givent tilskud, om foreningen har de rette lån, eller hvordan foreningen indgår den rette leasingaftale.

Det er heller ikke utænkeligt, at borgerne kommer til at bruge økonomifunktionen mere aktivt i fremtiden. Flere kommuner arbejder for eksempel med at give frihed og økonomisk råderet til egne midler til lokalområderne. Samtidig fylder borgerinddragelse mere og mere i de fleste kommuner. Det giver borgerne en helt ny relation til økonomifunktionen, der skal være en aktiv medspiller i forhold til økonomisk sparring.

Økonomifunktionen skal i den forbindelse i samarbejde med fagområderne være med til at skabe et billede af, hvordan man kan få mere velfærd for færre midler. Det betyder, at der skal tænkes innovativt og fokuseres på, hvor det er, organisationen kan omstille sig.

Nogle af de tendenser, der fylder meget for tiden, er samskabelse og netværksstrukturer. Det vil sige, at velfærden ikke er noget, der leveres af kommunen, men noget der skabes i samarbejder mellem kommunen, borgere, foreninger og erhvervslivet. Det betyder, at kommunens medarbejdere hele tiden er i dialog med både hinanden og det omgivende samfund om, hvordan opgaverne løses bedst muligt. Det stiller imidlertid spørgsmålet om, hvordan eksempelvis borgere kan trække på økonomifunktionens service, og det betyder, at økonomifunktionen skal kunne kommunikere med flere parter.

Kompetencebehov i økonomifunktionen

Opgaverne i økonomifunktionen spænder vidt for at kunne tilgodese brugernes behov. Der kan for eksempel være tale om strategisk sparring, brobygning mellem økonomifaglighed og fagfaglighed, analyser, rådgivning om budget og regnskab, kontrol og registrering af grunddata, udvikling af økonomistyringsmodeller, undervisning og skriftlige oplæg.

Qua de mange forskellige opgaver og relationer, som medarbej-

Økonomichef:

Der er kommet mere fokus på styring af anlægsprojekter for at skabe en bedre likviditet. Vi vil gerne gå bag om tallene og se på, hvad der skal komme ud af projekterne. Vi er således ved at lave projektskabeloner med huskelister, så projektlederne får nogle værktøjer til at styre økonomien i deres projekter.

derne indgår i, er der brug for en række forskellige kompetencer.

Medarbejderne i økonomifunktionen skal være med til at skabe forandring, og de skal på en letforståelig måde kunne formidle kompleks viden, så både politikere, direktion, ledere og borgere forstår det. For at udfylde rollen som strategiske sparringspartnere for direktion, politikere og fagchefer er det afgørende, at medarbejderne kan være opsøgende, dialogorienterede og coachende. Det er imidlertid ikke nok at være dygtig til mundtlig kommunikation. Økonomifunktionen opererer i et politisk system, hvor man også skal kunne lave sagsfremstillinger og indstillinger. Flere og flere opgaver løses i dialog med andre og er ofte organiseret i projekter. Formidling af den økonomifaglige viden i denne sammenhæng er derfor også helt afgørende.

Ifølge projektets konklusioner er det især disse kompetencer, der er brug for i økonomifunktionerne:

- Undervisnings-/rådgivningskompetencer
- Kommunikation og formidling - både skriftlig og mundtlig formuleringsevne
- Politisk flair og organisatorisk forståelse
- Evnen til at skabe gode dialoger og samarbejdsrelationer
- Analytiske kompetencer
- Projektkompetencer
- Basale økonomikompetencer (fx afstemning, kontoplan og moms).

Økonomifunktionerne består oftest af en medarbejdergruppe med meget forskellige kompetencer. Der er medarbejdere med stærke analytiske kompetencer, medarbejdere med en generalisttilgang til tingene samt medarbejdere, der kan gå i detaljerne, og som har en udpræget vilje til at sikre, at økonomien stemmer. Disse fagligheder er hver for sig vigtige, men de skal samtidig kunne dække ind over hinanden og samarbejde. Derfor er det afgørende at forstå helheden i økonomifunktionens opgaver og vide, hvornår man som medarbejder skal trække på andres kompetencer i forhold til de til tider komplekse økonomiopgaver.

Kompetencebehovene spænder vidt, og der er løbende behov for nye kompetencer, der kan bygge oven på de helt basale økonomikompetencer. Derfor er både efteruddannelse og villighed til at byde ind på nye opgaver helt afgørende i fremtiden.

Kompetenceprofiler

Økonomifunktionen har primært klare roller i forhold til budget, regnskab og analyser. Derfor tegner der sig mindst tre profiler inden for økonomifunktionen. Inden for budgetter er det for eksempel især økonomikonsulentens opgaver, der springer i øjnene, mens det især er kontrollantens opgaver og det decentrale niveaus registreringsopgaver, der er afgørende i forhold til regnskaber. Og endelig er det analytikeren, der bliver tydelig på analyseområdet.

I kraft af det store fokus på økonomistyring på koncernniveau bliver udviklingen af kommunernes budgetprocesser og regnskabsprocesser en afgørende opgave. Kan arbejdsgange i budget- og regnskabsprocesser for eksempel effektiviseres, eller kan økonomisystemet bruges bedre?

Dette peger på en fjerde profil inden for økonomifunktionen, hvor opgaverne handler om at facilitere, bestyre og udvikle budget- og regnskabsprocesser.

De fire profiler er på ingen måde tænkt som jobprofiler, men skal ses som et bud på, hvilke kompetenceprofiler der er brug for i økonomifunktionen. De fleste økonomimedarbejderes job vil bestå af elementer fra flere af kompetenceprofilerne og fremover vil flere job i økonomifunktionen forudsætte kompetencer inden for alle fire kompetenceprofiler. Brug de fire kompetenceprofiler til at overveje, om økonomifunktionen er dækket ind med kompetencer, og hvor den enkelte medarbejder eventuelt kan have kompetencebehov i forhold til de fire kompetenceprofiler.

Konsulenten

CENTRALE KOMPETENCER:

- Forskellige kommunikations- og dialogformer
- Organisatorisk forståelse
- Økonomistyring
- Rådgivning
- Undervisning

Facilitatoren

CENTRALE KOMPETENCER

- Indsigt i budget- og regnskabsprocesser
- Projektstyring
- Koordinering
- Organisatorisk overblik
- Generelt kendskab til de forskellige fagområder

Analytikeren

CENTRALE KOMPETENCER

- Analysemetoder
- Økonomistyringsmodeller
- Analysemuligheder i økonomisystemet
- Viden om brug af data fra forskellige datakilder
- Vurdering af økonomiske konsekvenser af initiativer

Kontrollanten

CENTRALE KOMPETENCER

- Basale økonomikompetencer
- Indgående kendskab til økonomisystemet
- Kendskab til retningslinjer og relevant lovgivning
- Systematik og grundighed
- Skriftlig og mundtlig formulering

Konsulenten

Konsulenten har en udgående og sparrende rolle. Han skal være i stand til at arbejde med konflikthåndtering og i krydsfeltet mellem politikerne og direktionen på den ene side og fagcheferne på den anden side. Et eksempel kan være, hvis fagcheferne skal aflevere nogle penge til kommunekassen. Det kræver mere af konsulenterne end at komme og lægge et regneark på bordet og sige, sådan ser det ud.

Konsulenten skal vide, hvad hans rolle er i forhold til fagchefen eller den decentrale leder, og hvor langt han kan tillade sig at gå. Konsulenten rådgiver, giver support, underviser og træner fagcentre og institutioner i at løse deres budgetopgaver.

CENTRALE KOMPETENCER:

- Forskellige kommunikations- og dialogformer
- Organisatorisk forståelse
- Økonomistyring
- Rådgivning
- Undervisning

Facilitatoren

Flere kommuner har arbejdet på at udvikle deres budgetproces. Det handler især om timingen i budgetarbejdet; hvordan de enkelte institutioner, fagcentre mm. bidrager, hvilke behov de enkelte enheder har for at kunne bidrage, og hvordan hele forløbet kommunikeres ud.

Der er mange paralleller mellem udviklingen af budgetprocessen og regnskabsprocessen, og facilitatorens opgaver og kompetencer kan ses i forhold til både budget og regnskab.

Det er facilitatoren, der sikrer, at hhv. kommunens budget- og regnskabsproces forløber som planlagt. Derfor skal facilitatoren både kunne udfordre og samarbejde.

CENTRALE KOMPETENCER

- Indsigt i budget- og regnskabsprocesser
- Projektstyring
- Koordinering
- Organisatorisk overblik
- Skriftlig og mundtlig formidling
- Generelt kendskab til de forskellige fagområder

Analytikeren

Ledelsens efterspørgsel af bedre ledelsesinformation, benchmarking samt forskellige prognoser for kommunens økonomi udgør væsentlige opgaver for analytikeren. Analytikeren gennemfører analyser af kommunens økonomi, der kan danne grundlag for ledelsesinformation, nøgletal og grundlag for ledelsesbeslutninger. Hvad er status på et bestemt område? Hvad har effekterne været af en bestemt indsats? Hvilke økonomiske konsekvenser vil en ny reform have? Og hvad vil de økonomiske konsekvenser være af forskellige typer af beslutninger?

Analytikeren bruger økonomisystemet, fagsystemer og andre datakilder til at skaffe sig viden om kommunens økonomiske udvikling og orienterer sig i øvrigt om væsentlige udviklinger og problemstillinger, der har betydning for den økonomiske udvikling.

CENTRALE KOMPETENCER

- Analysemetoder
- Økonomistyringsmodeller
- Analysemuligheder i økonomisystemet
- Viden om brug af data fra forskellige datakilder
- Vurdering af økonomiske konsekvenser af initiativer

Kontrollanten

Kommunerne i projektet understreger, at hele grundlaget for økonomistyringen er, at registreringerne i økonomisystemet er korrekte. Data til prognoser og analyser trækkes ud af økonomistyringssystemet, og de bliver ikke bedre, end registreringerne er. Derfor er et korrekt datagrundlag afgørende for at kunne træffe kvalificerede beslutninger.

Med decentraliseringen af flere økonomiopgaver har økonomifunktionen fået en opgave i at kontrollere de registreringer af data, som de decentrale medarbejdere foretager. Registrering skal foregå efter bestemte retningslinjer, og der er en opgave i at foretage afstemninger, fejlretninger og kvalitetstjek af de registrerede data.

CENTRALE KOMPETENCER

- Basale økonomikompetencer
- Indgående kendskab til økonomisystemet
- Kendskab til retningslinjer og relevant lovgivning
- Systematik og grundighed
- Skriftlig og mundtlig formulering

Konklusion

Økonomifunktionen får større og større betydning og gennemslagskraft i direktionerne og økonomiudvalgene. For økonomi handler nu i højere grad om at kunne se konsekvenserne af tallene på den lange bane, lave analyseopgaver og mestre økonomistyring.

På grund af det store fokus på økonomistyring er det blevet en vigtig kompetence at kunne kommunikere et vanskeligt og til tider lukket fagområde ud til både politikere og en bredere offentlighed. For kommunikationen med de decentrale enheder er helt afgørende for at få økonomistyringen til at fungere.

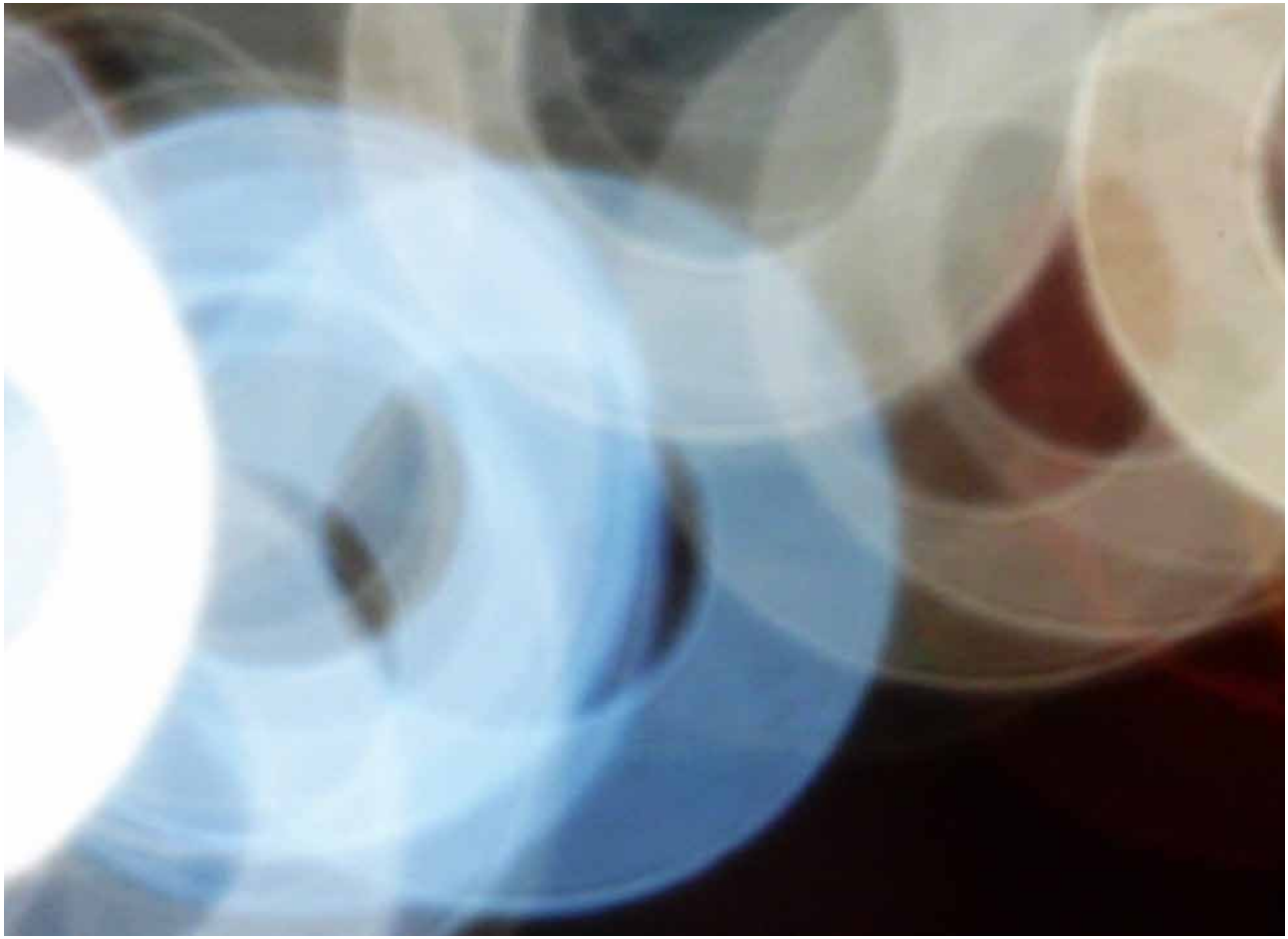
Hvis man vender blikket mod økonomifunktionens opgaver, er det tydeligt, at der bliver fokuseret meget på styring, og at der derfor er brug for medarbejdere, der kan kommunikere, coache og fungere som sparringspartnere for både direktion, politikere og fagchefer i forhold til økonomistyringen.

Derfor har økonomifunktionerne brug for fire kompetenceprofiler; konsulenten, analytikeren, kontrollanten og facilitatoren. De dækker over kompetencer fra økonomistyring og rådgivning til formidling og projektstyring, og de opsummerer, hvad det er for typer af opgaver, som økonomifunktionen skal kunne løse i en kommune. De fleste økonomimedarbejderes job vil bestå af elementer fra flere af kompetenceprofilerne, og fremover vil flere job i økonomifunktionen forudsætte kompetencer inden for alle fire kompetenceprofiler.

Hvordan er resultaterne blevet til?

Billedet af økonomifunktionen er skabt på baggrund af interviews i seks kommuner: Mariagerfjord, Vejle, Lolland, Holstebro, Silkeborg og Glostrup Kommuner. Der er gennemført fokusgruppeinterview med den centrale økonomifunktion, hvor fokus har været på økonomistyring. Desuden er gennemført interview med brugere af økonomifunktionen: Dels med direktionsmedlemmer dels med decentrale institutioner. Endelig er gennemført interview med formanden for økonomichefforeningen. I alt baserer billedet af økonomifunktionen sig på 17 interview.

Centrale spørgsmål i de gennemførte interviews har været ændringer i opgaver, kunder/brugere og kompetencebehov. Først har interviewpersonerne set i bakspejlet og vurderet de største ændringer fra for fem år siden til i dag. Dernæst har interviewpersonerne set i krystalkuglen og vurderet de største ændringer, der vil komme inden for de næste fem år.



HK KL KOMMUNAL

KOLOFON
Projektledelse: Jan Struwe Poulsen,
KL's Konsulentvirksomhed (KLK): jtp@kl.dk
Elin Jørgensen, HK Kommunal: elin.joergensen@hk.dk
Journalistisk bearbejdning: Rasmus Onslev Kremmer,
KL's Konsulentvirksomhed (KLK)
Grafisk design: Ann-Britt Brostrøm, HK Kommunal