

Root Cause Analysis (RCA) för ekonomiska problem 2017

Vem upptäckte problemet?

Nuvarande verksamhetschef.

Vad hände?

Överspendering hade pågått under hela året med stora kostnadsökningar för konsulttjänster runt ekonomihantering, kostnader för skattejurister, inköp av digitala verktyg för ekonomi- och mediahantering samt en signifikant ökning av kontorskostnaden då lokalen utökats med ett stort extra rum. Vi hade därtill kvar en stor personalstyrka från 2016 då flera större projekt initierats. Mer medel från dessa externfinansierade projekt hade dock upparbetats under 2016 för att täcka ökade kostnader även det året vilket innebär att även om de projekten fanns kvar i 2017-års budget fanns det inte pengar på kontot som motsvarade budgeten. Detta var inget som den nya verksamhetschef var medveten om vid övertagandet av ledningen 15 maj 2017, några veckor innan semesterperioden påbörjades.

Under juli-augusti fick verksamhetschefen en bättre klarhet om att problemet och dess omfattning och en aktiv planering om hur det hela kunde hanteras påbörjades. Inledningsvis fanns goda förhoppningar om att de utlysningar som varit annonserade tidigare under året skulle kunna bereda en utväg. När det visade att ett halvt dussin utlysningar av projektbidrag, av olika orsaker, inte skulle öppna under hösten påbörjades en intensiv besparingsplan där alla kostnader som inte var direkt knutna till grundläggande drift av verksamheten ströks och personalstyrkan reducerades efter förhandlingar med facket. Föreningen hade då överspenderat flera hundratusen. Detta hade vanligtvis kunnat hanterats genom de besparingar som har funnits på föreningens konton. Under hösten förlorade föreningen dock en rättegång och tvingades betala 750 000 kr i rättegångskostnader och ersättning. Cirka $\frac{3}{4}$ av föreningens besparingar förlorades därmed.

Genom att Wikimedia Foundation accepterade en tidigare utbetalning samt att vi under årets sista månader fick in en del mindre konsultuppdrag kunde det hela hanteras.

Var i processen upptäcktes problemet?

Vid övertagande av ny verksamhetschef. Detta efter att en sammanställning gjorts för det kommande halvåret av de löpande kostnaderna och alla kända enskilda engångsutgifter samt alla kända intäkter.

När upptäcktes problemet?

I juli-augusti 2017.

Hur ofta uppkommer problemet?

Föreningen har vid två tillfällen under dess historia haft mycket lite medel tillgängligt på konton. Möjligheten att snabbt få en god uppfattning av hur mycket medel som finns tillgängligt under en period har dock varit ett återkommande problem.

Hur upptäcktes problemet?

Genom att en uppskattning på kommande kostnader gjordes baserat på föregående månaders kostnader samt de kända kommande engångskostnaderna. Detta visade att föreningens medel skulle ta slut 2-3 månader innan nästa större inbetalning skulle ske, om inte ett kraftigt besparingspaket lanserades.

Ytterligare undersökningar och beräkningar visade att föreningen överspenderat det första halvåret och att personalkostnaden ökat markant (genom bl.a. markant ökade kontorskostnader (ett ytterligare rum hade kontrakterats), löneökningar kombinerat med en större personalstyrka, markant ökade overheadkostnader vid systembyten samt genom att nya konsulter och skattejurister tagits in för olika uppdrag).

5 whys gällande ekonomiska kontroller

1. *Varför hade vi inte koll på att vi höll på att överspendera?* Därför att vi inte hade en sammanställning som förvarnade oss i tid.
2. *Varför hade vi inte en sammanställning som förvarnade oss i tid?* Därför att vi inte hade en process för att få in siffror och kostnader regelbundet.
3. *Varför hade vi inte en process på plats för att få in siffror och kostnader regelbundet?* Därför att det krävde en regelbunden sammanställning och uppföljning i ett strukturerat format.
4. *Varför hade vi inte en regelbunden sammanställning och uppföljning i ett strukturerat format?* Därför att vi saknade verktyg, rutiner och granskning av uppföljningen.
5. *Varför saknade vi verktyg, rutiner och granskning av uppföljningen?* Därför att även om vi påbörjat införandet av ekonomisystemet Fortnox saknades ny kontoplan och rutiner som förenklade uppföljningen då det var komplicerat att sätta samman.

Korrigerande åtgärder att vidta gällande ekonomiska kontroller

- Det fanns ingen regelbunden kontroll på månadsbasis utan endast på halvårsbasis (då vi rapporterade till Wikimedia Foundation). Regelbunden kontroll på månadsbasis bör införas.

- Det fanns ingen kostnadssammanställning (en burnchart) med intäkter och utgifter nedbrutna. En burnchart bör upprättas och underhållas på månadsbasis (som en del av den regelbundna kontrollen i punkt 1).
- Då föreningen sedan 2016 arbetat med övergång till ett nytt ekonomisystem fanns det inte möjlighet att enkelt och regelbundet titta på hur mycket kostnader och intäkter ett visst projekt haft vid en given tidpunkt för att säkerställa att projektet inte överspenderade. Resurser behöver avsättas för att ekonomisystemet ska vara helt på plats.
- Att kunskapen om den ekonomiska driften främst finns hos verksamhetschefen kan innebära att insikten om att överspendering sker kan fördröjas om det sker en hastig förändring. De rutiner som upprättas måste vara kända av fler än verksamhetschefen för att det inte skall bli fördröjningar. Rekommendationen är att operativa chefen samt kassören i styrelsen engageras aktivt i arbetet. Därtill bör verktyg, metoder och rutiner dokumenteras skriftligen.

5 whys gällande ekonomisk struktur

1. *Varför kunde vi inte stoppa överspenderingen snabbare?* Därför att vi hade fasta kostnader som vi inte kunde skära ned på i tillräcklig omfattning.
2. *Varför hade vi så mycket fasta kostnader att vi inte kunde skära ned på dem i tillräcklig omfattning?* Därför att vi hade avtal som omöjliggjorde detta samt att vi saknade en plan för hur en sådan nedskärning skulle gå till (hur mycket som skulle kapas och när).
3. *Varför hade vi avtal som omöjliggjorde detta och varför saknades en plan?* Därför att ingen riskanalys hade skett av de avtal som ingåtts och de fasta kostnader som införskaffats (en optimistisk syn hade präglat spenderingen under 2016 och början av 2017).
4. *Varför hade ingen riskanalys skett?* Därför att rutiner runt att genomföra riskanalyser saknades och regelbunden granskning av om en riskanalys gjorts saknades.
5. *Varför saknades löpande rutiner och granskning av riskanalyser?* Därför att föreningens ekonomi hade haft en positiv och stark utveckling under många år och en överdriven optimism gällande spenderingar fanns.

Korrigerande åtgärder att vidta gällande ekonomisk struktur

- Det fanns ingen riskanalys av effekterna på förlängning av större projekt och vilken effekt det skulle få på andra ansökningar både från de finansiärerna (då nya projekt inte kunde startas), men även om andra mindre ansökningar varit aktuella att lägga resurser på att söka tidigare. Riskanalyser behöver ske vid större inköp, förändringar av verksamheten eller anställningar av personal.
- Det fanns ingen analys av effekterna på förlängning av större projekt och hur det skulle påverka bemanningen på kansliet. Riskanalyser behöver ske vid större inköp, förändringar av verksamheten eller anställningar av personal.
- Arbetet med att säkerställa intäkter från GLAM-sektorn fördröjdes 2017 p.g.a. att skatteutredningarna av Grant Thornton inte genomfördes skyndsamt nog under

första halvan av året utan färdigställdes först under tredje kvartalet. Det begränsade storleken på projekten då alla insatserna kunde ske först under fjärde kvartalet. En tydligare rutin runt konsultarbete behöver komma på plats och partners intresserade av detta behöver delges informationen och tid behöver finnas för att besvara deras frågor och funderingar.

- Tillsvidareanställningar innebär att det tar flera månader att säga upp personal om ett sådant behov mot förmodan åter skulle uppstå. Innan stabilare intäktskällor säkrats eller signifikanta besparingarna finns på plats bör i första hand projektanställningar erbjudas när så är möjligt.

5 whys gällande intäkter och besparingar

- *Varför kunde vi inte få in pengar när vi visste att vi hade problem?* Därför att vi hade felaktig information som tydde på att flera möjliga utlysningar för projektmedel var på gång och inte hade alternativa intäcksströmmar.
- *Varför hade vi felaktig information som vi litade på och varför hade vi inga alternativa intäcksströmmar?* Därför att vi hade fått informationen direkt från källan (finansiärerna) och litade på att de inte skulle ändra sig och för att vi under flera år uteslutande fokuserat på att dra in projektmedel.
- *Varför fick vi inte reda på att finansiärerna ändrade sina planer och varför hade vi inte fokuserat på andra intäcksströmmar?* Därför att vi inte hade en rutin för att följa upp med finansiärerna för bekräftelse i god tid innan behovet är stort, och att arbeta för alternativa intäcksströmmar hade vi inte fokuserat på därför att de krävde resurser vi saknade.
- *Varför hade vi inte rutiner på plats eller avsatt resurser för att säkra alternativa intäcksströmmar?* Därför att våra löpande utgifter tidigare varit så små och våra besparingar så omfattande att vi inte behövt oroa oss för förseningar från finansiärer då besparingarna kunde täcka kostnaderna under en period.
- *Varför hade våra löpande kostnader ökat så mycket att det ställde till problem och varför kunde inte besparingar användas den här gången?* Därför att vi inte hade ekonomiska kontroller och strukturer på plats, och därför att vi förlorat en rättegång vid ett olämpligt tillfälle så att besparingarna var förlorade när vi behövde dem som mest.

Korrigerande åtgärder att vidta gällande intäkter och besparingar

- Långsiktig finansiering saknas och behöver säkerställas genom ett fokus på större ansökningar och på en breddning av olika typer av intäkter.
- Flexibiliteten är inte säkerställd, d.v.s. uttalad rätt att flytta medel mellan åren vid behov. Detta behöver framhållas till Wikimedia Foundation under olika samtal samt vid arbetet för en ny strategi för Wikimediarelsen. Projekt bör om möjligt designas så att projekttiden sträcker sig över flera verksamhetsår så att det är möjligt att justera/flytta runt medlen efter behov (vilket dock ställer större krav på regelbunden och effektiv uppföljning).

- Vi saknar långsiktiga finansieringsplaner för att säkra intäkter under en längre tid (vilket ofta kräver strategiska investeringar och kapacitetsuppbyggnad) och dessa bör tas fram av en projektgrupp med representanter från kansli och styrelse.
- Vår möjlighet att öka besparingarna när pengar finns kvar behöver klarläggas. Detta handlar om att bygga upp ett större strategiskt kapital att kunna använda vid kriser av olika slag för att överbrygga perioder med lägre intäkter. Konsultarbete bör undersökas om det kan vara ett sätt att få fram pengar att spara.
- Kostnadsreduktion på fasta löpande utgifter är en viktig åtgärd (exempelvis hyra). Detta, alternativt en ökning av säkrade långsiktiga intäkter, behövs för att en ökning av verksamheten skall vara lämplig. De fasta utgifterna bör identifieras och resurser bör investeras för att undersöka hur dessa kan skäras ned på alternativt sponsras eller täckas av specifika anslag. Att undersöka hur vi kan få fortsatt låg hyra är en viktig första start.

5 whys gällande rättegången

- *Varför hade rättegångskostnaderna så stor påverkan?* Därför att vi inte visste när kostnaden skulle komma eller hur stor den skulle komma att bli för oss.
- *Varför visste vi inte storleken på kostnaden eller när den skulle komma?* Därför att målet pågått under lång tid och domen var oväntat sen samt att domstolen kunde ha dömt på flera andra sätt.
- *Varför hade vi, trots att vi haft längre tid på oss att spara pengar, svårigheter med att täcka kostnaderna då domen slutligen föll?* Därför att vi inte förhandlat med Wikimedia Foundation om att spara ytterligare medel.
- *Varför hade vi inte förhandlat med Wikimedia Foundation om att spara ytterligare medel?* Därför att vi hade dålig koll på våra intäkter och utgifter för att begära detta i tid och därför att det fanns en risk att de då skulle minska våra bidrag kommande år.
- *Varför hade vi dålig koll på våra intäkter och utgifter?* Se "5 whys" ovan.

Korrigerande åtgärder att vidta gällande rättegången

- Det besparingar som sammanställts de senaste åren var inte anpassade i förhållandena till kostnaderna för rättegången. En förhandling med WMF om att ha ökat dessa borde ha skett i samband med att rättegången påbörjades samt då rättegången förlängdes. Detta borde ha varit en separat pott särskild från våra besparingar för att säkerställa driften. Vid liknande händelser behöver detta diskuteras i god tid innan.
- Det fanns inget avtal med WMF om hur kostnaderna skulle fördelas. Att de endast täckte kostnaderna för vår advokatbyrå men inte kostnaderna för motpartens advokatkostnader om vi förlorade fanns det en mycket begränsad förståelse och insikt om. Vid liknande händelser behöver detta diskuteras i god tid innan och formellt dokumenteras för att säkerställa att inga missförstånd föreligger.
- Det fanns ingen kostnadsuppskattning för hur mycket rättegångskostnader och ersättningar skulle kunna vara. Bättre dokumentation när stora kostnader är att förvänta måste prioriteras då personalförändringar annars kan få extra stor negativ effekt få det institutionella minnet blir otillräckligt.

Genomförda åtgärder

Under 2018 skedde ett intensivt arbete med att utveckla organisationens kapacitet, effektivitet och långsiktiga stabilitet. Följande åtgärder är genomförda och implementerade i verksamheten:

1. Det finns nu en etablerad praxis gällande månadsvis uppföljning av ekonomiskt utfall och prognos mellan verksamhetschef och kassör.
2. En s.k. burnchart har upprättats. I en burnchart spåras förväntade intäkter och utgifter minst ett år framåt för att undvika överraskningar och testa det ekonomiska utfallet av att exempelvis anställa ytterligare en person. Burncharten är ett centralt verktyg för den månadsvisa uppföljningen (punkt 1 ovan). Då burncharten är egenutvecklad har den dokumenterats för att förenkla för fler personer att arbeta med den.
3. Ekonomisystemet *Fortnox* samt tillhörande rutiner är på plats och har dokumenterats noggrant.
4. Etablerade rutiner finns för att föreningen snabbt ska kunna ta sig an konsultuppdrag.
5. Av nyanställningarna har $\frac{2}{3}$ i dagsläget formen av projektanställningar istället för tillsvidareanställningar.
6. Analys av potentiella nya intäktskällor inklusive planerade aktiviteter har genomförts och ett arbetsdokument med en Finansieringsplan som listar 26 åtgärder har tagits fram av kansliet och styrelsen.
7. Förbättrad kontakt med förväntade finansiärer så att vi tidigare får info om eventuella senarelagda beslut är etablerat som praxis.
8. Det är diskuterat och överenskommet med WMF om att det är okej för föreningen att spara en större summa av inkomna medel under 2018-2019 för att bygga upp en större buffert, d.v.s. en ökning av våra ekonomiska reserver, i en snabbare takt än vad vi tidigare gjort.
9. Ett nytt medlemssystem har etablerats och ett aktivt arbete sker för ökad interaktion med medlemmar för att möjliggöra ökade medlemsintäkter och donationer.
10. Arbetet med att söka externa projektmedel har utökats.
11. Föreningen har sedan mars 2018 en sponsrad kontorslokal från Internetstiftelsen, vilket minskat de fasta omkostnaderna markant (detta inkluderar kostnader för kontorsmaterial, Internet, kaffe, evenemanglokaler m.m.). Uppsägningstiden för lokalen är endast 2 månader.
12. Arbetet för att ytterligare förenkla för distansarbete har skett. Detta för att fler personer ska kunna arbeta på distans vilket är eftertraktat för personal samt ytterligare sparar kostnader för kontorslokal.
13. Flera av de större projekt som fått medel är designade så att de har en relativt lång kalendertid för att möjliggöra enkla justeringar av när medlen används.

Kommande åtgärder

1. Verksamhetschefen och operativa chefs roller behöver dokumenteras i större detalj.
2. Ett aktivt arbete för att öka finansieringen ytterligare kommer att genomföras i linje med den framtagna finansieringsplanen.
3. En form för hur riskanalyser ska se ut avseende exempelvis konsekvenser av investeringar, nya rekryteringar, ändrade projektplaner etc. behöver tas fram.
4. Ett fortsatt arbete för att minska de fasta kostnaderna behöver ske och vi kommer bl.a. att titta på hur kostnaderna för servrar samt för teknisk utrustning och abonnemang för personalen kan minskas.