



Felles økonomitjeneste

**Gratangen, Lavangen, Salangen og
Ibestad kommuner**

Prosjektgruppe økonomi

-

**i samarbeid med
Ole Kristian Severinsen
Sessan Consult AS**

INNHOOLD

| | |
|-------------------------------------|----|
| Forord | 3 |
| Bakgrunn | 4 |
| Arbeidsmåte | 4 |
| Gruppearbeid | 4 |
| Studietur | 4 |
| Mål og strategier | 5 |
| Overordnede mål | 5 |
| Delmål | 5 |
| Kartlegging | 5 |
| Definisjoner | 5 |
| Organisering og oppgaver | 5 |
| Stillingsressurser | 6 |
| Økonomi | 6 |
| Nøkkeltall | 6 |
| Hjelpesystemer | 7 |
| Felles tjeneste | 7 |
| Strategier | 7 |
| Vurdering | 7 |
| Oppgaver og avgrensninger | 8 |
| Dimensjonering | 8 |
| Gevinstpotensiale | 9 |
| Fjernarbeid | 10 |
| Utviklingsarbeid | 10 |
| Arkiv | 10 |
| Fordeling av driftskostnader | 10 |
| Vurdering og konklusjon | 11 |
| Videre arbeid | 11 |
| Vedlegg | 13 |
| Oppgaver i en felles tjeneste | 13 |
| Regnskap | 13 |
| Lønn | 15 |
| Fakturering | 18 |
| Innfordring | 19 |
| Skatt | 21 |
| Blir igjen i kommunen | 23 |

Forord

Dette er en prosjektbeskrivelse for økonomiområdet innenfor K4 samarbeidet. Prosjektbeskrivelsen er blitt oppgradert løpende i takt med arbeidet i Prosjektgruppe og representerer på dette stadiet en dokumentasjon av arbeidet i gruppa. Siste møte i prosjektgruppa ble holdt den 09.02.2007. Etter dette møtet har deltagerne i prosjektgruppa kommet med forslag til mindre rettelser og justeringer i tallmaterialet for sine respektive kommuner.

Prosjektgruppa står samlet bak de konklusjoner og forslag som fremmes i rapporten og anbefaler at dette legges til grunn for det videre arbeidet i K4 samarbeidet.

Gratangen, 27.02.2007

Ole Kr. Severinsen
Prosjektleder

Bakgrunn

Etter initiativ fra et felles formannskapsmøte mellom Gratangen, Lavangen og Salangen kommuner i november 2004 har administrasjonen i de tre kommunene definert og organisert et utviklingsprosjekt med tre delprosjekt med formål å utvikle felles tjenester innenfor områdene barnevern, IKT drift og økonomi. Prosjektet har oppnådd støtte over Fylkesmannens skjønnsmidler.

I oktober 2005 starter arbeidene og desember 2005 blir også Ibestad kommune med i utviklingsprosjektet på lik linje med de øvrige kommunene. Det er i den forbindelse søkt om og innvilget tilleggsfinansiering fra Fylkesmannens skjønnspott.

Det er etablert en overordnet styringsgruppe der rådmennene er representert. I tillegg er det opprettet tre prosjektgrupper med ansvar for hvert sitt område. Prosjektgruppe økonomi fikk denne sammensetningen:

- Olav Wilhelmsen, Gratangen kommune
- Bjørn-Helge Aune, Lavangen kommune
- Heidi Sund Aasen og Ellinor Bones Larsen (fra mai 2006), Salangen kommune. Åse Marie Sund overtok for Heidi Sund Aasen fra møtet den 16.11.2006.
- Geir Magne Johansen, Ibestad kommune
- Andreas Simonsen, ansattrepresentant (Lavangen kommune)

Ole Kristian Severinsen, Sessan Consult AS har vært engasjert som prosjektleder. Prosjektperioden er satt til 07.10.2005-31.12.2006. Senere er engasjementet forlenget.

I et felles ordførermøte den 06.11.2006 varslet Ibestad kommune at de trengte en tenkepause slik at de ikke ville følge den framdriften som de øvrige tre kommunene la opp til. Selv om Ibestad kommunes rolle i prosjektet med dette ble noe usikker, har Geir Magne Johansen valgt å delta i prosjektgruppas møter.

Arbeidsmåte

Gruppearbeid

Prosjektgruppa har hatt møter 1-2 ganger pr mnd. Det foreligger notat fra møtene. I tillegg er det utarbeidet en prosjektbeskrivelse ved dette dokumentet som dokumenterer det arbeidet som er gjort.

I tillegg til Prosjektgruppa har det vært opprettet flere ad hoc grupper til å gjennomgå avgrensede spørsmålsstillinger. Bl.a. har det vært grupper i arbeid på skatteområdet og på lønn. Det foreligger ikke egne rapporter utover referat fra møtene i disse gruppene.

Studietur

Det ble gjennomført en studietur til Fosen i Nord-Trøndelag i regi av Prosjektgruppa¹. Studieturen gikk til Fosen regnskap på Bjugn, Fosen lønn i Åfjord og Fosen kemnerkontor i Leksvik. Fosen regionråd hadde etter noen års utredning og planlegging etablert felles økonomitjenester for 8 kommuner etter en modell med funksjonsdeling (3 deltjenester – regnskap, lønn og skatt).

Det foreligger tre rapporter fra Fosen regionråd som utrykte vedlegg til denne rapporten.

¹ I tillegg til prosjektgruppa deltok Ivar Wasshaug, skattemedarbeider i Lavangen kommune. Ellinor Bones Larsen var forhindret fra å delta mens Heidi Røkenes, Lavangen deltok for Andreas Simonsen.

Mål og strategier

Overordnede mål

En felles tjeneste som sikrer brukerne (innbyggere, ansatte og kommunens ansvarlige organer) tilgang til rett tjeneste til rett tid og til lavest mulig kostnad.

Delmål

- Sterkere fagmiljøer totalt og innenfor de enkelte økonomifunksjonene
- Mindre sårbarhet for vakanser i forbindelse med sykdom, ferie mm.
- Muligheter for å bygge opp spisskompetanse
- Økt kvalitet på tjenestene
- Økt tilgjengelighet
- Bedre arbeidsmiljø
- Økt produktivitet
- Bedre informasjon om sentrale styringsparametere

Kartlegging

Definisjoner

| | |
|----------------------------|---|
| Fellesfunksjon | Betegnelsen på den enheten/avdelingen som yter den felles tjenesten det samarbeides om |
| Deltagerkommuner | Fellesbetegnelsen på alle kommunene som deltar i samarbeidet |
| Vertskommune | Betegnelsen på den kommunen blant deltagerkommunene som fellesfunksjonen er lokalisert til og som yter den felles tjenesten |
| Samarbeidskommuner | Fellesbetegnelsen på de deltagerkommunene som ikke er vertskommune i et samarbeid |
| Regnskapsføring | Rutiner og oppgaver framgår av vedlegg. |
| Lønnsarbeid | Rutiner og oppgaver framgår av vedlegg. |
| Innfordring kommunale krav | Rutiner og oppgaver framgår av vedlegg. |
| Skatteoppkreving | Rutiner og oppgaver framgår av vedlegg. |

Organisering og oppgaver

Økonomifunksjonen er ulikt organisert i de fire kommunene. De viktigste skillelinjene framgår av oppstillingen nedenfor:

- Gratangen kommune har økonomiavdeling med ansvar for regnskap, fakturering, lønn, skatt og innfordring.
- Lavangen kommune har noenlunde tilsvarende organisering som Gratangen.
- Salangen kommune er organisert med økonomiavdeling med ansvar for regnskap, fakturering, skatt, innfordring mm. Lønn er lagt til personalavdelingen.

Stillingsressurser

Stillingsressurser regnet i årsverk på økonomiområdet i de 3 kommunene i 2005.

| (% årsverk) | Gratangen | Lavangen | Salangen | Sum |
|---|------------|------------|------------|-------------|
| Regnskap | 110 | 90 | 115 | 315 |
| Budsjett/økonomiplan | 30 | 30 | 50 | 110 |
| Innfordring | 20 | 65 | 30 | 115 |
| Lønn/sykepengeref. | 90 | 100 | 130 | 320 |
| Lønnsforberedelse/personal | 0 | 40 | 90 | 130 |
| Skatt | 80 | 50 | 80 | 210 |
| Ledelse | 20 | 5 | 5 | 30 |
| Annet | 30 | 55 | 55 | 140 |
| Sum | 380 | 435 | 555 | 1370 |
| Arbeidsgiverkontroll² | | 10 | 20 | 30 |

Kilde: Prosjektgruppe økonomi

Økonomi

Driftsutgiftene for økonomiområdet i de tre kommunene framgår av tabellen. Tallene er basert på regnskap 2005.

| Beløp i 1000 kr | Gratangen | Lavangen | Salangen | Sum |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Lønn | 1409 | 1549 | 1960 | 4918 |
| Datautgifter | 210 | 353 | 623 | 1186 |
| Kjøp tjenester | 0 | 68 | 78 | 146 |
| Øvrige driftsutgifter | 7 | 0 | 0 | 7 |
| Sum | 1626 | 1970 | 2661 | 6257 |
| Herav arbeidsgiverkontroll | | 68 | 78 | 146 |

Kilde: Prosjektgruppe økonomi

Nøkkeltall

Det er kartlagt nøkkeltall (2005) for å kunne anslå kapasitetsbehov og sammenligne med andre kommuner.

| | Gratangen | Lavangen | Salangen | Samlet |
|---|-----------|----------|----------|--------|
| Innbyggere pr 01.01.2006 | 1245 | 1035 | 2263 | 4543 |
| Antall arbeidsgivere | 56 | 46 | 90 | 192 |
| Antall skattepliktige skatteyttere | 1155 | 917 | 1989 | 4061 |
| Antall etterskuddspliktige skatteyttere | 33 | 24 | 43 | 100 |
| Antall bilag ³ | 7500 | 5500 | 12000 | 25000 |
| Antall kontant transaksjoner | 680 | 400 | 735 | 1815 |
| Lønnsinntakere i kommunen ⁴ | 150 | 155 | 290 | 595 |
| Antall årsverk | 115 | 115 | 216 | 446 |
| Antall sykemeldinger | 550 | 310 | 1084 | 1944 |
| Antall lønns- og trekkoppgaver | 389 | 335 | 599 | 1323 |

Kilde: Prosjektgruppe økonomi

² Gjelder "uttak" fra Istak. Tallene er ikke medregnet i summene ovenfor.

³ Tall for Gratangen er inkl. kirken.

⁴ Fast ansatte

Hjelpesystemer

Alle 3 kommuner bruker økonomisystemet Masterpiece. Dette systemet kjøres som en ASP løsning hos AS EDB på Hamar. Løsningen er vurdert som kostbar og har en del svakheter. Det er lagt en overordnet føring på at det ikke skal vurderes bytte av hjelpesystemer i dette prosjektet.

Når det gjelder lønn er situasjonen slik i dag at alle fire kommuner bruker lønssystemet NLP som kjøres som ASP-løsning hos AS EDB på Hamar. Løsningen er vurdert som faglig god. Vurderingene gjort i Fosen-samarbeidet bekreftet denne vurderingen. Salangen kommune har tatt i bruk deler av ShiftManager fra KDO og er fornøyd med dette. Arbeidsgruppe lønn har hatt en gjennomgang av dette systemet med bistand fra Hålogalandssykehuset⁵. Det planlegges også å ta i bruk Sting for direkte overføring fra ShiftManager til lønssystemet.

Felles tjeneste

Strategier

Det er to hovedstrategier når det gjelder organisering av en felles økonomifunksjon for de tre kommunene.

- En felles økonomifunksjon etter dagens mønster, som er skalert opp til å ivareta alle fire/tre kommuners oppgaver på økonomiområdet og lokalisert til én vertskommune. Denne modellen er valgt av for eksempel Evenes og Tjeldsund kommuner. Under denne hovedstrategien vurderes også løsningen der skatteoppkrever skiller ut og legges til én vertskommune mens lønn og regnskap holdes samlet og legges til en annen vertskommune.
- En tjenstedelt økonomifunksjon med flere delfunksjoner som lokaliseres til hver sin vertskommune. I denne løsningen er det faglig sett naturlig å splitte i tre tjenester – regnskap, lønn og skatt. Denne modellen er valgt av Fosen regionråd som grunnlag for deres samarbeid på økonomiområdet. Her er innfordring av kommunale avgifter lagt til en fjerde kommune – en løsning som ble påpekt å være uhensiktsmessig.

Innenfor disse to hovedretningene finnes det ulike tilnæringsmåter mht. fjernarbeid og valg av tjenestested. Ved vurdering av disse to hovedstrategiene opp mot hverandre er det tatt utgangspunkt i en rendyrking av strategiene – uten innslag av fjernarbeid.

Vurdering

Det er gjort en vurdering av strategiene opp i mot kriterier som kan grupperes innenfor arbeidsmiljø, kvalitet, tilgjengelighet og produktivitet. Det er noen forbehold som må knyttes til vurderingene. Tjenstedelt felles tjeneste innebærer at det på hvert tjenestested blir omtrent en tredjedel av det totale antallet ansatte innenfor fellestjenesten. Skalerbarheten kan derfor betraktes som mindre god for en tjenstedelt økonomifunksjon. Kritisk masse betraktninger i forhold til bemanning er vanskelig, men det er klart at en tjeneste med 3 personer eller mindre vil igjen måtte få status som sårbar. Sett i forhold til dagens situasjon vil imidlertid en gruppe på 2-3 personer knyttet til en funksjon representere en forbedring i to av kommunene.

I tabellen nedenfor er det listet opp kriterier med til hørende vurdering opp mot ulike kriterier for dagens løsning, samlet økonomifunksjon og en tjenstedelt økonomifunksjon. En samlet økonomifunksjon vil i utgangspunktet omfatte 12-13 stillinger slik at noen av betraktningene som ligger bak karakteristikkene støtter an mot betraktningene som er gjort i forhold til kritisk masse.

⁵ Jørn Hegna, Hålogalandssykehuset deltok i møte den 17.10.2006.

| Kriterier | Dagens løsninger | Samlet økonomifunksjon | Tjenstedelt økonomifunksjon |
|--|------------------|------------------------|-----------------------------|
| Arbeidsmiljø | | | |
| Sårbarhet ifm. sykdom, ferie og annet fravær | ☹☹ | ☺☺ | ☺ |
| Muligheter for heltids-/deltidsstillinger | ☺ | ☺☺ | ☺ |
| Konsekvenser for ansatte mht flytting, pendling, mm | ☺☺ | ☹☹ | ☺ |
| Muligheter for variasjon i arbeidsoppgaver | ☺ | ☺☺ | ☺ |
| Faglig miljø | ☹ | ☺☺ | ☺ |
| Behov for utvidede lokaliteter | ☺ | ☹ | ☺ |
| Kvalitet | | | |
| Muligheter for bygging av spisskompetanse | ☺ | ☺☺ | ☺ |
| Tilgjengelighet | | | |
| Sårbarhet ifm. sykdom, ferie og annet fravær | ☹☹ | ☺☺ | ☺ |
| Produktivitet | | | |
| Muligheter for stordriftsfordeler | ☹ | ☺☺ | ☺ |
| Muligheter for løpende tilpassing av kapasitet i forhold til arbeidsmengde | ☹ | ☺☺ | ☺ |
| Krav til administrasjon/ledelse | ☺ | ☺ | ☺ |
| Muligheter for investering hjelpesystemer | ☺ | ☺☺ | ☺☺ |

Oppgaver og avgrensninger

Det er utarbeidet en oversikt over oppgaver og rutiner fordelt på de tre delfunksjonene. Oversikten følger som vedlegg. Det er forutsatt at det gjennomføres fakturaskanning for alle kommunene. Etter råd fra Fosen-samarbeidet bør dette gjøres på ett sted for alle kommunene og da knyttes til regnskapsfunksjonen.

Det er forutsatt at en felles økonomi tjeneste organiseres etter vertskommunemodellen hjemlet i kl § 28 – interkommunalt samarbeid etter administrativ modell. Det kan bli flere vertskommuner avhengig av modell for oppdeling i delfunksjoner. Det er forutsatt at det skal føres separate regnskap for hver av de tre kommunene.

Dimensjonering

Det kan være naturlig å sammenligne seg med andre kommuner med innbyggertall tilsvarende summen av innbyggertallet for de fire/tre kommunene og korrigere for ulikeheter i nøkkeltall, med sikte på å finne ledetråder for dimensjonering av den felles tjenesten. Kostra-tallene gir ikke opplysninger om slike forhold direkte. Vi har derfor forespurt 3 kommuner (som alle bruker Masterpiece og NLP) direkte. Tallene er gjengitt i tabellen nedenfor:

| Kommune | Innb.tall | Regn | Lønn | Skatt | Total | Kommentar |
|-------------|-----------|------|------|-------|-------|--|
| Skånland | 2700 | 180 | 100 | 85 | 365 | Fordeler seg på 8 personer |
| Nordkapp | 3400 | 400 | 100 | 200 | 700 | Fordeler seg på 7 personer |
| Meløy/Rødøy | 7000+2000 | 300 | 150 | 250 | 700 | Fordeler seg på 9 personer. Er regnskapskontor for Rødøy kommune |

Dette bildet kan ikke brukes direkte som sammenligning, men det er interessant å bruke som et utgangspunkt for å se hvilke nivåer andre kommuner ligger på. En umiddelbar vurdering av opplysningene fra Meløy kommune (som også er regnskapskontor for Rødøy kommune) gir et inntrykk av en effektiv økonomifunksjon. Denne kommunen peker på effektiv registrering og automatisert datafangst og høy kompetanse som grunnlag for en økonomifunksjon med høy effektivitet og god kvalitet. Kommunen har innført fakturaskanning.

Nordkapp kommune ga uttrykk for at det var god kapasitet i økonomifunksjonen pr i dag. Kommunen har ikke innført fakturaskanning.

Tallene for Skånland kommune er hentet fra rapporten Felles kommunekassefunksjon for ETS, datert 15. mars 2005. Det framgår av rapporten at kommunen har hatt en stabil økonomifunksjon og at kapasiteten er godt tilpasset oppgavene. Kommunen hadde ikke fakturaskanning på dette tidspunktet.

Prosjektgruppa foreslår at dimensjoneringen av de felles delfunksjonene følger dagens nivå mht. bemanning. Det må imidlertid tas hensyn til at det må bli igjen noe kapasitet i kommunen til å ivareta

- Budsjettarbeid
- Saksutredninger/-forberedelse
- Spesielle refusjonskrav
- Økonomirapportering
- Veiledning til enhetene
- Tolkning av rapporter
- Arbeid med grunnlagsmateriell lønn og regnskap
- Betjening av kontantkasse

Det innebærer følgende fordeling regnet i % stilling:

| Funksjon (% stilling) | Felles funksjon | Tilbake i kommune | Kommentar |
|-----------------------|-----------------|-------------------|---|
| Regnskap | 300 | 15 | I tillegg 0,5-1,0 årsverk i en overgang |
| Budsjett/økonomiplan | 0 | 110 | |
| Lønn | 320 | 130 | ”forberedende” lønnsarbeid ligger igjen |
| Skatt | 350 | 5 | Omfatter også innfordring av kommunale avgifter og arbeidsgiverkontrollen |
| Annet | 30 | 140 | Herunder ledelsesfunksjoner |
| Sum | 1000 | 400 | |

Dette forslaget innebærer at Lavangen og Salangen trekker seg ut av ISTAK og etablerer arbeidsgiverkontrollen hos den felles skatteoppkreveren.

Gevinstpotensiale

På bakgrunn av erfaring og sammenligning med andre samarbeidsprosjekter og med kommuner på samme størrelse, ser prosjektgruppa at det ligger visst gevinstpotensiale i et samarbeid om felles økonomitjenester – både økonomisk og personellmessig.

- Den økonomiske gevinsten er ikke beregnet, men den er knyttet til felles bruk av kostbar programvare. Felles lisensiering kan gi lavere lisens- og opplæringskostnader for en del produkter – spesielt er dette interessant på nye programmer/systemer som kan bedre datafangsten. Det gjelder imidlertid ikke basis systemer som f.eks. Masterpiece og NLP.
- Det personellmessige gevinstpotensialet ligger dels i mulighetene for bedre kapasitetsutnyttelse og dels ved å ta i bruk systemer for mer automatisert datafangst.
 - Bedre kapasitetsutnyttelse henger sammen med at ulike oppgaver har topp belastning på ulike tidspunkt. Personalgruppen kan dermed dimensjoneres noe lavere enn for enkeltstående faggrupper uten samordning.
 - Automatisert datafangst er et viktig tiltak for lavere arbeidsbelastning og bedre kvalitet på grunddata. Vi tenker her på skanning av inngående faktura, turnussystemer, arbeidstidsregistrering, faktureringssystemer, mm. Resultatet av slike tiltak er helt avhengig av at man planlegger innføring av systemene godt og har en plan for uttak og anvendelse av gevinsten.

Det er selvfølgelig mulig å stipulere et antatt gevinstpotensiale nå. Imidlertid vil prosjektgruppa anbefale at dette tas ut på et senere tidspunkt – enten gjennom naturlig avgang eller ved at det nå

legges opp til bemanningsplaner med fast bemanning og midlertidige stillinger i form av 1-2-årige prosjektstillinger. Erfaringsmessig er etablering av slike samarbeid svært ressurskrevende og prosjektstillingene må da ses i sammenheng med behovet for en kapasitetskul i en oppstartsfase.

Fjernarbeid

Det er klart at etablering av en felles tjeneste vil medføre konsekvenser for ansatte i de kommunene som ikke får vertskommune ansvar. Alternativene er i utgangspunktet flytting eller pendling i en eller annen form.

Moderne teknologi åpner imidlertid for muligheter til å tenke alternative modeller. Fjernarbeidsmodellen så dagens lys på andre halvdel av 90-tallet. Mange bedrifter ga sine ansatte muligheter for arbeide fra andre steder enn hovedkontor eller filialer. Flere steder i landet ble det gjort tilrettelegginger for fjernarbeidere som dermed fikk muligheten til å ta med seg drømmejobben til drømmestedet.

Bedriftene som var med på denne utviklingen forutsatte at jobben kunne tas ut av organisasjonen – det vil si at den ikke var knyttet opp mot intern service som krever tilstedeværelse og ikke var en del av tett sammenvevde utviklingsmiljøer. Det var selvfølgelig også en forutsetning at oppgavene var tilrettelagt for bearbeiding ved hjelp av teknologi. Bedriftene hadde også en oppfatning av at fjernarbeideren hadde bedriftskulturen inne før en utflytting kunne skje. I praksis krevdes det minimum 6 mnd. ansettelse før en kunne bli fjernarbeider.

I vårt tilfelle bør det være mulig å leve med kombinasjonsløsninger av fjernarbeid og pendling for de som ønsker det. Dette vil kunne bidra til å dempe konsekvensen for ansatte.

Utviklingsarbeid

Følge utvikling og ta i bruk nye verktøy. Felles arena for å drøfte utviklingsarbeid og forbedringer og bidra til standardiseringer. Bør være et delt ansvar, men spesielt på områdene teknologi og system må det hvile et tungt ansvar på fellesenheter. Likevel må det være kommunene som har det overordnede ansvaret for å sikre at de planlagte rasjonaliseringsgevinstene tas ut.

Arkiv

Bilagsarkivet oppbevares kommunevis i vertskommunen. Bilagene er tilgjengelig elektronisk. Personalarkivet og korrespondanse ligger til vertskommunen

Fordeling av driftskostnader

Prosjektgruppa mener at driftsutgiftene for den felles økonomifunksjonen bør fordeles etter nøytrale kriterier som f. eks. antall bilag, antall lønns- og trekkoppgaver, antall arbeidsgivere osv. I en overgangsperiode bør det likevel være slik at driftsutgiftene for tre funksjonene fordeles etter kriterier som avspeiler ressursforbruket i tjenesten. Det innebærer i praksis at det føres et løpende timeregnskap som grunnlag for fordeling av kostnader.

Bakgrunnen for å velge en noe krevende modell i startfasen er at det erfaringsmessig vil være svært varierende kvalitet på det materialet som kommer inn til en slik ny felles funksjon. Dårlig materiell inn fra enhetene vil kunne gi mye ekstra arbeid i den felles funksjonen. Når dette synliggjøres i form av høyere timeforbruk som grunnlag for utgiftsdelingen, vil det gi incentiver for å bedre kvaliteten på arbeidet i enhetene.

Når en er sikker på at kvaliteten er tilfredsstillende og jevn over tid, bør det brukes større innslag av nøytrale kriterier i utgiftsfordelingen.

Vurdering og konklusjon

Prosjektgruppa konkluderer med at det bør etableres en felles økonomitjeneste for de tre kommunene Gratangen, Lavangen og Salangen. Dette vil bidra til et bedre arbeidsmiljø, økt tilgjengelighet på tjenestene, bedre kvalitet og muligheter for økt produktivitet. Prosjektgruppas anbefalinger framgår nedenfor:

1. Prosjektgruppa mener at en felles økonomifunksjon lokalisert på ett sted vil være den mest optimale løsningen. Dette er gruppas primære anbefaling.
2. Sekundært mener prosjektgruppa at det kan være ett alternativ å betrakte delfunksjonen skatteoppkrever som uavhengig av den øvrige økonomifunksjonen. Det innebærer at denne delfunksjonen kan legges til en egen vertskommune uavhengig av lokaliseringssted for den øvrige økonomifunksjonen. Prosjektgruppa vil da også styrke skatteoppkreverfunksjonen med innfordring av kommunale krav og evt. andre mindre oppgaver som kan ses i sammenheng med dette. Prosjektgruppa kan derfor se at det kan være en løsning å dele den felles økonomifunksjonen i to – en enhet for regnskap og lønn i tillegg til en enhet for skatteoppkrever – og lokalisere til to vertskommuner.
3. Prosjektgruppa vil ikke anbefale en tredeling av en felles økonomifunksjon med utgangspunkt i de betenkninger som er gjort ovenfor. Prosjektgruppa vil påpeke at oppspitting i tre deltjenester vil kunne gi så små enheter at sårbarhet i forbindelse med ferier, sykdom og annet fravær fortsatt kan bli en utfordring. Mindre enheter vil også gi et lavere potensiale for å ta ut rasjonaliseringsgevinster på sikt uten å forverre sårbarheten.

Prosjektgruppa vil peke på de mulighetene som moderne teknologi gir for å kunne fjernarbeide i forhold til en felles økonomitjeneste – enten denne er samlet på ett, to eller tre steder. Det er viktig med tilstedeværelse for å skape en bedriftskultur i en felles tjeneste når personell fra tre-fire kommuner skal delta. Samtidig er det klart at flytting eller pendling for å kunne fortsette å arbeide innen faget sitt, er personlig belastende. Derfor bør det kunne åpnes opp for muligheter for kombinasjoner av fjernarbeid og pendling for de som ønsker det. Slike ordninger bør ha som forutsetning at de evalueres etter en viss tid.

Prosjektgruppa mener at dersom det likevel velges en tredelt felles økonomitjeneste må det vurderes om det skal etableres en felles ledelse for lønns- og regnskapsfunksjonen for å sikre en god ressursutnyttelse og samordning av tjenestene.

Videre arbeid

Prosjektgruppa har sett på det videre arbeidet etter en beslutning om felles tjeneste eventuelt er fattet. Prosjektgruppa finner det ikke riktig å utforme noen detaljert framdriftsplan, men foreslår noen milepæler som de eventuelle nye funksjonene kan strekke seg etter:

| Betegnelse | Ansvarlig | Frist (uke nr) |
|---|--|----------------|
| Beslutning om etablering av felles tjeneste (Milepæl) | Deltagerkommunenes kommunestyre | 13 |
| Utforming av stillingsbeskrivelse for lederstillinger | Styringsgruppa | 17 |
| Tilsetting av ledere i ht. samarbeidsavtale | Styringsgruppa | 20 |
| Utforming av stillingsbeskrivelser for øvrige stillinger | Funksjonsledelse/ansvarlig organ i vertskommunen | 27 |
| Tilsetting av øvrig personell i ht. felles personalpolitiske retningslinjer | Funksjonsledelse/ansvarlig organ i vertskommunen | 35 |
| Skaffe lokaliteter for delfunksjonene | Vertskommunen | 35 |
| Oppstart felles tjeneste (Milepæl) | Vertskommunen | 40 |

| Betegnelse | Ansvarlig | Frist (uke nr) |
|--|----------------------|----------------|
| Utvikle opplæringsprogram | Funksjonsledelse | |
| Utvikle felles tjeneste og etablere standarder | Den felles tjenesten | |

Det er to viktige milepæler i denne grove framdriftsplanen – beslutning om etablering av felles økonomitjeneste(r) i slutten av mars (uke 13) og oppstart av felles økonomitjeneste(r) i første uke av oktober (uke 40). Med oppstart menes her at de ansatte er ansatt i vertskommunen og jobber under ny ledelse uavhengig av valg av organisatorisk løsning mht. oppsplitting. Kontorer trenger strengt tatt ikke å være på plass akkurat på dette tidspunktet.

Vedlegg

Oppgaver i en felles tjeneste

Regnskap

Det er forutsatt at det innføres skanning av inngående faktura.

| Rutine | Oppgaver | Felles funksjon | | Kommune | Kommentar |
|-----------------------------------|--|-----------------------|------|--|-----------|
| | | Regnskap | Lønn | | |
| Bokføring, leverandørbilag | <ul style="list-style-type: none">• Bilag skannes/tolkes• Distribusjon av skannet faktura til attestasjons-/anv. ledd.• Arkivering av papirfaktura på regnskapsavdelingen. | X | | Underbilag merkes og samles i permer på avdeling. Fulle permer oversendes regnskapsfunksjonen. | |
| Remittering | <ul style="list-style-type: none">• Bestilling av remittering• Oversendelse av fil til bank• Mottak / postering returtransaksjoner | X | | | |
| Bokføring, | <ul style="list-style-type: none">• Manuelle hoveboksbilag.• Innbetalinger• Interne posteringer eks. bruk avsetning /fond• Fordelinger• Korrigeringer• Årsavslutningsposterings.• Bokføring bilag fra lønssystemet.. | X | | | |
| Enkeltutbetalinger/ | <ul style="list-style-type: none">• Betjening kasse• Kontroll/avstemminger | X (inn/utbet. til/fra | | X (kontant) | |

| Rutine | Oppgaver | Felles funksjon | | Kommune | Kommentar |
|--|--|---|------|--------------------------|---|
| | | Regnskap | Lønn | | |
| kontantkasse | | bankkonto) | | | |
| Systemansvar | <ul style="list-style-type: none"> Tildeling rettigheter Innlegging nye brukere | X | | | |
| Vedlikehold av grunndata | <ul style="list-style-type: none"> Artskontoplan Ansvarskontoplan Funksjons-/ tjenestekontoplan Mva-koder Dimensjoner for gruppering/ summering av art eller ansvar, for eksempel hovedart og hovedansvar | X | | | |
| Mva-rapportering | | X (kontroll og innrapportering) | | Koding | Koding skjer i avdeling. |
| Regnskapsrapportering | <ul style="list-style-type: none"> Rapportering av regnskapsdata til SSB er lovpålagt og vil ha følgende omfang: Kvartalsrapportering Årsrapportering ved regnskapsavslutning Kostra-skjema 30 a og b | X | | | |
| Faglig veiledning/ intern opplæring | Veiledning/opplæring internt i kommunene | X (koding av mva, teknisk ifm bruk av systemer) | | | |
| Anleggsregister/ avskrivninger | <ul style="list-style-type: none"> Aktivering av driftsmidler Avskrivning. | Registrering | | Utarbeiding av bilag | |
| Årsavslutning | Årsavslutning legges opp etter samme mal for kommunene. Dette krever at man har utarbeidet rutiner som er like for alle 3 kommunene. | X | | Investeringsregnskapet + | Det forutsettes samarbeid om årsrapport |

| Rutine | Oppgaver | Felles funksjon | | Kommune | Kommentar |
|-----------------------------------|---|-----------------|------|---------------|---|
| | | Regnskap | Lønn | | |
| Avstemning | Bankavstemning og avstemning ifm årsavslutning | X | | Kassakontroll | |
| Andre regnskaper | | | | | Det må avklares hvilke andre regnskap fellesfunksjonen skal føre. |
| Avgrensning mot andre fagområder: | | | | | |
| Lønn | Bokføring, bilag fra lønssystemet. | X | | | |
| Budsjett | <ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for oppretting av nye arter/ ansvar (dimensjonsverdier) ligger til regnskapsavdelingen. • Behov for oppretting av nye dimensjonsverdier i forbindelse med budsjettarbeidet må vurderes samlet for alle kommunene. | X | | | |
| Fakturering | Posteringer i fbm. fakturering/purringer og innbetalinger | X | | | |

Lønn

| Rutine | Oppgaver: | Felles funksjon | Kommunen | Kommentar |
|--------------|---------------------------------------|-----------------|----------|--|
| Anvisning | Klargjøring og kontroll lønsmateriell | | X | I hht. delegasjonsreglement. Det må gjennomgås krav til konsistens til dette materialet. |
| Bilagsmottak | | X | | |

| Rutine | Oppgaver: | Felles funksjon | Kommunen | Kommentar |
|-----------------------------------|--|-----------------|----------|-----------|
| Lønnsregistrering | <ul style="list-style-type: none"> Bilagsregistrering Kontroll/-registrering forskuddsutbetalinger Oppdatering fastlønnbilder | X | | |
| Lønnsutbetaling | <ul style="list-style-type: none"> Kontroll av avkvitterte konteringslister mot manuelle bilag/stående anvisninger Eventuelle korrigeringer – retting mot bank Kontroll mot utbetalte forskudd Overføring av forskuddstrekk pr. mnd til egen konto i bank Utsendelse av diverse lønnsmateriell til driftsenheter Avstemming av månedens lønn Avstemming/klargjøring/betalinger av ulike typer trekk | X | | |
| Øvrige oppgaver (Ulike intervall) | <ul style="list-style-type: none"> Avstemming av balansekonti/bank/feilkonto Klargjøring/utsendelse av forskuddstrekk/arbeidsgiveravgift/påleggstrekk/termin Avstemming av feriepengeutbetaling (feriep.utb. mot feriep.avsetning i regnskapet) Remittering til felles tjeneste økonomi Avstemming av lønns-/trekkoppgavene/år Årsoppgjør med avstemming av arbeidsgiveravgift | X | | |

| Rutine | Oppgaver: | Felles funksjon | Kommunen | Kommentar |
|--------------------------------------|--|-----------------|----------|-----------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Generell korrespondanse innen arbeidsområdet • Ajourhold/oppfølging endringer i lønssystemet • Uttak av ulike typer lønnsrapporter | | | |
| Fravær | <ul style="list-style-type: none"> • Registrering av egenmeldinger/sykemeldinger/fødselspermisjoner/ ferie/øvrige fravær • Beregning av sykelønn • Beregning/utsendelse av refusjonskrav syke-/fødselspenger, barns sykdom • Registrering av mottatt refusjon fra trygdekontoret • Avstemming av søkt/mottatt refusjon • Fraværstatistikk - fraværsmeldinger/feriestatus | X | | |
| Avgrensning mot driftsenheter | <ul style="list-style-type: none"> • Timelister/lønnsbilag mv. kontrolleres, klargjøres og anvises av hver enhet, og sendes inn innen gitte frister. | | X | |
| Utvikling | <ul style="list-style-type: none"> • Faglig oppdatering på regelverk og system • Utviklingsarbeid | X | X | |

Fakturering

| Rutine | Oppgaver | Felles funksjon | | Kommuner | Kommentar |
|--|--|----------------------|------|--|--|
| | | Regnskap | Lønn | | |
| Grunnlag | Mottak grunnlag/klargjøring/kontroll Registrering | | | X | |
| Vedlikehold av grunndata | Ajourhold vareregister / kontering etc. Ajourhold betalingssatser | | | X | |
| Fakturering/purring | Produksjon og utsending av faktura Purring på ubetalte faktura. | | | | Fellesfunksjon skatt også fakturering |
| Innbetalinger | Innlesning av OCR innbetalinger. Manuelle innbetalinger må særskilt bokføres mot reskontro | X (Føre regnskap) | | Kontante innbetalinger | F.eks. servicetorg |
| Ajourhold | Krediteringer, korrigeringer etc. må gjøres jevnlig. | | | Avstemning og ajourhold av faktureringsgrunnlaget ("daglig") | |
| Avstemminger | Reskontro må avstemmes jevnlig mot balansen. | X | | | |
| Andre oppgaver | Likningsoppgaver for pass og stell av barn. Likningsoppgaver for etableringslån og startlån. Sendes myndighetene i henhold til frister. | | | X | |
| Avgrensning mot driftsenheter | Fakturagrunnlag klargjøres av hver enkelt driftsenhet som sendes disse inn. Dersom en felles teknisk tar i bruk | | | | |

| Rutine | Oppgaver | Felles funksjon | | Kommuner | Kommentar |
|--------|---|-----------------|------|----------|-----------|
| | | Regnskap | Lønn | | |
| | programvare innenfor vann, avløp, renovasjon mv. kan ajourhold at abonnementsregister skje der. | | | | |

Innfordring

| Rutine | Oppgaver | Fellesfunksjon | | Kommunen | Kommentar |
|--------------------------------|--|----------------|---------------|----------|----------------------|
| | | Skatt | Regnskap/lønn | | |
| Typer krav | De ulike pengekrav kan deles inn i offentligrettslige krav, privatrettslige krav, krav på annet enn penger samt ulike utlånstyper. Innfordringsarbeidet for de ulike pengekrav blir noe forskjellig grunnet ulikt lovgrunnlag for innkrevingen og ulik grad av sikkerhet for kravet. Verktøyet på skattesiden kan benyttes inntil videre, men omfanget av saker kan etter hvert kreve et eget innfordringsverktøy. | | | | Fellesfunksjon skatt |
| Restanselister | Restanselister tas ut fra faktureringsystemet og danner grunnlag for innfordringen for de ulike typer pengekrav. | X | | | |
| Offentligrettslige krav | Kommunale avgifter for vann- og avløpstjenester, eiendomsskatt. Kommunen har lovpant i eiendommen. Kommunen har | X | | | |

| Rutine | Oppgaver | Fellesfunksjon | | Kommunen | Kommentar |
|---|---|----------------|---------------|----------|------------------|
| | | Skatt | Regnskap/lønn | | |
| | særnamsmannsmyndighet for slike krav i to år. Det sendes ut et tvfbl. § 4-18 varsel vedrørende særlige tvangsgrunnlag. Deretter vurderes utsendelse av påleggstrekk, motregning eller tvangssalg av eiendommen. Lovpantet forfaller etter 2 år og dersom det ikke er fulgt opp innen den tid, må prosedyrene for privatrettslige krav følges for å få sikret kravet og kommunen mister sin sikkerhet knyttet til lovpantet. | | | | |
| Tiltak utover innfordring av krav. | Husleie – utkastelse/fravikelse Barnehage/Skolefritidsordning – oppsigelse av plass. Forutsetter klargjøring av delegasjoner/myndighet. | X | | | |
| Privatrettslige krav | Utsendelse av inkassovarsel Betalingsoppfordring. Forliksrådet for fastsettelse av dom/uteblivelsesdom/forlik. Begjæring om utlegg til namsmannen som tar utlegg i eiendeler eller trekk i lønn/trygd. Utlegg i eiendeler vurderes fulgt opp ved tvangssalg | X | | | |
| Utlånstyper | Startlån og etableringslån Næringslån Sosiale lån. | | | | Vurderes nærmere |
| Avtaler | For alle pengekrav forsøkes det | X | | | |

| Rutine | Oppgaver | Fellesfunksjon | | Kommunen | Kommentar |
|-----------------------|---|----------------|---------------|----------|-----------|
| | | Skatt | Regnskap/lønn | | |
| | fortrinnsvis å få inngått betalingsavtaler såfremt dette er mulig. | | | | |
| Gebyrer | Gebyrer som kan pålegges brukeren i forbindelse med innfordring er regulert i lover og forskrifter. | X | | | |
| Andre oppgaver | Oppfølging av gjeldsordninger. | X | | | |

Skatt

| Rutine | Oppgaver | Fellesfunksjon | Kommunen | Kommentar |
|---------------------------------|--|----------------|----------|-----------|
| Planlegging | Årlig virksomhetsplan | X | | |
| Inngående post | <ul style="list-style-type: none"> • Registrering • Behandling • Arkivering | X | | |
| Ajourhold skatteregnskap | <ul style="list-style-type: none"> • Klargjøring bilag • Registrering • Godkjenning utbetaling • Avstemming • Kontroll daglige lister • Kassaekspedering | X | | |
| Månedsoppgjør | <ul style="list-style-type: none"> • Avstemming /Klargjøring • Ekspedering | X | | |
| Halvårsregnskapet | <ul style="list-style-type: none"> • Avstemming /Klargjøring | X | | |

| Rutine | Oppgaver | Fellesfunksjon | Kommunen | Kommentar |
|--|--|----------------|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Ekspedering • Div. statistikkoppgaver/rapportering • Virksomhetsrapport | | | |
| FLT-ordningen | <ul style="list-style-type: none"> • Registrering terminoppgaver • Registrering lønns- og trekkoppgaver • Registrering/Avstemming årsoppgaver fra arbeidsgivere | X | | |
| Avregning | <ul style="list-style-type: none"> • Forhåndsregninger, avstemming klargjøring • Forskuddspliktige, avstemming klargjøring • Etterskuddspliktige, avstemming klargjøring • Klagebehandlinger, avstemming klargjøring | X | | |
| Arbeidsgiverkontroll | <ul style="list-style-type: none"> • Gjennomføring av kontroll • Rapport • Oppfølging | X | | Løses eksternt i dag, men forutsettes løst av fellesfunksjonen |
| Innfordring | <ul style="list-style-type: none"> • I hht. nærmere rutinebeskrivelse • Påleggstrekk, Utlegg, Tvangssalg, Konkurs, Anmeldelse | X | | |
| Skattesøknader/- Gjeldsforhandling | <ul style="list-style-type: none"> • Saksbehandling • Sekretær skatteutvalg | X | | |
| Annen faglig veiledning skattytere og arbeidsgivere | <ul style="list-style-type: none"> • Veiledning/hjelp til utfylling av oppgaver, beregning av arbeidsgiveravgift/trekk, utfylling lønns- og trekkoppgaver. | X | | |

| Rutine | Oppgaver | Fellesfunksjon | Kommunen | Kommentar |
|--|--|----------------|----------|-----------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Veiledning kodebruk lønns- og trekkoppgaver. | | | |
| Sekretariatsoppgaver for Skatteutvalget | <ul style="list-style-type: none"> • Forberede saker • Innkalle til møter • Føre protokoll • Etterarbeid for øvrig | X | | |
| Avgrensning mot andre funksjoner | Innfordring av kommunale krav sammen med skatt | X | | |

Blir igjen i kommunen

| Rutine | Oppgaver: | Kommentar |
|--|--|-----------|
| Budsjettarbeid | | |
| Rådgivning | | |
| Enkeltutbetalinger/kontantkasse | <ul style="list-style-type: none"> • Betjening kasse • Kontroll/avstemminger | |
| Vedlikehold av grunndata | <ul style="list-style-type: none"> • Ansvarskontoplan • Funksjons-/ tjenestekontoplan • Mva-koder • Dimensjoner for gruppering/summering av art eller ansvar, for eksempel hovedart og hovedansvar | |
| Mva-rapportering | Koding. | |
| Regnskaps-/økonomirapportering | | |
| Faglig veiledning/ intern opplæring | Veiledning/opplæring internt i kommunene | |

| Rutine | Oppgaver: | Kommentar |
|---|---|-----------|
| Anleggsregister/ avskrivninger | - | |
| Årsavslutning | <ul style="list-style-type: none"> • Investeringsregnskapet • Samarbeid med den felles regnskapsfunksjonen. | |
| Lønn | <ul style="list-style-type: none"> • Klargjøring av og anvisning av lønsmateriell • Kontrollere registrert fravær og se dette i forhold til rettigheter og refusjonskrav. • Bilag for trekk i lønn • Veiledning av avdelingene i lønsspørsmål • Ajourhold/registrering hjemmelsregister (avgrenses mot personal) • Pensjonsbehandling KLP/SPK – (avgrenses mot personal) • Kontroll/attestasjon av pensjonspremiene fra KLP/SPK (avgrenses mot personal) | |
| Personal | Tjenestebevis | |
| Budsjett | Ansvaret for oppretting av nye arter/ansvar (dimensjonsverdier) ligger til regnskapsavdelingen. Behov for oppretting av nye dimensjonsverdier i forbindelse med budsjettarbeidet må vurderes samlet for alle kommunene. | |
| Kasse | Det må være muligheter kontante innskudd lokalt i den enkelte kommune. (Sjekke med Harstad | |

| Rutine | Oppgaver: | Kommentar |
|--------|---|-----------|
| | hvorvidt de har samlede kontante inn-/utbetalinger i bank.) | |