

Interkommunalt samarbeid for moderne økonomifunksjoner på Helgeland

For en digital, felles og fremtidsrettet økonomifunksjon

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49

Sammendrag

Dagens situasjon for økonomifunksjonen i Helgelandskommunene

Økonomifunksjonen i Helgelandskommunene er sammensatt og ulikt organisert. Funnene viser at kommunene står overfor mange av de samme utfordringene, men håndterer dem ulikt.

Små og sårbare fagmiljøer gjør driften personavhengig, og nøkkelkompetanse er ofte samlet hos enkeltpersoner.

Systemene som brukes, er lite integrerte og tunge å drifte. Det er i stor grad menneskene som får systemene til å fungere, ikke systemene som støtter menneskene.

Samtidig står flere kommuner foran et generasjonskifte. Rekruttering og kompetansebygging er krevende, og arbeidsbelastningen er høy.

Til sammen gir dette en fragmentert økonomifunksjon, med store forskjeller i digital modenhet, høy ressursbruk og varierende kvalitet i styring og leveranse.

Funnene i rapporten viser et tydelig behov for samordning

Analysen peker på at gevinstene av å samarbeide på tvers er betydelige, forutsatt at arbeidet samles og styres felles.

For å realisere dette må fire kjerneområder harmoniseres: [roller og organisering](#), [systemer og teknologi](#), [kultur](#), og [prosesser](#).

Samordnet styring gir felles prioriteringer, en moderne plattform muliggjør datadrevet styring, en kultur som løfter læring og kapasitet, og standardiserte prosesser som sikrer kvalitet og forutsigbarhet.

Med et felles løft på disse områdene kan kommunene frigjøre ressurser fra drift til utvikling, styrke fagmiljøene og få bedre styringsinformasjon.

Det er dette behovsbildet som ligger til grunn for anbefalingene i et ønsket fremtidsbilde.

Anbefalt vei videre

For å møte utfordringene og realisere en mer samordnet og framtidsrettet økonomifunksjon anbefales to hovedgrep:

1. [Etablere felles styring og struktur](#)

2. [Felles systemanskaffelse](#)

Kommunene bør etablere en felles styringsmodell med tydelig mandat, roller og prioriteringer for samarbeidet. Dette vil sikre felles retning, koordinert beslutningskraft og grunnlag for videre utvikling.

Parallelt bør arbeidet med felles systemanskaffelse starte, der kommunene sammen forbereder og gjennomfører en felles anskaffelsesprosess for et nytt økonomisystem og tilhørende støttefunksjoner.

Disse grepene gir kommunene et solid beslutningsgrunnlag for veien videre, og legger til rette for første steg mot en mer **effektiv, robust** og **framtidssrettet** økonomifunksjon på Helgeland.

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49



Bakgrunn for prosjektet

Dette prosjektet er en del av Digitale Helgelands arbeid for å styrke samarbeid, effektivitet og kvalitet i kommunale tjenester på Helgeland

Helgelandskommunene står i dag overfor mange av de samme utfordringene knyttet til kapasitetsutnyttelse, effektivisering, rekruttering, digitalisering og kvalitetssikring.

Prosjektet «*Interkommunalt samarbeid for moderne økonomifunksjoner*» utgjør **fase 1** i et større initiativ for å utforske hvordan kommunene kan bygge en mer robust, effektiv og fremtidsrettet økonomifunksjon med særlig vekt på områdene: regnskap, lønn og tilhørende støtteprosesser. Hovedfokus i dette prosjektet har vært innhenting av innsikt og kartlegging av dagens utfordringer.

Denne første fasen handler ikke om å ta endelige beslutninger, men om å skape en felles forståelse for nåsituasjonen på tvers av Helgeland.

Knowits mandat i prosjektet har vært å gjennomføre en helhetlig kartlegging av kommunenes økonomifunksjon i dag, og å samle inn innspill til hvordan et fremtidig samarbeid på tvers kan se ut.



I sum legger rapporten grunnlaget for felles innsikt, realistiske ambisjoner for et potensielt samarbeid og et beslutningsgrunnlag som støtter Helgelandskommunene i videre utvikling av en moderne og bærekraftig økonomifunksjon.



Prosjektmål

Digitale Helgeland - sammen for utvikling og bedre tjenester

Etablere et felles faktagrunnlag

Kartlegge og dokumentere dagens bilde av kommunenes økonomifunksjoner, inkludert arbeidsprosesser, systembruk, roller, styringsstruktur og kompetanse.

Identifisere gap og forbedringsområder

Sammenligne nåsituasjonen med et ønsket fremtidsbilde, og identifisere gap og tiltak for en overgang til ønsket fremtidsbilde.

Utvikle et felles fremtidsbilde

Sammen skissere hvordan kommunene på Helgeland kan utvikle en moderne, effektiv og fremtidsrettet økonomifunksjon – bygget på de kjernebehovene som er avdekket gjennom funnene i prosjektet.

Gi anbefalinger for veien videre

Levere en strategisk rapport med kartlegging av nåsituasjon i kommunene, et ønsket fremtidsbilde, og en krav- og ressursanalyse for overgangen som kan brukes som beslutningsgrunnlag for videre utvikling.



Formål

Et kunnskapsgrunnlag for felles beslutninger

Skape et felles utgangspunkt for beslutninger

Sørge for at kommunene på Helgeland har et felles, faktabasert kunnskapsgrunnlag som viser hvordan økonomifunksjonen fungerer i dag, hvilke utfordringer som finnes, og hvordan den kan utvikles videre gjennom et samarbeid.

Underbygge beslutninger og retning med innsikt og analyse

Bruke funn fra innsiktskartlegging, analyser og innspill fra fagmiljøene til å tydeliggjøre hvor det finnes gevinster, sårbarheter og forbedringsmuligheter på tvers av kommunene.

Legge grunnlaget for et bærekraftig samarbeid

Gi et helhetlig bilde av hvordan et felles økonomimiljø kan bygges gradvis med robuste fagressurser, samkjørte systemer, effektiv ressursutnyttelse og bedre kvalitet i tjenestene til ansatte og innbyggere.



Involverte i prosjektet

En prosjektgruppe med representativt utvalgt fra Helgelandskommunene

Prosjektgruppe med deltakere fra samarbeidende kommuner:

- Hilde Rafaelsen (Daglig leder, Digitale Helgeland)
- Kathrine Fournaros (Økonomisjef, HALD)
- Ostap Burmas (Økonomirådgiver, Hemnes)
- Magne Damsgård (Økonomisjef, Lurøy)
- Torstein Karlsen (Økonomisjef, Rana)
- Ben Andre Graven (Kommunedirektør, Sømna)
- Viktor Olsen (Økonomirådgiver, Meløy)
- Lene Luktvaslimo (Økonomisjef, Vefsn)

Deltakende ressurser fra Knowit:

- Tobias Dahm (Prosjektleder og analyseansvarlig)
- Emilie Saure Hagen (Tjenestedesigner)

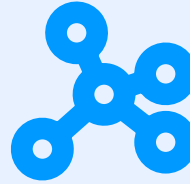
Proessen

Prosjektet er inndelt i tre faser



Fase 1 Kartlegging

Innhenting og sammenstilling av innsikt om dagens situasjon og ønsket fremtidsbilde for økonomifunksjonen på Helgeland.



Fase 2 Analyse og behovsvalidering

Analyse av innsikt og funn for å identifisere felles behov, etterfulgt av en overordnet krav- og ressursanalyse for en overgang til ønsket fremtidsbilde.



Fase 3 Strategisk rapport

Oppsummering av funn fra fase 1 og 2 og utarbeidelse av en rapport med anbefalinger for veien videre.

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49



Innsiktsgrunnlag

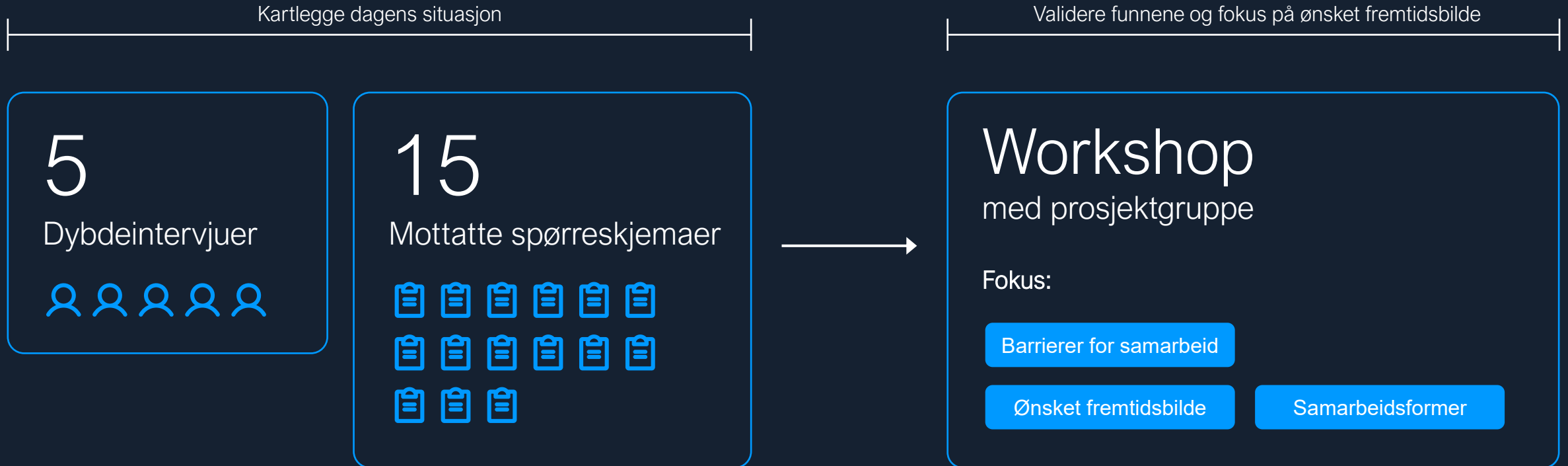
Aktiviteter, datagrunnlag og prosess

Det er gjennomført et grundig innsiktsarbeid med aktiv involvering fra kommunene og fagmiljøene. Arbeidet kombinerte kvalitative og kvantitative metoder for å gi et helhetlig bilde av dagens økonomifunksjon på Helgeland, hvordan kommunene ser for seg fremtidig samarbeid, og hvilke behov som må dekkes og ivaretas for å etablere et bærekraftig samarbeid.

Målet er å etablere et grundig innsiktsgrunnlag som er forankret i virkeligheten, og som er rettet mot faktiske utfordringer og behov i kommunene.

Aktiviteter

- 5 dybdeintervjuer med økonomisjefer og kommunedirektører
- 15 utfylte spørreskjemaer fra Helgelandskommunene om dagens situasjon i kommunene
- Workshop med prosjektgruppen i Sandnessjøen for å validere funnene fra intervjuene og spørreskjemaene, og idémyldre ønsket fremtidsbilde for økonomifunksjonen



Aktiviteter gjennomført i innsiktsfasen

5

Dybdeintervjuer
à 1 time, digitalt via
video (Teams)

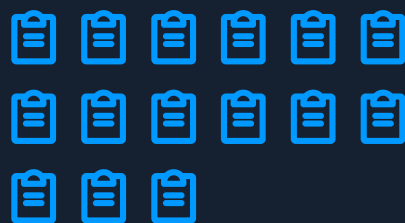
Semistrukturerte intervjuer med
både åpne og mer lukkede
spørsmål – utforskende i form,
basert på en satt intervjuguide.



15

Mottatte
spørreskjemaer

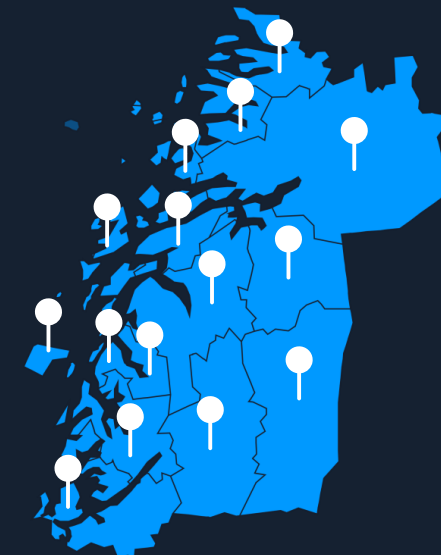
Spørsmål innenfor
økonomisystem, bemanning,
rekruttering, kompetanse og
digitalisering.



1

Workshop

Tre spørsmål knyttet barrierer
for samarbeid, mulige
samarbeidsformer og ønsket
fremtidsbilde.



Demografi:

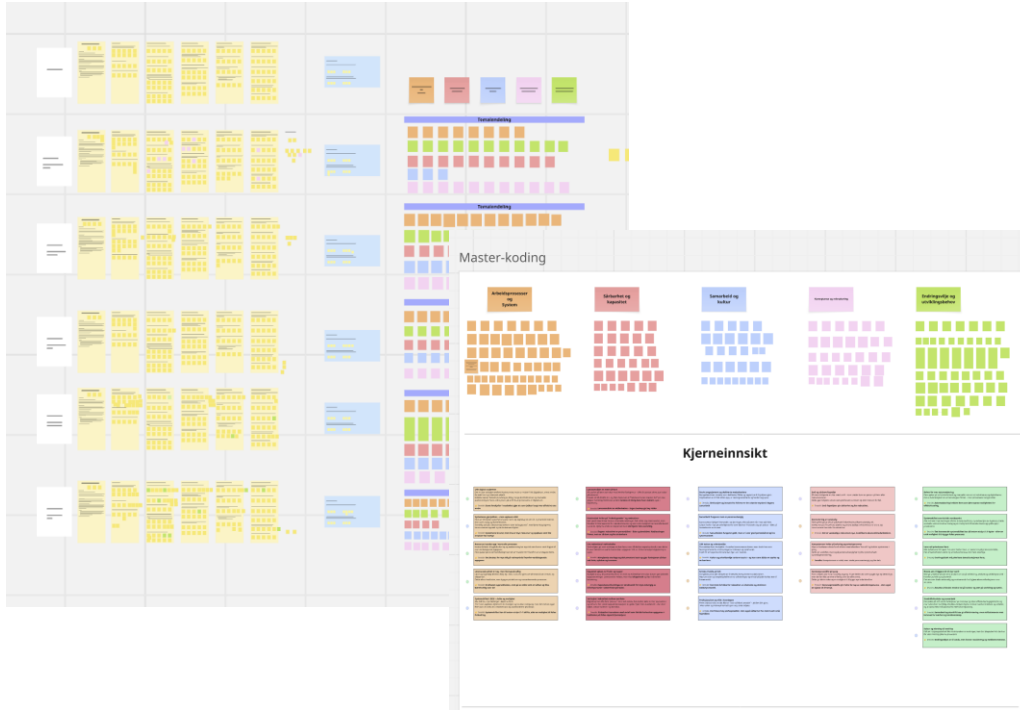
15 kommuner
representert

- Både små og store kommuner
- Etablerte samarbeid og
«alenestående» kommuner

Intervjuene har blitt analysert tematisk

Innsikten er systematisert for å identifisere mønstre og hovedtema i kommunenes beskrivelser.

Utklipp av analysearbeidet



Innsikten fra intervjuene har blitt systematisert, visualisert og analysert tematisk.

Tematisk analyse er en kvalitativ metode som går ut på å avdekke og analysere mønstre, sammenhenger og sentrale tema i intervjuene.

Gjennom en prosess med koding, gruppering og sammenslåing av liknende sitater og svar, ble materialet kondensert til et sett med overordnede temaer som representerer de mest sentrale innsiktene. Denne prosessen har gjort det mulig å bevege seg fra enkeltobservasjoner til et helhetlig bilde av dagens situasjon og underliggende årsakssammenhenger.

Kvantitativ analyse av spørreskjemadata

Svarene fra kommunene er systematisert for å kunne sammenlignes på tvers og danne grunnlag for videre analyse

SPØRRESKEMA

GENERELL INFO

Spørsmål/Variabel	Beskrivelse/Forholdene	Svarformat	Spørsmål
Kommunikasjon	Utgangspunkt for kommunikasjon	Ja/Nei	Spørsmål

BOKHOLMSTYSTEM

Spørsmål/Variabel	Beskrivelse/Forholdene	Svarformat	Spørsmål
Bokholmsystem	Utgangspunkt for kommunikasjon	Ja/Nei	Spørsmål
Informasjon med innlevering	Utgangspunkt for kommunikasjon	Ja/Nei	Spørsmål
Informasjon med innlevering	Utgangspunkt for kommunikasjon	Ja/Nei	Spørsmål
Informasjon med innlevering	Utgangspunkt for kommunikasjon	Ja/Nei	Spørsmål
Informasjon med innlevering	Utgangspunkt for kommunikasjon	Ja/Nei	Spørsmål

BETENNING

Spørsmål/Variabel	Beskrivelse/Forholdene	Svarformat	Spørsmål
Spørsmål/Variabel	Beskrivelse/Forholdene	Ja/Nei	Spørsmål
Spørsmål/Variabel	Beskrivelse/Forholdene	Ja/Nei	Spørsmål
Spørsmål/Variabel	Beskrivelse/Forholdene	Ja/Nei	Spørsmål

x15

Spørsmål/Variabel

Beskrivelse/Forholdene

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

Spørsmål

Svarformat

x15

Svarene på spørreskjemaene som ble sendt ut til kommunene er systematisert og strukturert i et felles oppsett. Dette har gjort det mulig å sammenligne funn og tall på tvers av kommunene på en oversiktlig måte.

Resultatet er et oversiktlig og transparent datagrunnlag som støtter både de kvalitative funnene og den videre analysen av behov og utviklingsområder.



Workshop som grunnlag for fremtidsbilde

Resultatene fra workshopen konkretiserte behovene og dannet grunnlaget for beskrivelsen av ønsket fremtidsbilde

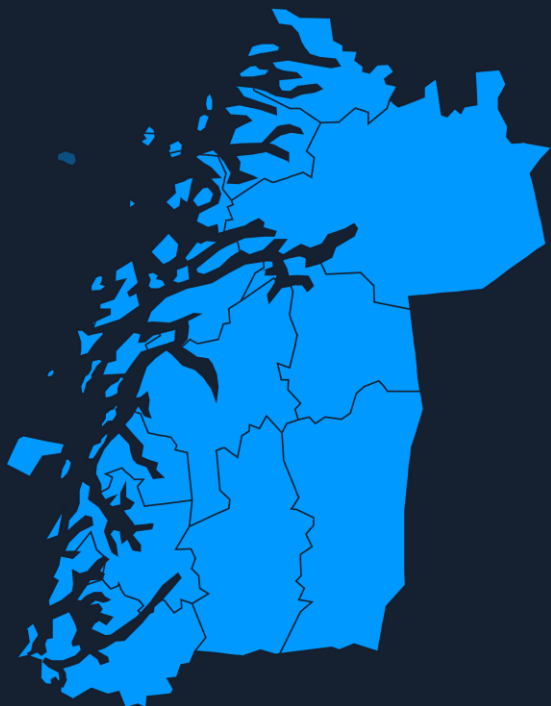
For å validere innsikten fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen, og samtidig utforske hvordan et ønsket fremtidsbilde kan se ut, ble det gjennomført en workshop i Sandnessjøen med prosjektgruppen.

Workshopen besto av tre øvelser, og resultatene er systematisert og tematisert. De danner grunnlaget for beskrivelsen av ønsket fremtidsbilde.

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49

Hovedfunn – dagens situasjon



Roller og organisering

Kommunenes økonomifunksjon er preget av personavhengighet, med små og sårbare fagmiljøer der nøkkelkompetanse ofte er samlet hos enkeltpersoner, spesielt innen lønn



Systemer og teknologi

Dagens systemer leverer, men oppleves som tunge, lite brukervennlige og dyre å integrere. Det er i stor grad folkene som får systemene til å fungere, ikke systemene som hjelper folkene



Kultur

Økonomifunksjonen preges av høy lojalitet og sterk innsatsvilje, men utfordres av flere steder av en svak kultur, lav attraktivitet som arbeidsgiver og et nært forestående generasjonsskifte som svekker robustheten i både arbeidsmiljø og kompetanse



Prosesser

Det er store forskjeller i digital modenhet mellom kommunene, men økonomifunksjonen preges fortsatt i stor grad av manuelle prosesser

Roller og organisering

Personavhengighet og sårbare fagmiljøer



«De som kan det er her fortsatt, jeg vet hvilken informasjon jeg vil ha ut, men må snakke med en av de som var her da det ble innført (for å få det ut)»

- Flere kommuner beskriver at én person ofte har hovedansvaret for lønnskjøring, noe som gir høy risiko ved fravær og utskifting av nøkkelpersoner
- I snitt oppgir kommunene et sykefravær på rundt 9 % i økonomifunksjonen de siste årene, med variasjoner fra mellom 1 til 33 %
- Lønn fremstår som det mest sårbare fagområdet, der selv kortvarig fravær kan føre til forsinkelser og feil i lønnsutbetalinger
- Regnskap er bedre dekket, men flere kommuner har høy grad av kommunespesifikk spesialisering og lite overlappende kompetanse
- Perioder med budsjettarbeid, årsavslutning og lønnskjøring gir høy belastning på små fagteam og begrenset tid til utviklingsarbeid
- Kunnskap og rutiner er i mindre grad dokumentert eller delt, og kontinuiteten i arbeidet avhenger av enkeltpersoners erfaring og innsatsvilje

Systemer og teknologi

Dagens systemer fungerer,
men har tydelige svakheter

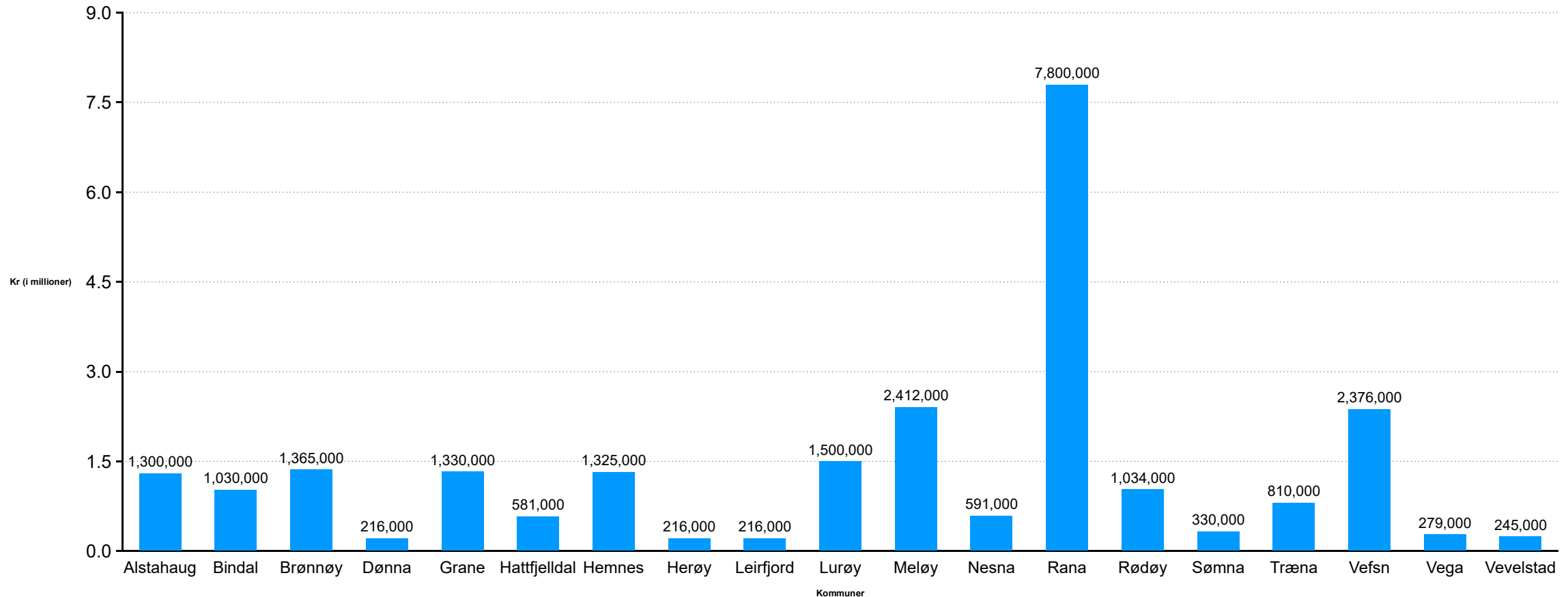


«Vi får gjort jobben, men det er fordi folkene kan systemene... ikke fordi systemene er gode»

- Flere kommuner beskriver at dagens systemer fungerer, men at leveranser kun skjer fordi erfarne medarbeidere kompenserer for svakheter i systemene
- Økonomisystemene varierer mellom Xledger, Visma Enterprise Plus og Agresso/Unit4, med årlige kostnader som varierer fra 250 k til 7,8 mill. kroner, uten en klar lineær sammenheng med innbyggertall
- Visma og særlig Agresso/Unit4 omtales som tunge og lite brukervennlige systemer med dyre og tidkrevende integrasjoner
- Mange forsystemer og manuelle overføringer skaper fragmenterte prosesser og gjør standardisering krevende
- Flere peker på at Framsikt brukes som et nyttig og fremtidsrettet verktøy, men at gevinsten begrenses fordi det helhetlige økonomisystemet ikke er modernisert og harmonisert

Betydelig variasjon i systemkostnader mellom kommunene

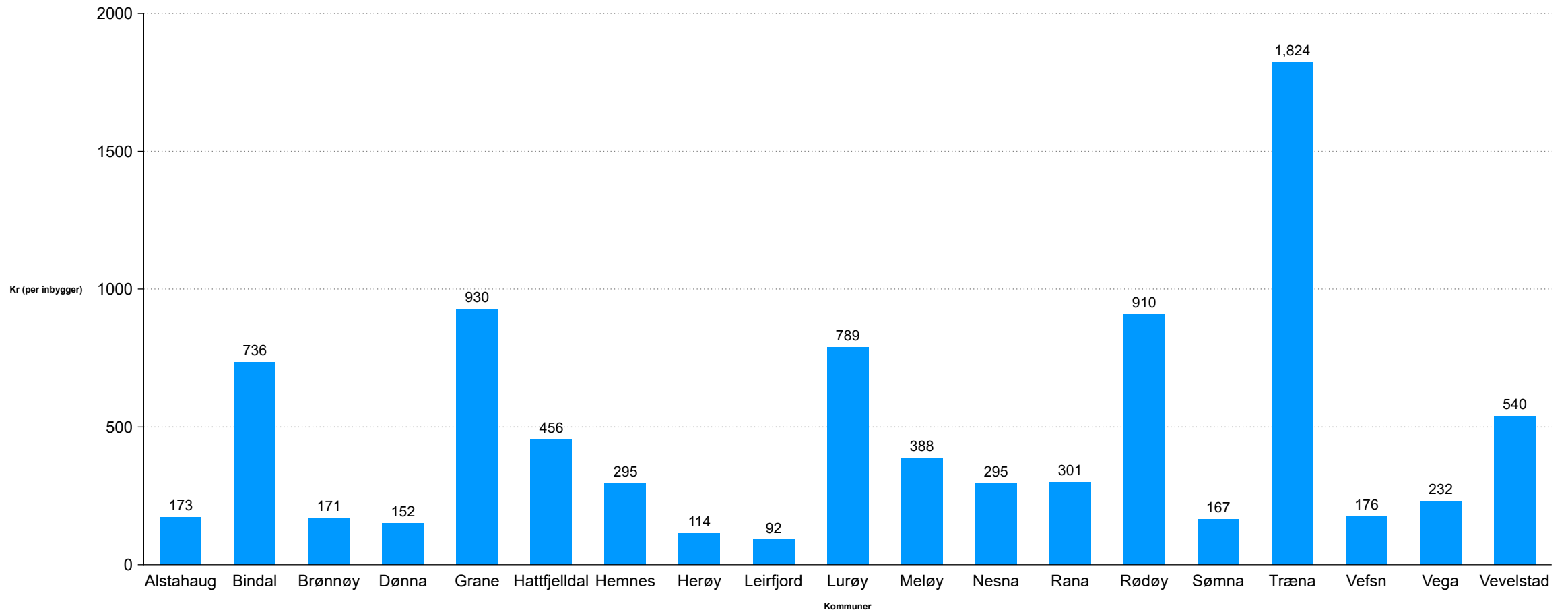
Oppgitte totale systemkostnader* med tilleggsløsninger per kommune



*** MERK:** Kommunenes oppgitte systemkostnader kan variere betydelig avhengig av hvilke IKT-systemer, integrasjoner, moduler og grad av automatisering som benyttes. Disse forskjellene er ikke utdypet i rapporten, og er en viktig forutsetning ved avlesning av grafene. Disse variasjonene kan derfor påvirke oppfattelsen av kostnadsbildet per kommune, og kan fremstå som misvisende.
Hemnes og **Nesna** sine systemkostnader er basert på et vektet gjennomsnitt av oppgitte kostnader

Systemkostnad per innbygger varierer stort mellom kommunene

Totale kostnader* per innbygger for økonomisystem med tilleggsløsninger



* **MERK:** Kommunenes oppgitte systemkostnader kan variere betydelig avhengig av hvilke IKT-systemer, integrasjoner, moduler og grad av automatisering som benyttes. Disse forskjellene er ikke utdypet i rapporten, og er en viktig forutsetning ved avlesning av grafene. Disse variasjonene kan derfor påvirke oppfattelsen av kostnadsbildet per kommune, og kan fremstå som misvisende.
Hemnes og **Nesna** sine systemkostnader er basert på et vektet gjennomsnitt av oppgitte kostnader

Kultur

Kulturforskjeller og utfordringer med å rekruttere og beholde ansatte



«Tror det er kultur vi skal jobbe med mest nå»

- Kultur og arbeidsmiljø varierer betydelig mellom kommunene, fra høy grad av engasjement og stolthet – til misnøye og lav trivsel
- Flere peker på at endringsvilje og læringskultur må styrkes for at samarbeid og digitalisering skal lykkes
- Mange kommuner beskriver utfordringer med å rekruttere kvalifiserte medarbeidere, og at enkelte stillinger tiltrekker svært få kvalifiserte søkere
- Attraktiviteten som arbeidsgiver påvirkes av kultur og arbeidsmiljø. Flere kommuner opplever at det er mindre attraktivt å jobbe i kommunen enn i privat sektor eller større offentlige virksomheter
- Enkelte kommuner har utfordringer med høyt sykefravær og arbeidsmiljø, særlig knyttet til lav motivasjon og misnøye
- Flere fagmiljøer står foran et generasjonsskifte der erfarne ansatte nærmer seg pensjonsalder. Kommunene beskriver behov for å sikre kompetanseoverføring og kontinuitet i arbeidet

Prosesser

Store forskjeller i digital modenhet, og fortsatt tunge manuelle prosesser



«Hvis jeg er borte en dag må jeg legge det inn tre ulike plasser. Det er fortsatt (altfor) for mange manuelle prosesser»*

*Kommunene kan ha svart ulikt basert på tolkningen av spørsmålet

- Systemer og prosesser holdes i gang gjennom høy innsats fra ansatte, ikke gjennom effektive og standardiserte prosesser
- Enkelte kommuner har digitalisert opptil 90 % av prosessene, mens andre håndterer store deler av arbeidet manuelt og i eldre systemer
- I gjennomsnitt oppgir kommunene at rundt halvparten av prosessene innen lønn og regnskap er digitalisert, med betydelige variasjoner mellom kommunene
- Kontrollarbeid, bilagshåndtering og avstemming tar fortsatt mye kapasitet og oppleves som lite effektivt
- Mange beskriver arbeidsprosessene som lite bærekraftige og unødvendig ressurskrevende
- Flere kommuner peker på at teknologien finnes, men ikke tas i bruk eller utnyttes i tilstrekkelig grad

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49

Funnene avdekker flere utfordringer i dagens økonomifunksjon

Dagens utfordringer peker på behov for økt samordning, felles retning og mer effektiv ressursutnyttelse

Dagens situasjon (funn)	Utfordringer	Behov
 Kommunene har små fagmiljø der nøkkelkompetanse er samlet hos enkeltpersoner. Kompetansen er spredt, og det finnes lite struktur for deling eller utvikling på tvers.	Sårbare, små fagmiljøer som operer som «siloeer»	Felles fagmiljø, styringsstruktur og retning En felles styringsstruktur og koordinering på tvers sikrer bedre utnyttelse og utvikling av kompetanse samt felles prioriteringer.
 Kommunene bruker forskjellige økonomi- og støttesystemer som i liten grad er integrert. Dagens verktøy er i enkelte kommuner utilstrekkelige og skaper unødvendig merarbeid.	Fragmentert teknologilandskap	Effektive og samkjørte systemer Felles systemer og strategi for integrasjoner, datadeling og automasjon som reduserer manuelle prosesser.
 Ulik motivasjon for endring og bekymring for tap av lokale arbeidsplasser og autonomi.	Ulik endringsvilje og svak forankring	Kultur preget av tillit, læring og endringsvilje En samarbeidskultur som bygger trygghet og forståelse for hvorfor endring er nødvendig, og som gir eierskap til felles retning.
 Hver kommune har egne rutiner for budsjettering, rapportering, lønnskjøring og andre økonomifunksjoner som i bunn bygger på de samme prinsippene, men med store variasjoner i metode og kvalitet.	Ulik praksis og manglende standardisering	Felles rutiner og overførbare prosesser Felles rutiner og standarder må etableres for å sikre forutsigbarhet, kvalitet og sammenlignbarhet på tvers av kommunene.

Disse utfordringene peker på behov innen fire kjerneområder som må harmoniseres for en styrket økonomifunksjon

Dagens utfordringer utløser behov for bedre samordning, felles retning og mer effektiv ressursutnyttelse.

Behovene fordeler seg på fire kjerneområder som må harmoniseres for å skape en mer robust og effektiv økonomifunksjon.

Økonomifunksjonen på Helgeland preges i dag av små fagmiljøer, ulik praksis og fragmentert teknologi.

Samtidig viser funnene at kommunene står overfor mange av de samme utfordringene, men med forskjellig kapasitet og modenhet.

Dette danner grunnlaget for de fire kjernebehovene som beskrives i det videre kapittelet.



Roller og organisering

Behov: Felles fagmiljø, styringsstruktur og retning



Systemer og teknologi

Behov: Effektive og samkjørte systemer



Kultur

Behov: Kultur preget av tillit, læring og endringsvilje



Prosesser

Behov: Standardiserte prosesser og kvalitet

Harmonisering av roller og organisering i økonomifunksjonen

Et samordnet fagmiljø og tydelig styringsstruktur som gir bedre ressursutnyttelse, kompetansedeling og enhetlig retning på tvers av kommunene



Roller og organisering

Felles fagmiljø, styringsstruktur og retning

Dagens situasjon

Økonomifunksjonen er i dag fordelt på små, silobaserte fagmiljøer i hver kommune, med unntak av HALD-samarbeidet.

Oppgaver og ansvar ligger ofte på enkeltpersoner, noe som gir stor sårbarhet ved fravær.

Det er ulik praksis og rolleforståelse mellom kommunene, og lite koordinering på tvers.

Mangel på felles ledelse og styring gjør at prioriteringer, standarder og arbeidsmåter spriker.

Behov som må harmoniseres

Et tettere faglig samarbeid og struktur for ressursdeling mellom kommunene.

En felles styringsstruktur og ledelse som tydeliggjør roller, ansvar og prioriteringer.

Arenaer for koordinering, læring og utvikling på tvers.

Felles rutiner og kanaler for kommunikasjon og informasjonsdeling.

Harmonisering av **systemer og teknologi** i økonomifunksjonen

Effektive, sammenhengende systemer som reduserer manuelt arbeid og feil



Systemer og teknologi

Effektive og samkjørte systemer

Dagens situasjon

Kommunene bruker ulike økonomi- og andre forsystemer som ikke snakker effektivt sammen,

Mange oppgaver må løses manuelt, data må legges inn flere steder.

Manglende integrasjoner og sømløs digital flyt fører til dobbeltarbeid, feilføringer og tidstyver.

Høy avhengighet til leverandører og konsulenter gir både økte kostnader og lav fleksibilitet og effektivitet.

Behov som må harmoniseres

En felles økonomiplattform med gode digitale løsninger og KI-støtte.

Felles strategi for integrasjoner, datastrømmer og systemforvaltning.

Tydelige roller og ansvar for drift, endringshåndtering og leverandørstyring.

Standardisering av systemprosesser og grensesnitt på tvers av kommunene.

Harmonisering av kultur i økonomifunksjonen

En kultur preget av tillit, læring og endringsvilje som skaper trygghet og felles eierskap til utviklingen



Kultur

Kultur preget av tillit, læring og endringsvilje

Dagens situasjon

Skepsis til samarbeid og frykt for tap av lokale arbeidsplasser og autonomi.

Ulik endringsvilje mellom kommunene, noen er allerede klare for et samarbeid, mens andre er mer avventende.

Manglende felles forståelse av hvorfor endring er nødvendig.

Lav tillit mellom enkelte fagmiljøer og nivåer (politisk, administrativt, faglig).

Endringsarbeid skjer i dag lokalt og uten felles struktur eller oppfølging.

Behov som må harmoniseres

Kommunene trenger en omforent forståelse av *hvorfor* de skal samarbeide, hva målet for samarbeidet er og hvilke gevinster (kvalitet, trygghet og utvikling) det vil gi.

En felles modell for endringsledelse og kommunikasjon som sikrer involvering på alle nivåer.

Et program for felles opplæring, kulturbygging og kontinuerlig læring som sikrer eierskap og at alle nivåer er informert og involvert.

Harmonisering av prosesser i økonomifunksjonen

Helhetlige og standardiserte arbeidsprosesser som sikrer kvalitet, effektivitet og bedre samhandling mellom kommunene



Prosesser

Standardiserte prosesser og kvalitet

Dagens situasjon

Ulike praksiser og rutiner for økonomiprosesser fører til svak koordinering mellom kommunene.

Mye manuelt arbeid og dobbeltføring, særlig innen lønn, regnskap og rapportering.

Høy variasjon av digital modenhet og bruk av automasjon. Noen kommuner har kommet langt, mens andre har så vidt begynt.

Manglende felles standarder og rutiner for oppfølging og rapportering skaper sårbarhet.

Fravær av felles retningslinjer gjør det krevende å dele oppgaver og bistå hverandre ved fravær eller høy arbeidsbelastning.

Behov som må harmoniseres

Et felles rammeverk for arbeidsprosesser på tvers av kommunene.

Standardiserte rutiner for lønn, faktura, regnskap, budsjettering og rapportering.

Felles retningslinjer for automatiseringsløp og kvalitetskontroll.

En modell for kontinuerlig forbedring og oppfølging av prosessene.

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49

Fra behov til fremtidsbilde

For å møte de identifiserte behovene har prosjektgruppen utformet et felles fremtidsbilde for økonomifunksjonen på Helgeland



Roller og organisering

Behov: Felles fagmiljø, styringsstruktur og retning



Systemer og teknologi

Behov: Effektive og samkjørte systemer



Kultur

Behov: Kultur preget av tillit, læring og endringsvilje



Prosesser

Behov: Standardiserte prosesser og kvalitet

Innsikten fra kommunene viser hvilke områder som må harmoniseres for at økonomifunksjonen skal bli mer robust, effektiv og bærekraftig.

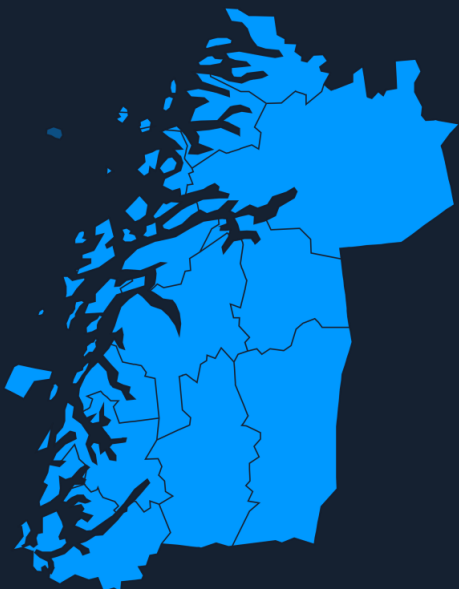
Fremtidsbildet, som er utformet av prosjektgruppen, beskriver hvordan felles organisering, moderne systemer og en samlet kultur kan danne grunnlaget for en sterk og fremtidsrettet økonomifunksjon på tvers av kommunene.

Overgangen fra dagens situasjon til fremtidsbildet innebærer risiko knyttet til forankring, kapasitet og teknologisk kompleksitet. For å sikre at de identifiserte gapene faktisk lukkes, må disse risikoene håndteres aktivt.

Denne delen utdyper fremtidsbildet og de mest kritiske risikoene som kan påvirke gjennomføringen av overgangen fra dagens situasjon til et ønsket fremtidsbilde.

Ønsket fremtidsbilde for økonomifunksjonen

Funnene peker mot et ønske om en samordnet, robust og fremtidsrettet økonomifunksjon på Helgeland



Roller og organisering

En felles ledelse og samordnet retning sikrer gjennomføringsevne, forankring, tydelig styring og rolleforståelse på tvers av Helgelandskommunene



Systemer og teknologi

Ett felles økonomisystem med tilhørende støtteløsninger for hele Helgeland, med høy grad av automatisering og datadrevet styring, gir kvalitet, flyt, effektivitet og bedre ressursutnyttelse



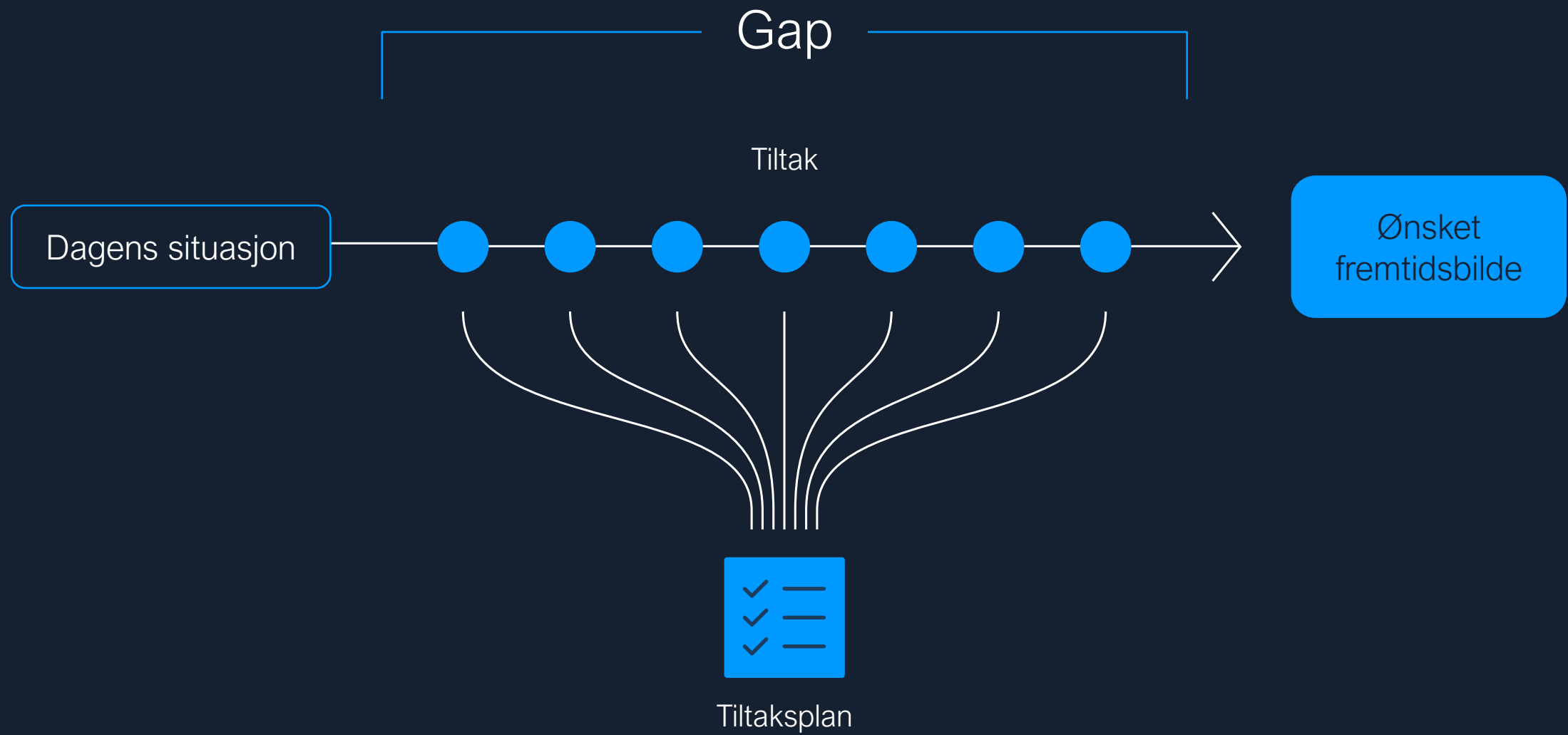
Kultur

En felles identitet og kultur som bygger tillit, trygghet og eierskap til samarbeidet, og som fremmer læring, endringsvilje og kompetansedeling på tvers av kommunene



Prosesser

Et sterkt, fremtidsrettet og regionalt fagmiljø bygger stolthet, trygghet og læringskultur på tvers, hvor lokal tilhørighet bevares, og samarbeid skaper kulturell bærekraft for hele Helgeland



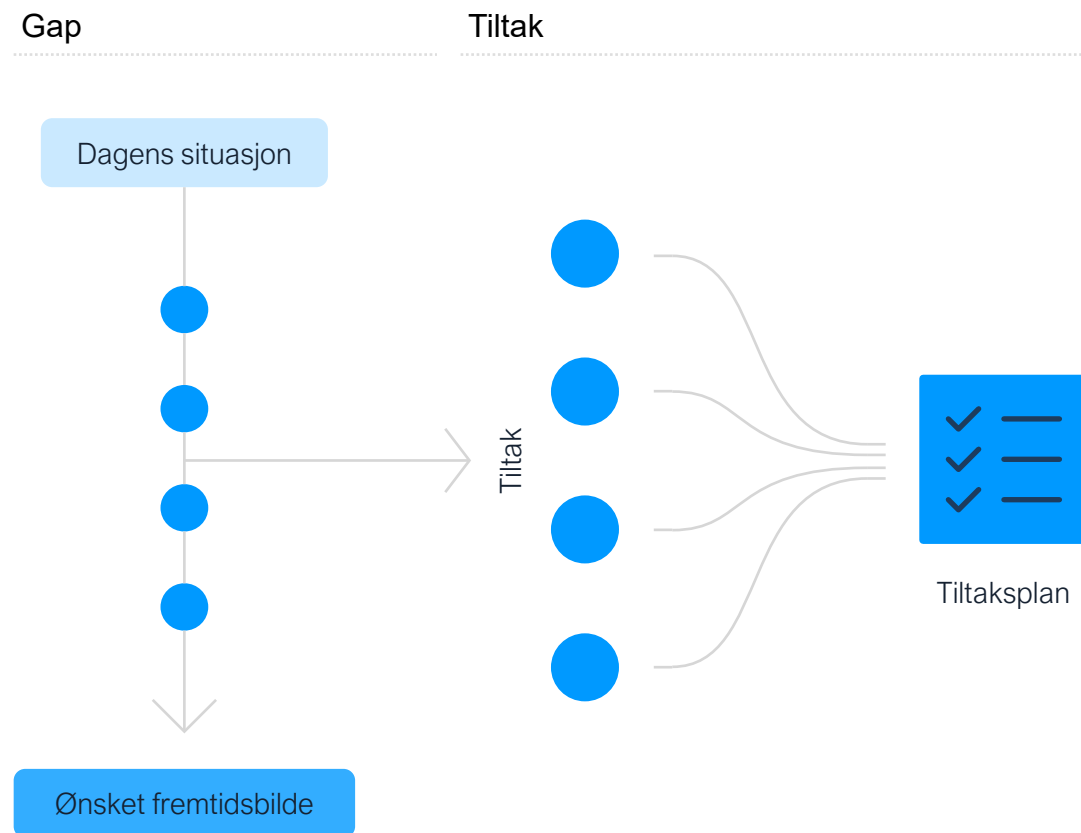
Veien fra dagens situasjon til ønsket fremtidsbilde

Fra kartlagt nåsituasjon til spesifikke tiltak for å realisere et felles fremtidsbilde

Område	Dagens situasjon	Ønsket fremtidsbilde	Gap	Tiltak
Roller og organisering 	I stor grad fragmenterte, alenestående og silobaserte fagmiljøer Mye ansvar hos enkeltpersoner Begrenset koordinering og ulik praksis på tvers av kommunene	En tydelig styringsstruktur som fordeler ansvar, prioriterer likt og bygger kapasitet på tvers Et felles regionalt fagmiljø som deler ressurser, kompetanse og praksis	Gap 1: Manglende felles ledelse og struktur Gap 2: Ulik rolleforståelse og manglende prioritering av felles faglig ressursbruk Gap 3: Fravær av arenaer for samhandling	Tiltak 1: Etablere felles styringsmodell og et selskap for økonomifunksjonen Tiltak 2: Kartlegge alle roller og ansvar på tvers på Helgeland Tiltak 3: Opprette fag- og delingsfora som sikrer kontinuerlig læring og ressursdeling på tvers
Systemer og teknologi 	Kommunene bruker ulike økonomisystemer, og andre forsystemer som ikke snakker effektivt sammen Flere manuelle oppgaver og tungvinte integrasjoner Høy avhengighet av leverandører og lite datadeling	Ett felles, fleksibelt økonomisystem for hele Helgeland med gode digitale løsninger og KI-støtte Sømløs dataflyt, kjennetegnet av automatisering på flere fag og funksjoner i økonomifunksjonen	Gap 1: Fragmentert systemarkitektur Gap 2: Manglende strategi for integrasjon, dataflyt og systemforvaltning Gap 3: Lite felles utnyttelse av teknologi og automasjon	Tiltak 1: Utvikle behovsavklaring for felles økonomisystem Tiltak 2: Begynne anskaffelsen for felles økonomisystem som møter de kartlagte behovene Tiltak 3: Etablere felles strategi for integrasjoner og dataforvaltning
Kultur 	Ulik endringsvilje og kultur mellom kommunene Noe skepsis til samarbeid og frykt for arbeidsplasser og autonomi Lav tillit og manglende felles forståelse for hvorfor endring er nødvendig	En felles identitet og kultur for utvikling som bygger tillit, trygghet og eierskap til et felles samarbeid Endringsvilje og læringskultur på tvers av kommunene	Gap 1: Ulik endringsvilje og modenhet Gap 2: Lav tillit og frykt for tap av lokal autonomi Gap 3: Fravær av felles kultur, forankring og endringsarbeid	Tiltak 1: Etablere en felles kommunikasjonsplan og plattform Tiltak 2: Etablere felles opplærings- og kulturprogram for å bygge eierskap Tiltak 3: Utnevne endrings- og kulturambassadører i hver kommune
Prosesser 	Ulik praksis og modenhet i arbeidsoppgavene innen flere felter i økonomifunksjonen Fravær av standardiserte rutiner og variert kvalitet Stor variasjon i digital modenhet og automatisering	Felles standardiserte arbeidsprosesser for lønnskjøring, faktura, regnskap, budsjettering og rapportering Helhetlig arbeidsflyt støttet av digitale verktøy og automasjon	Gap 1: Mangel på tydelige felles standarder, som medfører ulike prosessrutiner og kvalitetsnivå Gap 2: Lav digitaliseringsgrad og lite datadrevet arbeid	Tiltak 1: Kartlegge nøkkelprosesser, og standardisere disse på tvers Tiltak 2: Utvikle felles malverk og prosesskart for økonomifunksjonen Tiltak 3: Etablere retningslinjer for automasjonsløp og kvalitetskontroll

Fra gap til gjennomføring: Hva kreves for å realisere fremtidsbildet

For å lukke de identifiserte gapene kreves felles ressursinnsats, kapasitet og forankring på tvers av kommunene



Ressurs- og innsatsbehov for overgangen

For å lykkes med å realisere tiltakene er det behov for noen felles forutsetninger som bygger gjennomføringsevne på tvers av kommunene. Dette er ikke egne satsingsområder, men rammebetingelser som må være på plass for at tiltakene i alle områder skal lykkes:

- 1 **Felles gjennomføringskapasitet og ledelseskapasitet**
Koordinert prosjektledelse og tverrkommunale faggrupper med tydelig mandat og ansvar for fremdrift, prioritering forankring og koordinering på tvers
- 2 **Koordinert teknologisk kapasitet og anskaffelseskraft**
Kommunene må samordne seg om kompetanse, krav, valg og anskaffelser innen systemarkitektur og drift
- 3 **Felles endringskraft og læring**
Kommunikasjon, opplæring og forankring må bygges inn i alle tiltak
- 4 **Struktur for kvalitet og kontinuitet**
Systematisk standardisering og dokumentasjon som sikrer kontinuitet, læring og kvalitetsforbedring over tid



Roller og organisering: Hva krever tiltakene?

Tiltakene for å styrke styring og samhandling krever felles kapasitet, tydelig ledelse og forankring på tvers av kommunene

Identifiserte gap	Tiltak
Gap 1: Manglende felles ledelse og struktur	Tiltak 1: Etablere felles styringsmodell og et selskap for økonomifunksjonen
Gap 2: Ulik rolleforståelse og manglende prioritering av felles faglig ressursbruk	Tiltak 2: Kartlegge alle roller og ansvar på tvers på Helgeland
Gap 3: Fravær av arenaer for samhandling	Tiltak 3: Opprette fag- og delingsfora som sikrer kontinuerlig læring og ressursdeling

Forutsetninger for å lykkes

Felles kapasitet og tid

Kommunene må sette av tid og dedikerte ressurser til felles planlegging og etablering av styringsmodell og roller.

Ledelsesforankring

Tiltakene krever tydelig politisk og administrativ forankring. En felles retning må være besluttet på toppnivå og forankret nedover i organisasjonene.

Faglig koordinering

Det må etableres en faggruppe som følger opp ressursdeling og kompetanseutvikling for å sikre faglig kvalitet.

Kommunikasjon og samhandling

Regelmessige møter og tydelig informasjonsdeling er avgjørende for å sikre felles forståelse og eierskap på tvers av deltakende kommuner på Helgeland.



Systemer og teknologi: Hva krever tiltakene?

Felles systemplattform krever investering, kompetanse og samordnet gjennomføring

Identifiserte gap

Gap 1: Fragmentert systemarkitektur

Gap 2: Manglende strategi for integrasjon, dataflyt og systemforvaltning

Gap 3: Lite felles utnyttelse av teknologi og automasjon

Tiltak

Tiltak 1: Starte behovsavklaring og anskaffelse for felles økonomisystem

Tiltak 2: Begynne anskaffelsen for felles økonomisystem som møter de kartlagte behovene til Helgeland

Tiltak 3: Etablere felles strategi for integrasjoner og dataforvaltning

Forutsetninger for å lykkes

Teknologisk kompetanse og kapasitet

Kommunene må avsette dedikerte ressurser med systemerfaring innen økonomisystem og andre forsystemer for å sikre at kommunenes behov ivaretas ved en ny anskaffelse.

Felles finansiering og investeringsplan

Tiltakene krever en felles økonomisk modell for investering i ny systemplattform, inkludert kostnadsdeling for drift, support og vedlikehold.

Prosjektledelse og gjennomføringsevne

Det må etableres en felles prosjektorganisering basert på en felles styringsmodell, med ansvar for anskaffelse, implementering og gevinstrealisering. Dette innebærer både teknisk prosjektledelse og faglig forankring hos økonomiledere.

Endringsledelse og opplæring

Innføring av nytt økonomisystem vil påvirke hele organisasjonen. Det krever opplæring, tydelig forankring og støtte i en overgangsperiode for å sikre stabil drift.



Kultur: Hva krever tiltakene?

Felles kultur og endringsvilje krever tillit, kommunikasjon og felles læring

Identifiserte gap

Gap 1: Ulik endringsvilje og modenhet

Gap 2: Lav tillit og frykt for tap av lokal autonomi

Gap 3: Fravær av felles kultur, forankring og endringsarbeid

Tiltak

Tiltak 1: Etablere en felles kommunikasjonsplan og plattform

Tiltak 2: Etablere felles opplærings- og kulturprogram for å bygge eierskap

Tiltak 3: Utnevne endrings- og kulturambassadører i hver kommune

Forutsetninger for å lykkes

Tydelig ledelsesforankring og rollemodeller

Endringsarbeid lykkes når ledere går foran. Det krever aktiv støtte fra toppledelsen, spesielt hos økonomisjefene og kommunedirektørene i kommunene. Disse må gå foran og både kommunisere og demonstrere ønsket kultur i praksis.

Tid og kapasitet til en felles samarbeidskultur

Funnene viser en travel arbeidshverdag for ansatte i økonomifunksjonen. For å utvikle en felles kultur må kommunene sette av tid og ressurser til felles samlinger, læringsarenaer og opplæring. Kontinuerlig dialog er avgjørende for å bygget tillit og gjensidig forståelse, som igjen legger grunnlaget for en sterk samarbeidskultur.

Felles kommunikasjonsløp

Det må etableres et felles språk og tydelig budskap om hvorfor en endring er viktig. En samordnet, kontinuerlig kommunikasjon bidrar til å redusere usikkerhet og styrke motivasjon for endring.



Prosesser: Hva krever tiltakene?

Felles prosesser krever tid, koordinering og kontinuerlig forbedring

Identifiserte gap

Gap 1: Ulike prosessrutiner og kvalitetsnivå

Gap 2: Mangel på tydelige standarder på tvers

Gap 3: Lav digitaliseringsgrad og lite datadrevet arbeid

Tiltak

Tiltak 1: Kartlegge nøkkelprosesser, og standardisere disse på tvers

Tiltak 2: Utvikle felles malverk og prosesskart

Tiltak 3: Etablere retningslinjer for automasjonsløp og kvalitetskontroll

Forutsetninger for å lykkes

Felles prosesseierskap og styring

Kommunene må utpeke felles prosesseiere med ansvar for standardisering, prioritering og forvaltning av felles rutiner over tid.

Tid og kapasitet til kartlegging og harmonisering

Etablering av standardiserte prosesser forutsetter en felles forståelse av hvorfor og hvordan de skal jobbe likt. Kartlegging av prosesser krever ressurser og eierskap fra både fagmiljø og ledelse. Det må settes av tid til workshops, dokumentasjon og testing og etablering av nye rutiner.

Kompetanse innen forbedringsarbeid, automasjon og digitalisering

For å etablere og opprettholde felles prosesser på tvers, trengs kompetanse innen prosessforbedring, digitalisering og automasjon.

Systematikk og dokumentasjonspraksis

Felles prosesser krever felles verktøy for prosesskartlegging, dokumentasjon og kvalitetssikring, slik at alle kommuner jobber etter samme struktur.



Potensielle risikoer for overgangen til ønsket fremtidsbilde

Selv med tydelige behov og anbefalte tiltak vil overgangen fra dagens situasjon til et ønsket fremtidsbilde innebære risiko.

Her vises de områdene der risikoen vurderes som størst, og som derfor må håndteres aktivt for at gapene skal kunne lukkes og de identifiserte behovene dekkes.

Identifiserte risikoer:

1. Forankring og styring

Risikobilde: Risiko for fragmentert ansvar dersom felles styringsmodell og beslutningskraft ikke forankres politisk og administrativt på tvers av deltakende kommuner. Manglende enighet om retning og ansvar kan bremse fremdriften og svekke evnen til å lukke de identifiserte gapene.

2. Ressurser og kapasitet

Risikobilde: Begrenset kapasitet til å følge opp tiltak parallelt med daglig drift øker risikoen for forsinkelser og redusert kvalitet i gjennomføringen. Når tid og ressurser ikke frigjøres, kan de identifiserte behovene forbli uløste.

3. Teknologisk kompleksitet

Risikobilde: Store forskjeller i systemer og teknisk modenhet øker risikoen for fragmenterte løsninger og tekniske utfordringer. Uten samordning og teknisk kompetanse kan det bli krevende å realisere en felles digital plattform for fremtidens økonomifunksjon.

4. Endringsledelse og kultur

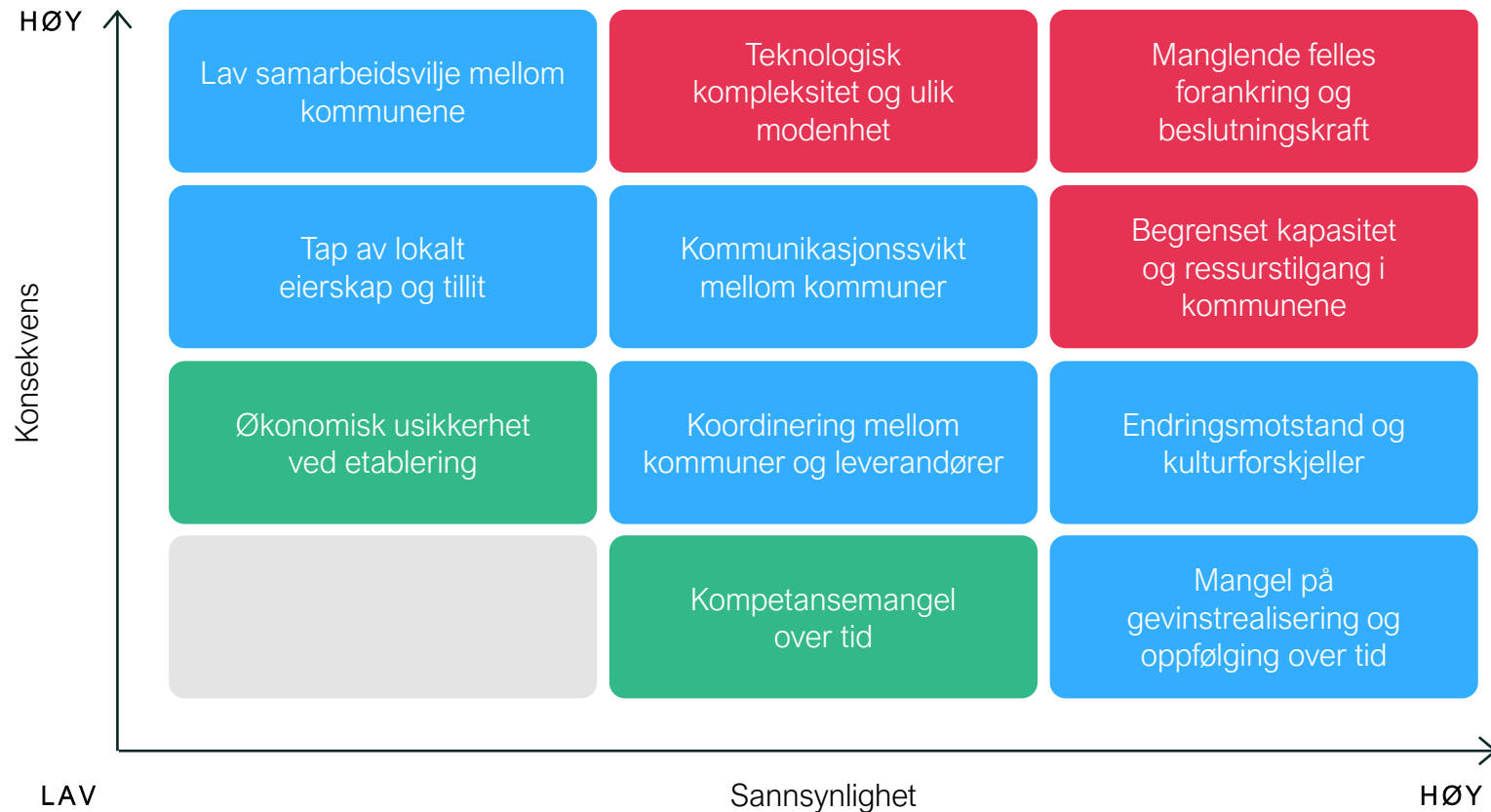
Risikobilde: Forskjeller i endringsvilje og kultur for samarbeid, kombinert med frykt for tap av lokal autonomi, kan skape utfordringer i implementeringen. Uten tydelig kommunikasjon og opplæring er det risiko for at nye arbeidsformer og rutiner ikke får varig fotfeste.

5. Koordinering på tvers

Risikobilde: Tiltakene krever tett koordinering av roller, tidsplaner og leveranser på tvers av kommunene. Utydelige ansvarslinjer og manglende deling av nøkkelkompetanse kan føre til forsinkelser og gjøre det krevende å lukke gapene samlet.



Risikomatrise: Kritiske faktorer for overgangen til ønsket fremtidsbilde



Risikoene vurderes etter sannsynlighet og konsekvens for å lykkes med overgangen til ønsket fremtidsbilde.

Matrisen viser hvilke risikofaktorer som kan hindre at gapene lukkes og behovene dekkes på vei mot ønsket fremtidsbilde.

Områdene markert i rødt krever særskilt oppmerksomhet og aktiv oppfølging.

De høyest vurderte risikoene handler ikke om vilje til samarbeid, men om **evne til å gjennomføre tiltakene på tvers**, der:

- forankring
- kapasitet
- teknologisk kompleksitet

vurderes som de mest kritiske for å lykkes

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49

Vår anbefaling til Helgelandskommunene

Funnene viser at økonomifunksjonen på Helgeland preges av ulik praksis, små, isolerte fagmiljøer og ulik systembruk.

Derfor anbefales det at kommunene etablerer felles styring og felles systemer på tvers for å bygge en mer samordnet og fremtidsrettet økonomifunksjon.

Anbefalingen består av **to hovedgrep**:



Etablere felles styring og struktur

Formalisere et felles samarbeid for økonomifunksjonen, med tydelig mandat, roller og beslutningsstruktur som sikrer felles prioriteringer og retning



Felles systemanskaffelse

Starte arbeidet med felles anskaffelse av nytt økonomi-system og støtteverktøy for økonomifunksjonen i de deltakende kommunene



Disse to grepene danner grunnlaget for en samordnet og fremtidsrettet økonomifunksjon på Helgeland

Felles styring og felles systemer gir en mer robust og fremtidsrettet økonomifunksjon

Tiltakene vil gi gevinster på tvers av fag, teknologi og organisering – og styrke kommunenes evne til å levere trygge, effektive og bærekraftige tjenester



Styrket fagmiljø og kompetansedeling

Felles styring og organisering skaper større fagmiljøer, bedre ressursutnyttelse og økt læring på tvers



Effektive og standardiserte prosesser

Felles systemarkitektur og digitale løsninger reduserer manuelle oppgaver og frigjør tid til analyse, utvikling og andre viktige oppgaver



Reduserte driftskostnader og høyere kvalitet

Samordning av systemer og anskaffelser reduserer kostnader og sikrer mer helhetlige og stabile tjenester



Datadrevet styring og forbedret beslutningsgrunnlag

Én felles teknologisk plattform gir bedre innsikt, styringsinformasjon og grunnlag for kontinuerlig forbedring

Hva skjer om Helgelandskommunene ikke fatter tiltak?

Funnene viser at dagens situasjon ikke er bærekraftig, og uten grep vil sårbarheten øke og effektiviteten reduseres



Roller og organisering

Begrensede fagmiljø og lavere læringsevne

Små og separate fagmiljøer gjør økonomifunksjonen sårbar ved fravær og utskiftninger.

Hvis behovet for felles styring og kompetansedeling ikke følges opp, forblir fagmiljøene små og pressede, noe som igjen hindrer læring og kvalitetsutvikling. I ytterste konsekvens kan det føre til at kritiske oppgaver ikke blir levert i tide.



Systemer og teknologi

Fragmenterte løsninger og høye kostnader

Uten samordning av systemer og anskaffelser betaler kommunene for parallelle løsninger med lav utnyttelsesgrad.

Dette gir enda større leverandørmakt, og gjør det mer krevende å bygge en felles teknologisk plattform for datadrevet styring og automatisering.



Kultur

Manglende samarbeid og lav endringsvilje

Funnene viser store kulturforskjeller mellom kommunene, med ulik grad av motivasjon, tillit og trivsel.

Uten felles arenaer for læring og deling blir samarbeid vanskeligere. Rekrutteringsutfordringer, høyt sykefravær og generasjonsskifte uten tilstrekkelig kompetanseoverføring kan forsterke sårbarheten og gjøre kulturendring stadig vanskeligere.



Prosesser

Ressurser bindes til drift fremfor utvikling

Kommunene bruker stadig mer tid på å holde driften i gang. Uten felles systemer og prosesser bindes ressursene til brannslukking i stedet for analyse, planlegging og forbedring. Funnene viser også at prosesser og arbeidsformer varierer betydelig mellom kommunene. Uten samordning kan dette vedvare og føre til ulik kvalitet, ineffektiv ressursbruk og økt sårbarhet i de allerede mest sårbare kommunene.

Veien videre for økonomifunksjonen på Helgeland

For å følge opp anbefalingen om felles styring og felles systemanskaffelse bør kommunene nå ta neste steg for å etablere et forpliktende samarbeid og sikre koordinert framdrift

Hva er neste steg?

1 Politisk og administrativ avklaring av deltakelse

Avklar hvilke kommuner som ønsker å delta i det videre arbeidet, og forankre beslutningen politisk og administrativt. Fastsett felles prinsipper for deltakelse, finansiering og ansvar i samarbeidet.

2 Etablere styringsmodell og organisering

Etabler en felles styringsgruppe med tydelig mandat, roller og beslutningsstruktur. Utnevnt en prosjektleder som holder i fremdriften, og etabler nødvendige fagfora for samhandling på tvers av kommunene.

3 Planlegge for felles anskaffelse og implementering

Start arbeidet med å forberede en felles anskaffelse av økonomisystem. Her er det viktig å enes om prosess, behov og krav, tidsplan og hovedpunkter for et felles anbud, og sikre at det forankres i styringsgruppen.



Dette gir kommunene et solid beslutningsgrunnlag og legger til rette for sømløs implementering av både styringsmodell og felles anskaffelse

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	Side 2
2	Om prosjektet og prosessen	Side 4
3	Innsiktsinnhenting og metodisk tilnærming	Side 10
4	Dagens situasjon – økonomifunksjonen i dag	Side 17
5	Samlede behov og grunnlag for videre samarbeid	Side 25
6	Ønsket fremtidsbilde	Side 32
7	Anbefalinger og veien videre	Side 44
8	Appendix	Side 49



Overordnet veikart

Hvordan styring, kapasitet og teknologi kan bygges trinnvis for å redusere risiko og sikre fremdrift

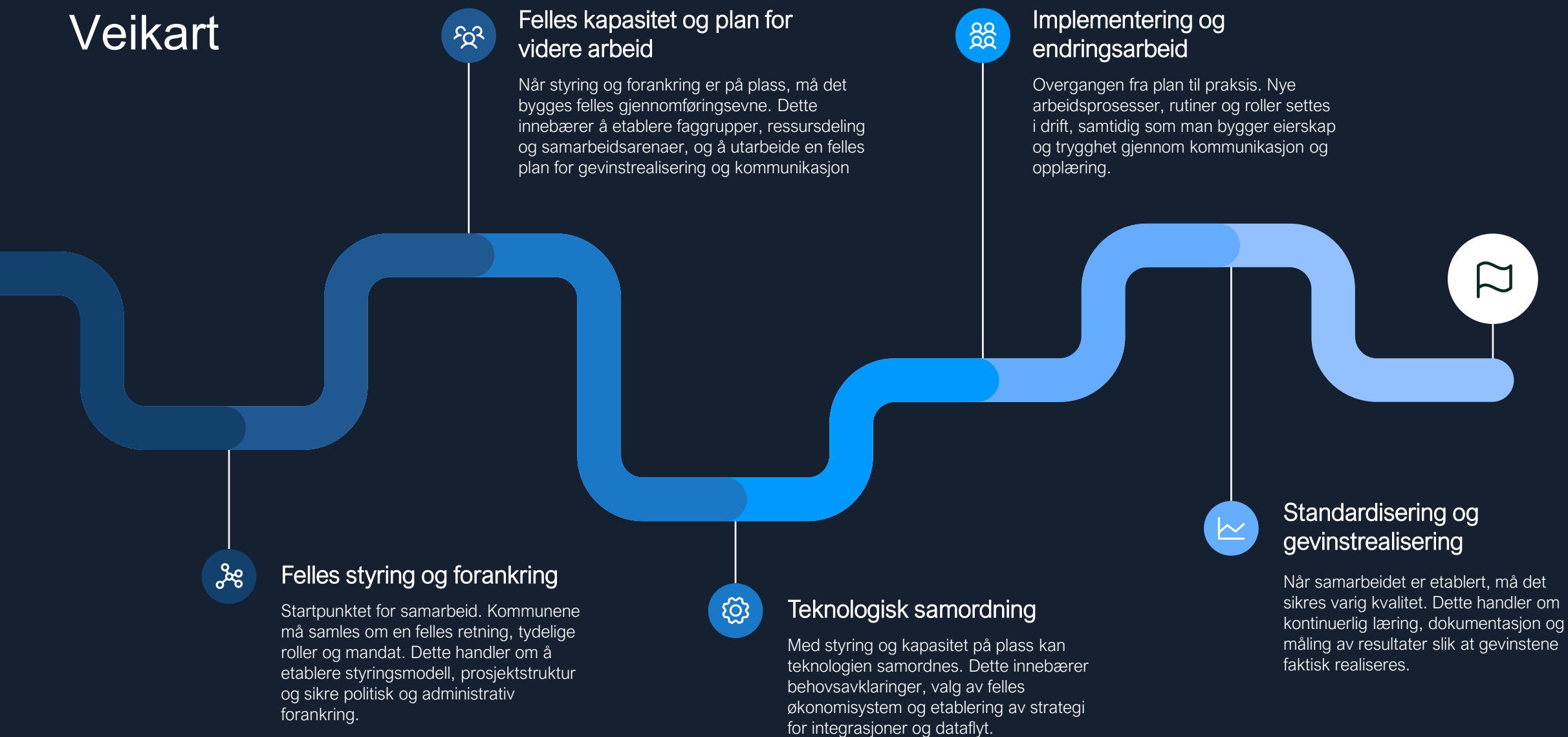
På neste side presenteres et forslag til et strategisk veikart. Veikartet viser hvordan tiltakene fra gap-analysen kan implementeres for å redusere risiko og bygge felles gjennomføringsevne.

Veikartet tydeliggjør rekkefølgen i arbeidet: de største risikoene håndteres først gjennom etablering av styring, forankring og kapasitet, før man går videre til teknologisk samordning og implementering.

Målet er å bygge en solid plattform for samarbeid – der riktig rekkefølge, tydelige roller og gradvis innføring gir både framdrift og trygghet i endringsprosessen.

Dette er ikke en detaljert plan, men en strategisk oversikt som viser hovedfasene og rekkefølgen i gjennomføringen på veien mot et felles fremtidsbilde.

Veikart



Veikartets faser med tydelige mål og milepæler

Fase		Mål	Milepæler
1	 Felles styring og forankring (Q1 2026)	Samle kommunene om felles retning, tydelige roller og mandat, og sikre politisk og administrativ forankring	• Styringsmodell og mandat vedtatt i Digitale Helgeland og kommunene • Finansieringsmodell og prosjektorganisering avklart • Prosjektleder og faggrupper etablert
2	 Felles kapasitet og plan for videre arbeid (Q2 2026)	Etablere faggrupper, samarbeidsarenaer og ressursdeling, og utarbeide en felles plan for videre arbeid	• Ressurser og nøkkelpersoner fordelt • Plan for gevinstrealisering og kommunikasjon ferdigstilt • Samhandling etablert gjennom felles fagfora
3	 Teknologisk samordning (Q2 2026 – Q1 2027)	Etablere felles teknologisk grunnmur for økonomifunksjonen og en strategi for integrasjoner og datadeling	• Behovs- og kravspesifikasjon ferdigstilt • Økonomisystem valgt og kontrakt signert • Plan for integrasjon og datamigrering klar
4	 Implementering og endringsarbeid (Q4 2026 – Q3 2027)	Innføre nye prosesser, rutiner og roller i drift, og bygge eierskap og trygghet gjennom opplæring og kommunikasjon	• Pilotfase og opplæringsløp gjennomført • Første lønnskjøring og økonomiprosesser gjennom felles plattform • Kommunikasjon og kulturforankring aktivt i bruk
5	 Standardisering og gevinstrealisering (Q3 2027 – Q4 2027)	Sikre varig kvalitet og læring gjennom standardisering, måling og dokumentasjon av gevinster	• Felles rutiner og kvalitetsstandarder etablert • System for gevinstmåling og erfaringsdeling på plass