

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

Analys avseende om de budgetansvariga i verksamheterna har rätt kunskap och insikt i ekonomi- och verksamhetsstyrningen?

Hultsfreds kommun

2009-10-23

Stefan Tengberg

Rådgivare

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning	1
2.1	Bakgrund	1
2.2	Metod.....	1
3	Granskningens resultat och analys	2
3.1	Enkät svar	2
3.1.1	Budgetprocess	4
3.1.2	Kompetens	7
3.1.3	Ledning och styrning	10
3.1.4	Mål och styrande dokument.....	14
3.1.5	Uppföljning och kontroll	18
3.1.6	Rutiner stöd och information	21
3.1.7	Jämförelse mellan befattningar	23
3.1.8	Frågor som de budgetansvariga anser vara sämst att uppnå.....	24
3.2	Slutsats.....	25

1 Sammanfattning

De budgetansvariga i Hultsfreds kommun ger, i jämförelse med svaren i de övriga 67 kommunerna i landet, en bättre bild av ekonomistyrningsprocessen.

Det frågeområde som får sämst omdöme är Budgetprocessen där ca 40 % tycker att denna kan göras bättre. Den negativa signalen kommer framförallt från ”Barn- och utbildningsverksamheten”.

I förhållande till de övriga kommunerna i undersökningen är de budgetansvariga mer negativa till ”Kompetens” och ”Budgetprocessen” medan man är mer positiv än övriga kommuner avseende framförallt ”Ledning och styrning” samt ”Mål och styrande dokument”.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB har av Kommunrevisionen i Hultsfreds kommun fått i uppdrag att genomföra en undersökning om vad de budgetansvariga tycker om sina förutsättningar för att genomföra en god ekonomistyrning? Arbetar kommunen med rätt frågor för att förbättra ekonomistyrningen? Hur upplevs förutsättningarna i organisationen i förhållande till andra organisationer?

Detta är frågor som är viktiga för kommunen i många hänseenden. Beroende på vilka svar som frågorna ger är det viktigt för ekonomistyrningen att den budgetansvariga personalen är med i processen.

2.2 Metod

28 frågor (se bilaga) har ställts till budgetansvariga i kommunen, de budgetansvariga har svarat genom en Web-baserad enkät och frågorna samt svaren grupperas för de 6 frågeområdena:

- Ledning och styrning
- Mål och styrande dokument
- Stöd och rutiner
- Kompetens
- Budgetprocess

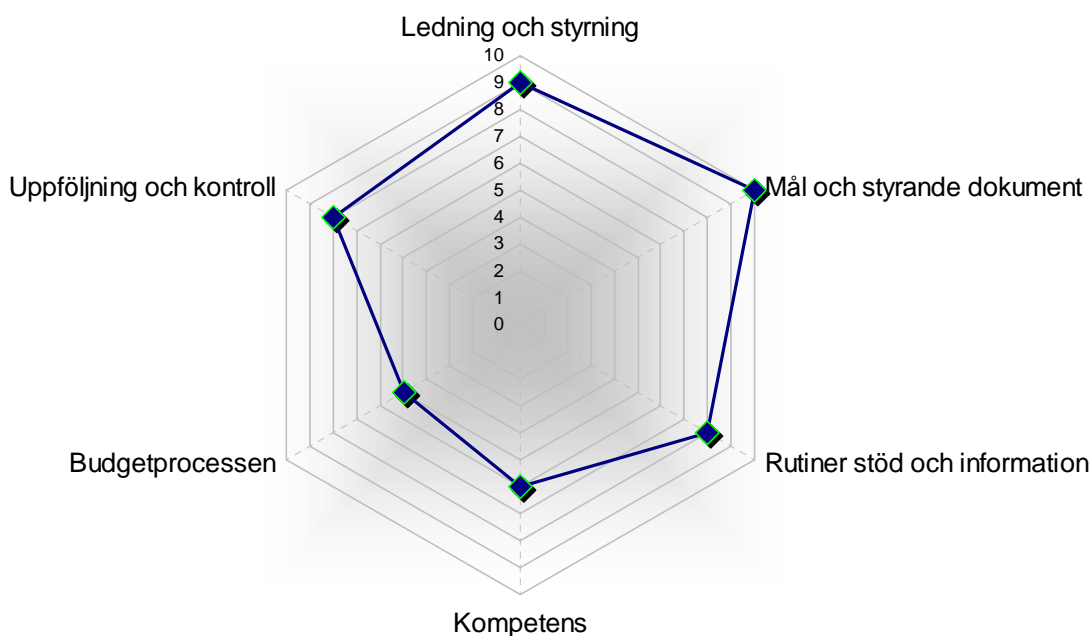
- Uppföljning och kontroll

3 Granskningens resultat och analys

3.1 Enkät svar

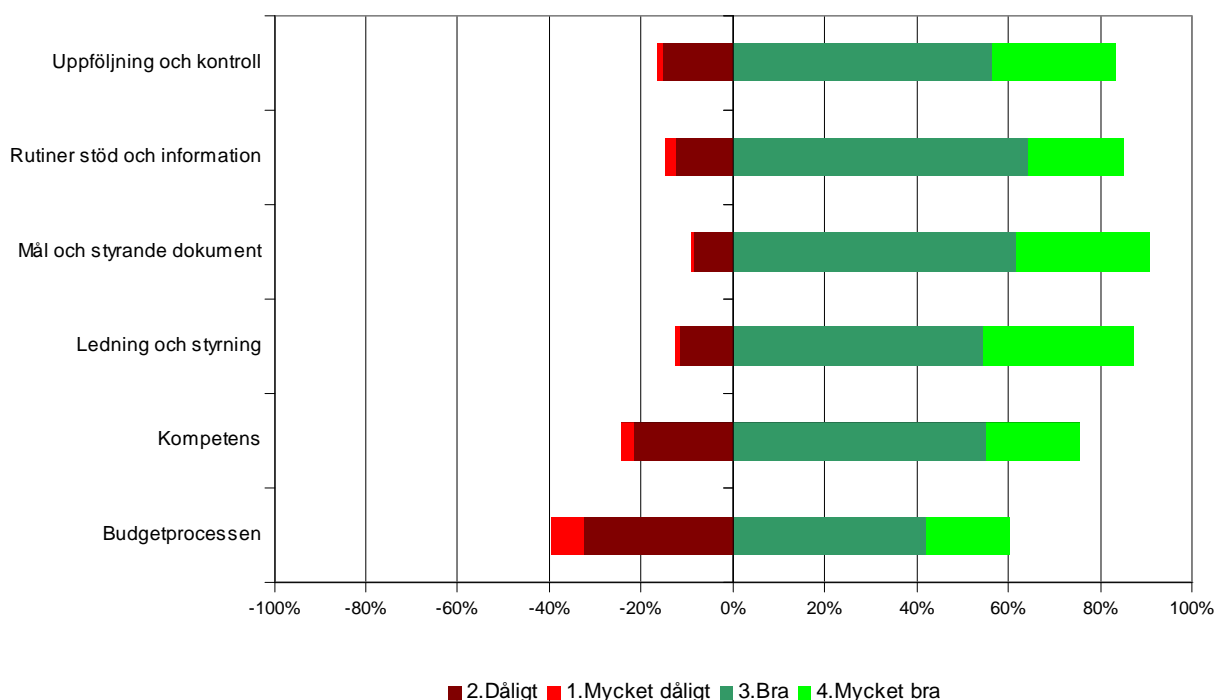
En viktig förutsättning då svaren från enkäten studeras är att enkäten besvarades av 49 % av de tillfrågade (51 svar från 105 tillfrågade) vilket är en svarsfrekvens som är låg. Vanligtvis uppgår svarsfrekvensen till 70 % eller bättre. En förklaring kan vara att det är ovanligt att så många som 105 personer får frågan i en kommun av denna storlek. En rimligare nivå hade kanske varit 75 personer. Utifrån detta perspektiv är det bra att det har kommit svar från 51 personer.

För att erhålla en översiktlig bild av vad de budgetansvariga tycker om ekonomistyrningen i Hultsfreds kommun ger nedanstående diagram en viss vägledning. Diagrammet visar vad de budgetansvariga har svarat i relation till vad svaren har varit för samtliga kommuner i undersökningen (5 är genomsnitt).



Överlag ger de budgetansvariga en bättre bild över ekonomistyrningen än genomsnittet. Nivå 5 är den genomsnittliga nivån för samtliga kommuner i undersökningen och Hultsfred redovisar en nivå över 5 för samtliga områden förutom för budgetprocess som får nivån 5.

Detta framkommer även i nedanstående diagram som visar svaren i Hultsfreds kommun utan jämförelse med andra kommuner.

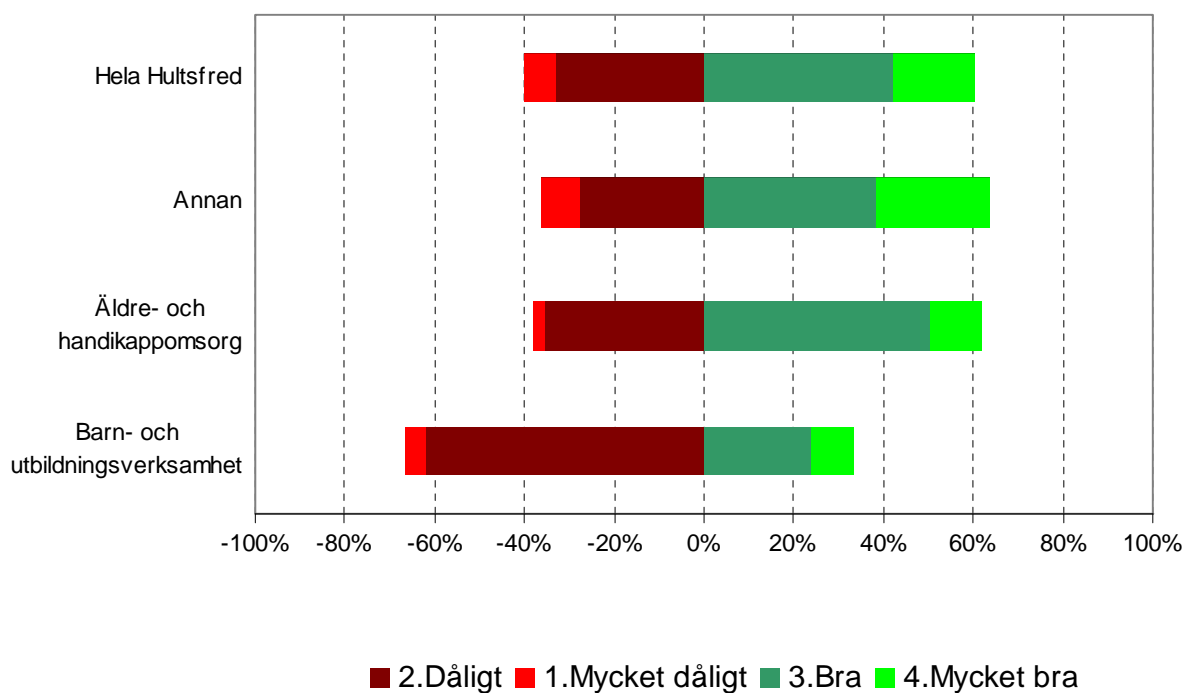


Bilden är positiv avseende samtliga områden och speciellt positiv för ”Mål och styrande dokument” samt ”Ledning och styrning”. Även om diagrammen visar att svaren avseende budgetprocessen är avsevärt mer negativa är detta den bild som samtliga kommuner i undersökningen visar.

Även om enkäten ger ett bra resultat så finns det förbättringspunkter inom samtliga områden.

För att belysa dessa områden går det att analysera svaren ytterligare och då framkommer följande bilder:

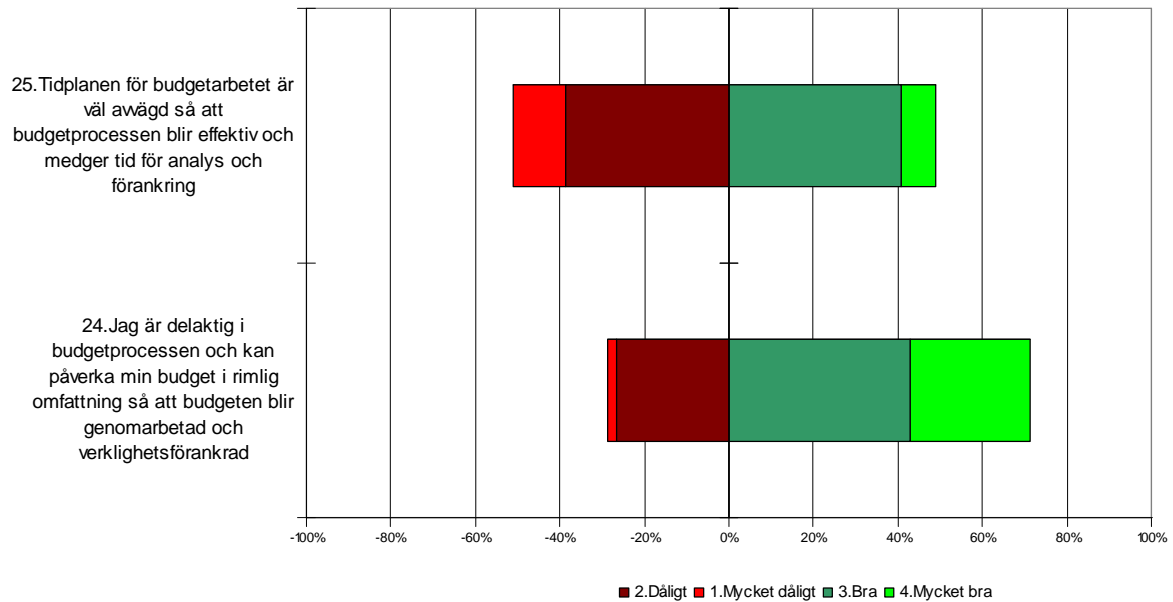
3.1.1 Budgetprocess



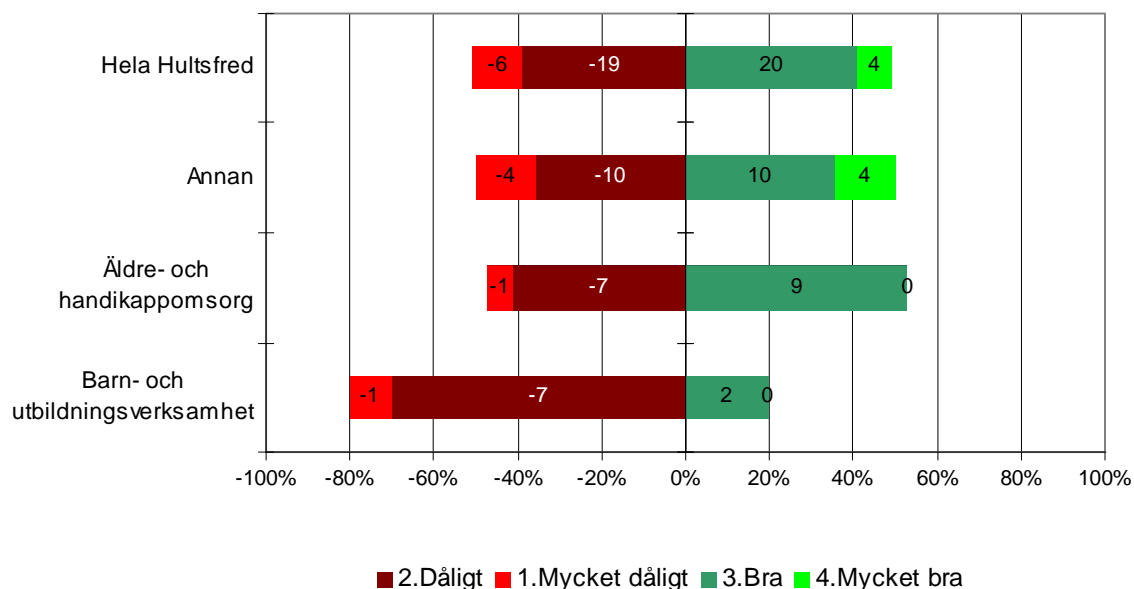
Detta område har sämst omdömen bland de tillfrågade i Hultsfreds kommun. Budgetansvariga inom framförallt Barn- och utbildningsverksamhet har sämre omdöme om denna rubrik avseende budgetprocessen med ca: 65 % som är negativa. Anmärkningsvärt är att det finns förhållandevis många som anser att processen är mycket dålig för ”Annan verksamhet”.

Anledningen till deras negativa svar visar följande diagram:

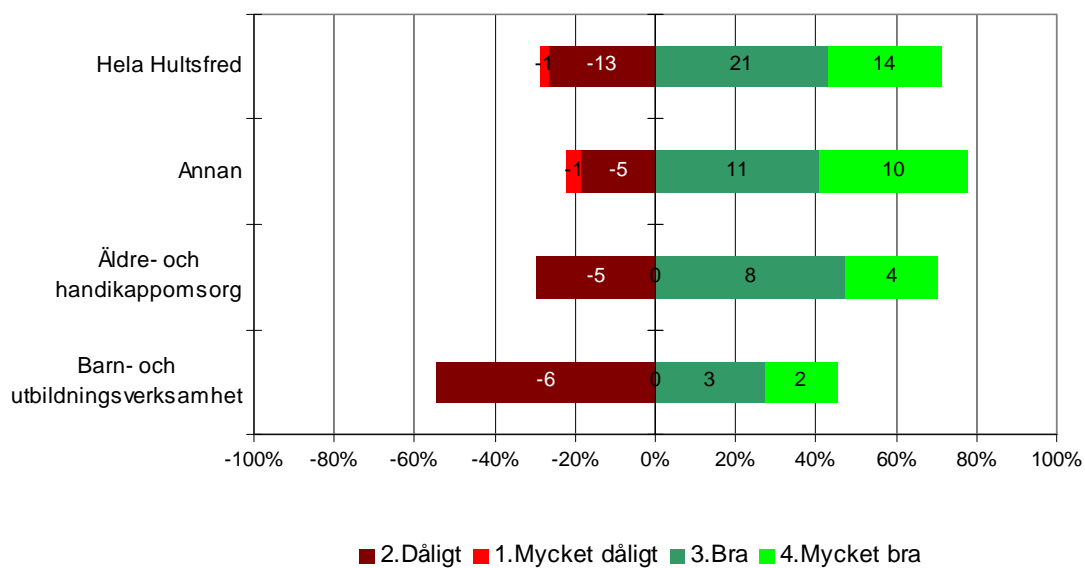
Budgetprocessen



Av de som svarat menar ca: 50 % att tidsplanen för budgetprocessen ej är väl avvägd (fråga 25). Denna synpunkt är mycket påtaglig inom Barn- och utbildningsverksamhet (80 %) och Annan verksamhet (50 %) vilket framgår av nedanstående diagram.

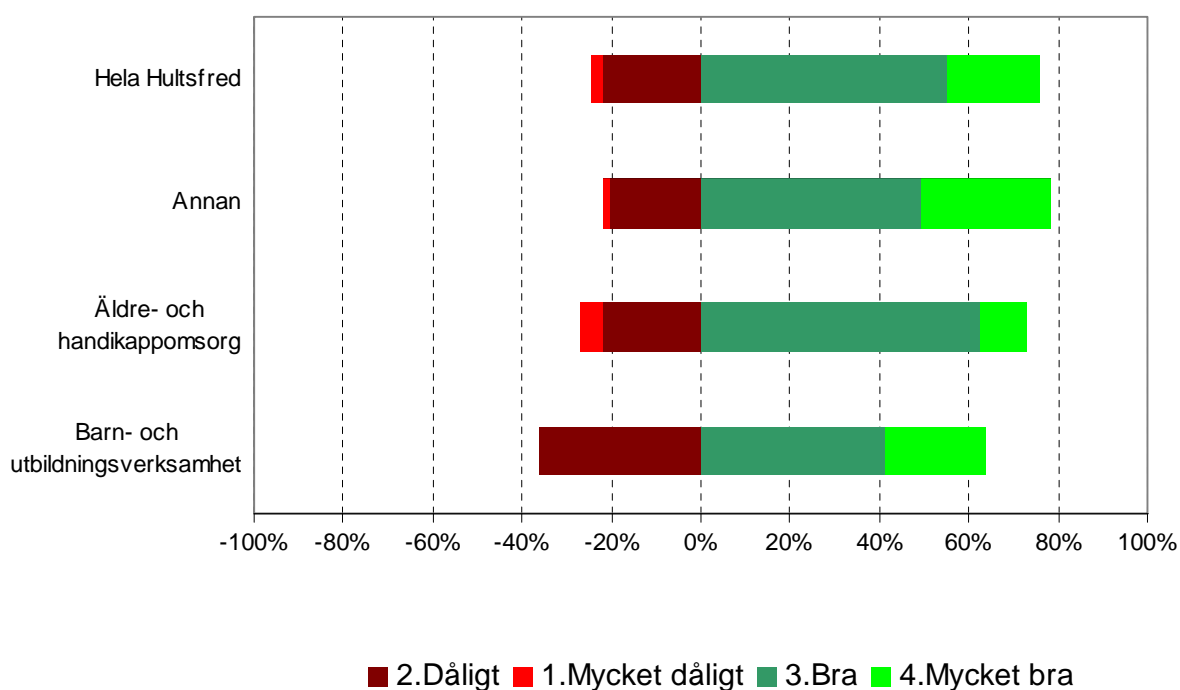


Ca 30 % anser att ”de inte är delaktiga i budgetprocessen och inte kan påverka sin budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad” (fråga 24). För fråga 24 är ca 55 % av Barn- och utbildningsverksamheten negativa.



Budgetprocessen ger en tydligt negativ signal för Hultsfreds kommun och det är speciellt allvarligt att många inom Barn- och utbildningsverksamheten ej känner sig delaktiga i budgetprocessen. Detta är speciellt allvarligt i och med att de som är tillfrågade har ett budgetansvar och därmed skall styra verksamheten mot ett visst mål.

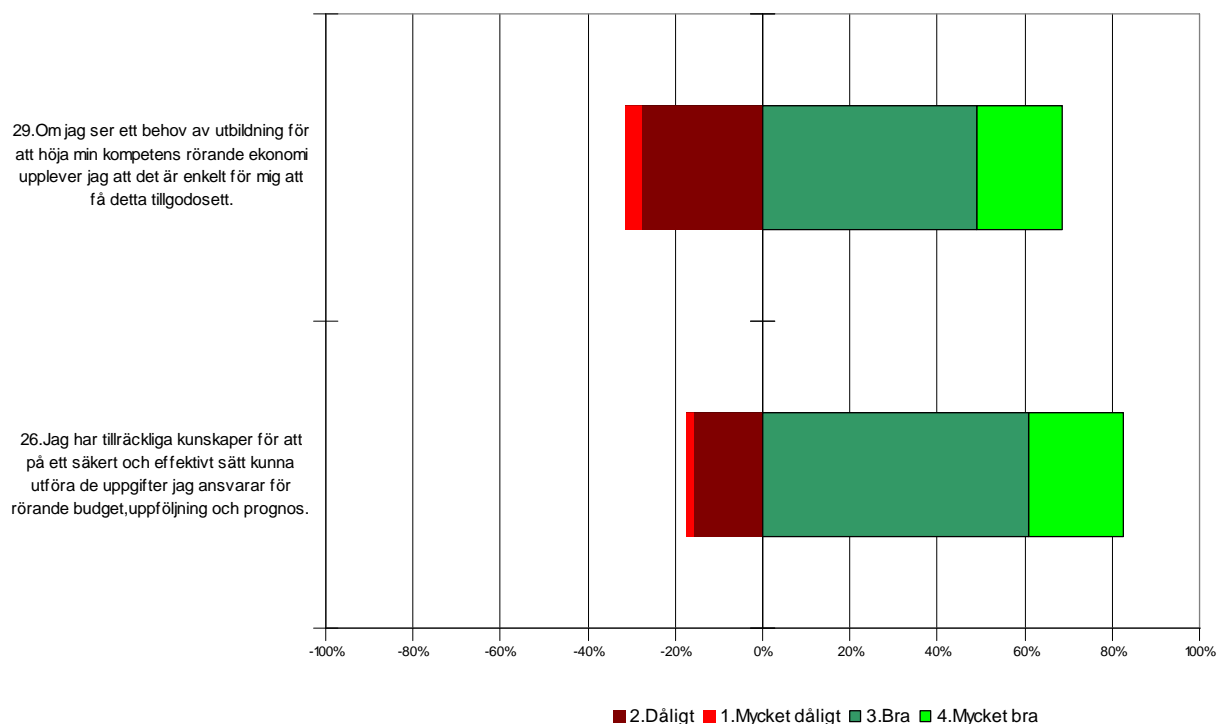
3.1.2 Kompetens



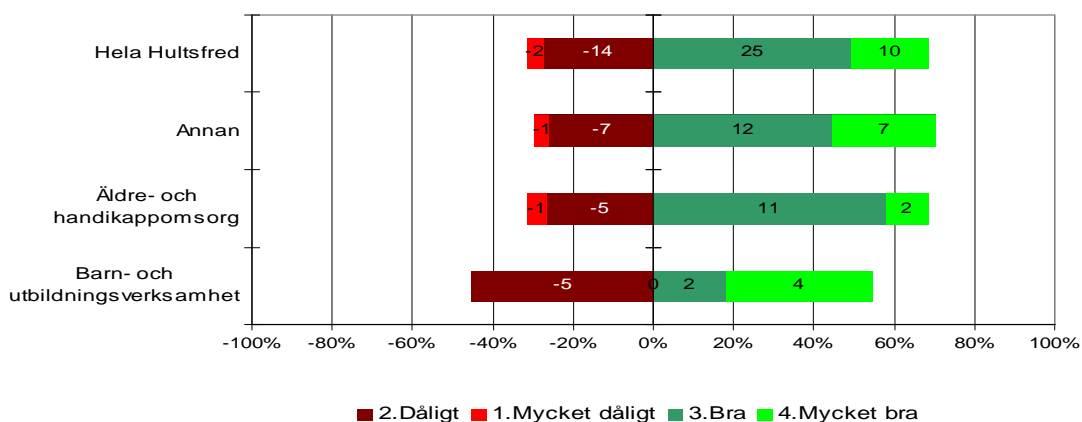
Detta område ger svar, som liksom budgetprocess, är de mest negativa för Hultsfreds kommun. Även här visar det sig att flest negativa omdömen kommer från "Barn- och utbildningsverksamhet".

Anledningen till svaren är följande:

Kompetens

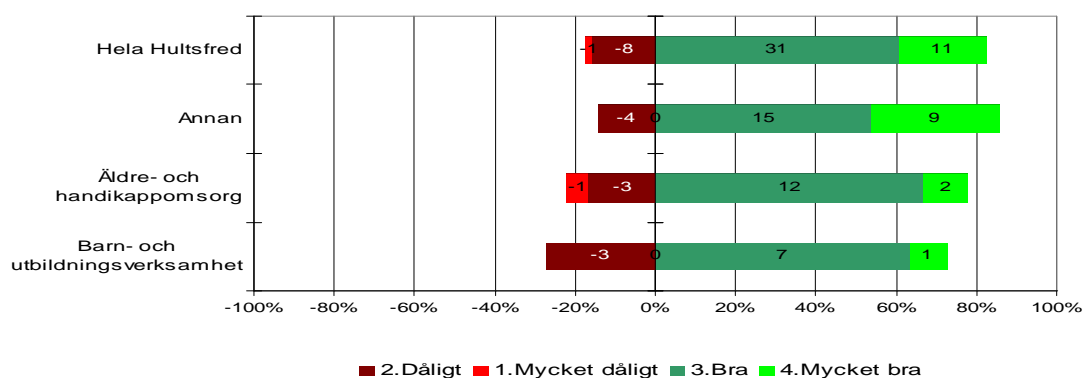


På fråga 29 ” Om jag ser ett behov av utbildning för att höja min kompetens rörande ekonomi upplever jag att det är enkelt för mig att få detta tillgodosett.” svarar ca: 30 % att de inte har denna möjlighet, vilket är något bättre värde än i de övriga kommunerna.



”Barn- och utbildningsverksamheten” är det ansvarsområde som ger en tydlig signal om att det är svårt att höja kompetensen i ekonomiska frågor.

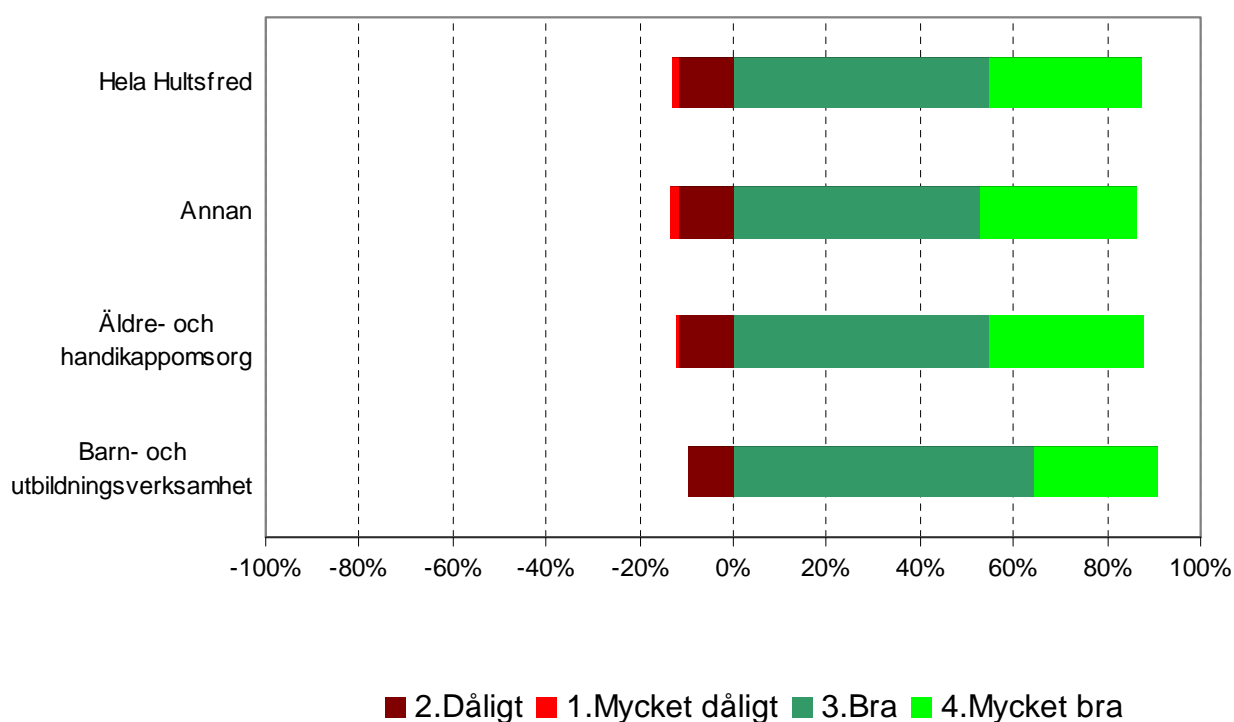
På frågan 26 ”Jag har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter jag ansvarar för rörande budget” anser ca 15 % att så inte är fallet. Även för denna fråga är svaren från Hultsfred något mer positiva än bland övriga kommuner vilka har 22 % som är negativa.



För denna fråga är det fler som är negativa inom ”Äldre- och handikappomsorgen”.

3.1.3 Ledning och styrning

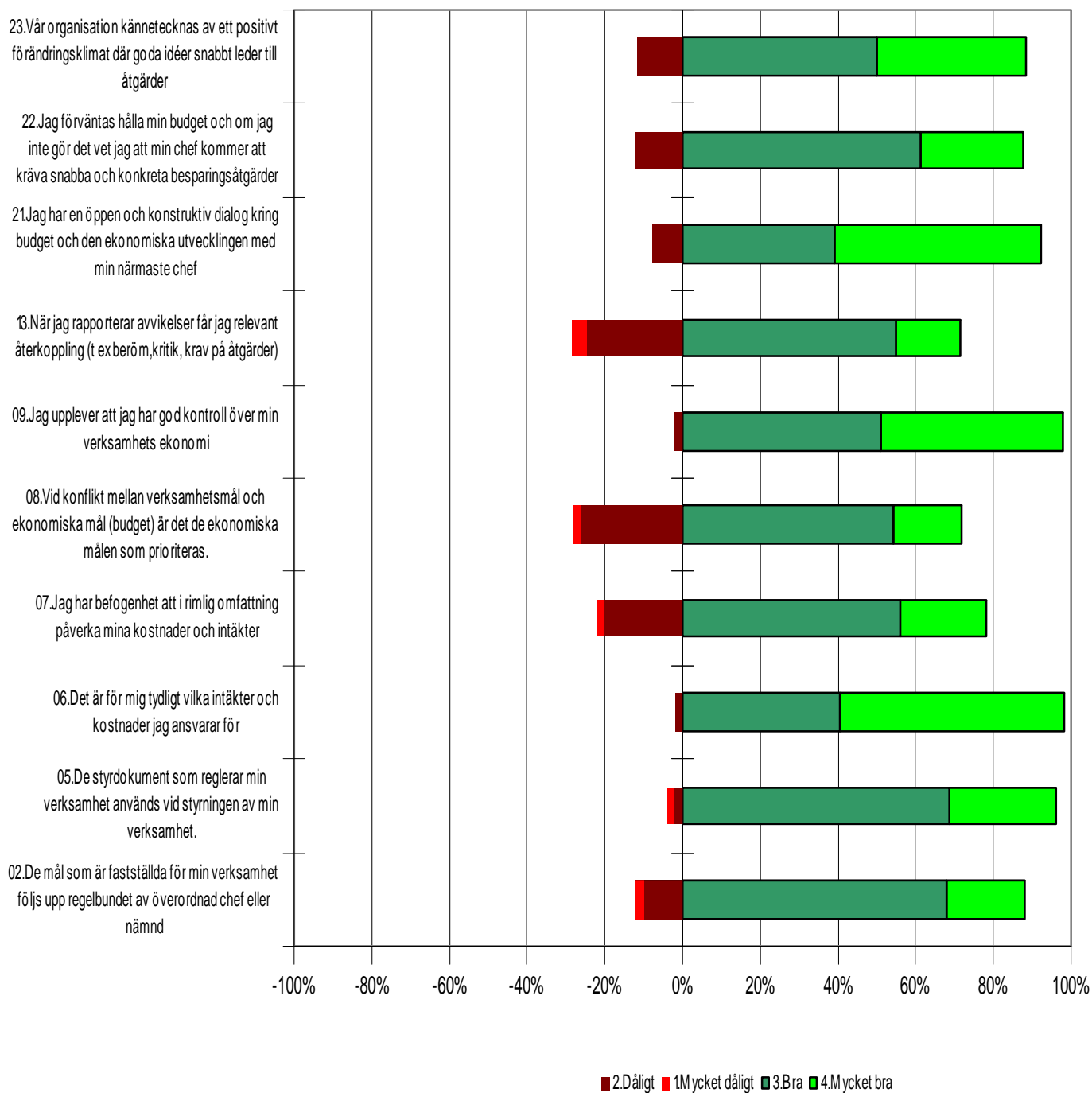
Avsnittet ”Ledning och styrning” var det områden som gav en positivare bild än landet i övrigt och skulle därmed ej behöva kommenteras men i och med att detta är ett mycket viktigt område avseende ekonomistyrning görs ändå en belysning av svaren från de budgetansvariga.



För detta område ger samtliga ansvarsområden ett likvärdigt positivt svar.

Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

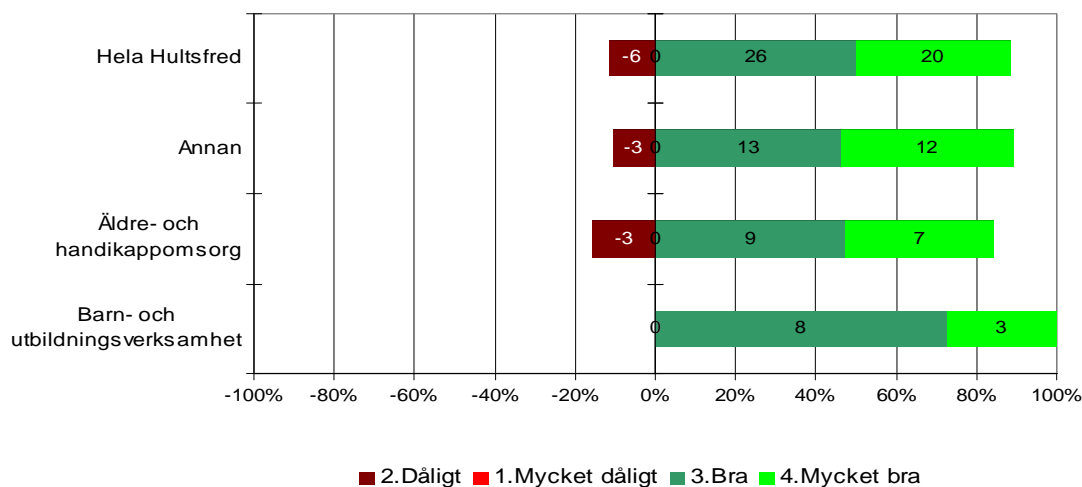
Ledning och styrning



Bland de undersökta kommunerna är det vissa frågor som ger fler negativa svar än övriga och det är fråga:

- 13 ”När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder)”, (drygt 40 % negativa svar i landet, drygt 30 % i Hultsfred)
- 23 ”Vår organisation kännetecknas av ett positivt förändringsklimat där goda idéer snabbt leder till åtgärder”, (40 % negativa svar i landet, drygt 10 % i Hultsfred)
- 2 ”De mål som är fastställda för min verksamhet följs upp regelbundet av överordnad chef eller nämnd”, (drygt 30 % negativa svar i landet, ca: 10 % i Hultsfred)

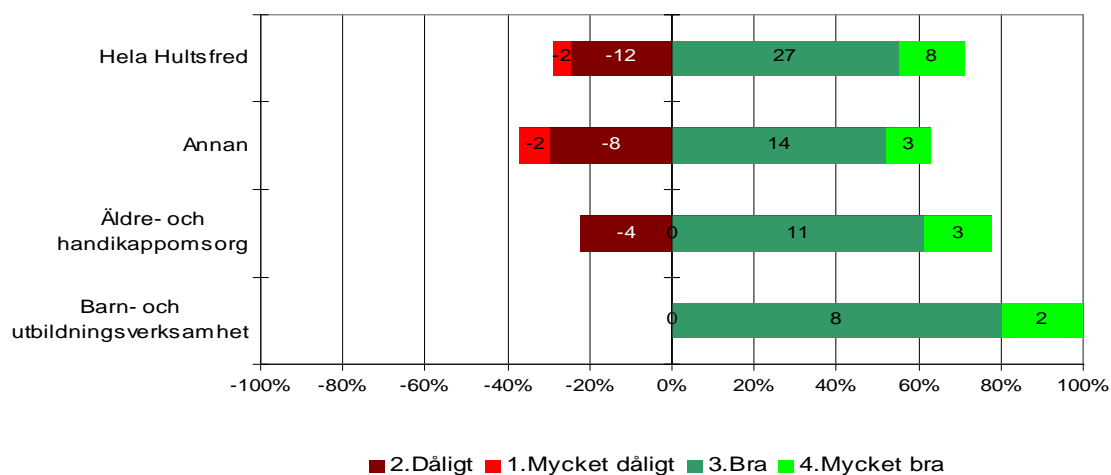
För Hultsfreds kommun är svaren på samtliga frågor bättre än genomsnittet för tillfrågade kommuner. En mycket positiv signal är att för fråga 23 är svaren avsevärt mycket bättre i Hultsfred och svaren är mycket positiva från ”Barn- och utbildningsverksamheten” (se nedanstående diagram).



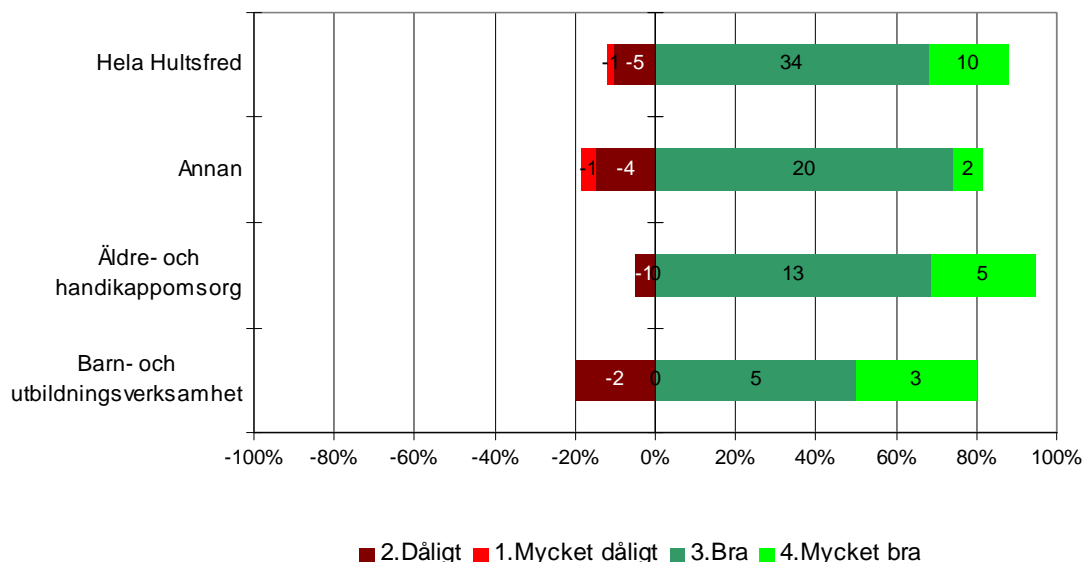
För Hultsfred är det enbart en fråga som ger en mer negativ signal än genomsnittet och det är fråga 8 ”Vid konflikt mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål (budget) är det de ekonomiska målen som prioriteras” där ca: 30 % av de budgetansvariga anser att så ej sker. 30 % anser därmed att verksamhetsmålen prioriteras vilket är en ovanligt hög nivå.

Fråga 13 ”När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder)”, visar en mycket positiv svarsbild för ”Barn- och utbildningsverksamhet” (se nedanstående diagram) vilket är mycket positivt i och med att ”Barn- och utbildningsverksamhet” i många frågor ger en mer negativ bild än övriga

ansvarsområden.

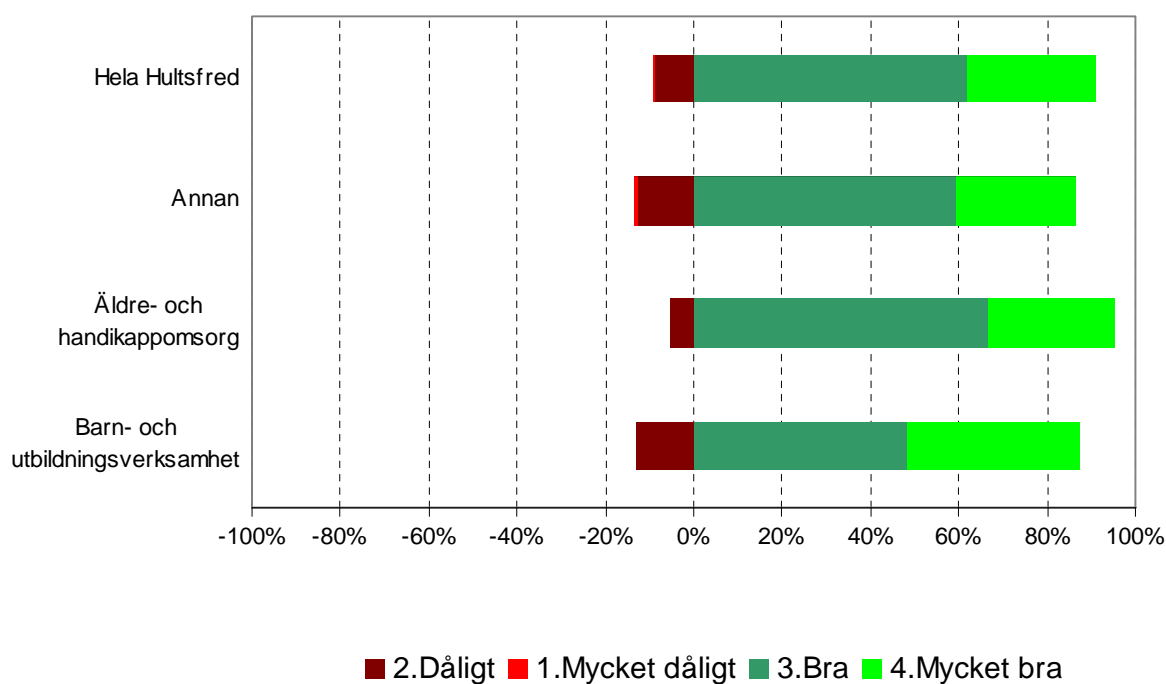


Avseende fråga 2 ”De mål som är fastställda för min verksamhet följs upp regelbundet av överordnad chef eller nämnd” är det enbart ”Annan verksamhet” som ger en något mer negativ bild i och med att fler är negativa samt att en person är mycket negativ (se nedanstående diagram).



Samtliga dessa frågor är viktiga ur ett ledningsperspektiv och här har Hultsfreds kommun därmed en mycket positiv förutsättning i arbetet med ekonomistyrning.

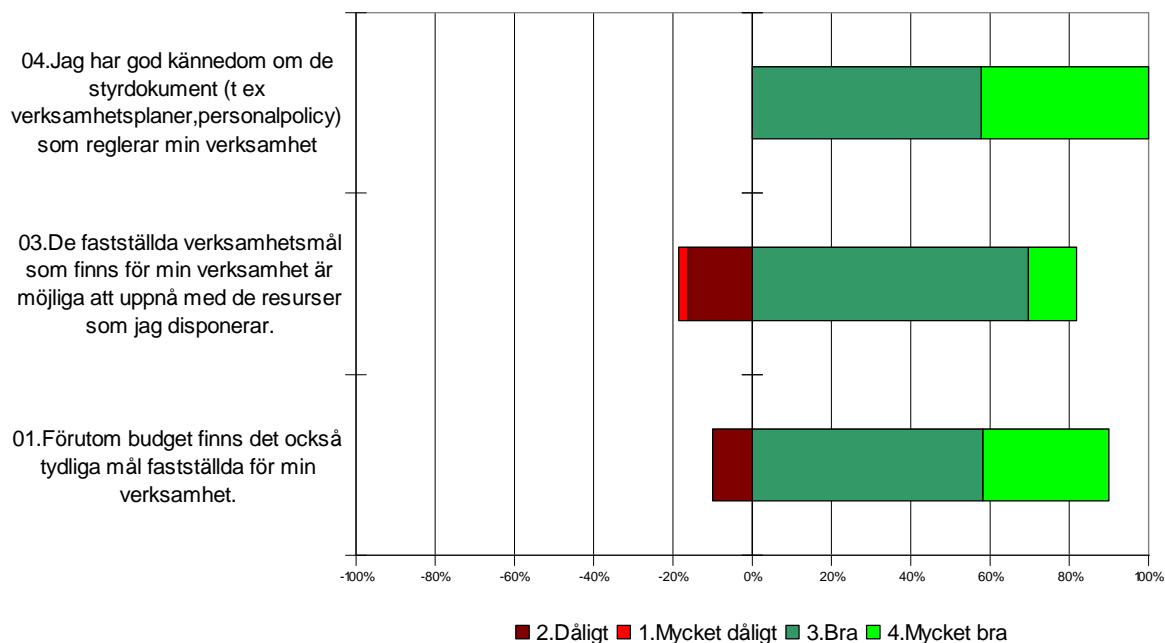
3.1.4 Mål och styrande dokument



Ovanstående diagram visar en mycket positiv bild om hur målarbetet genomförs i Hultsfreds kommun och svarsbilden är likvärdig för samtliga ansvarsområden.

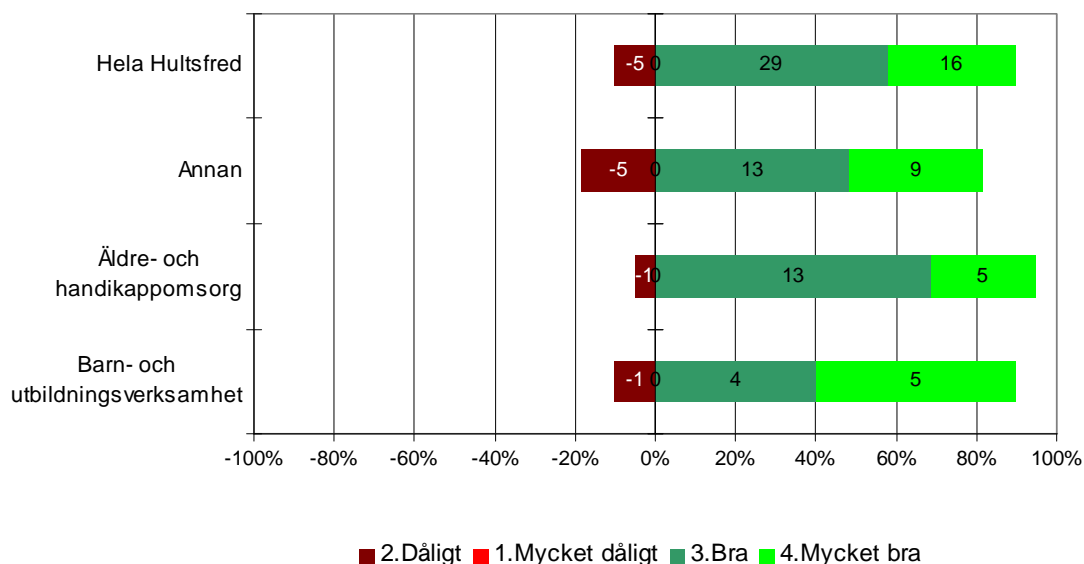
Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

Mål och styrande dokument

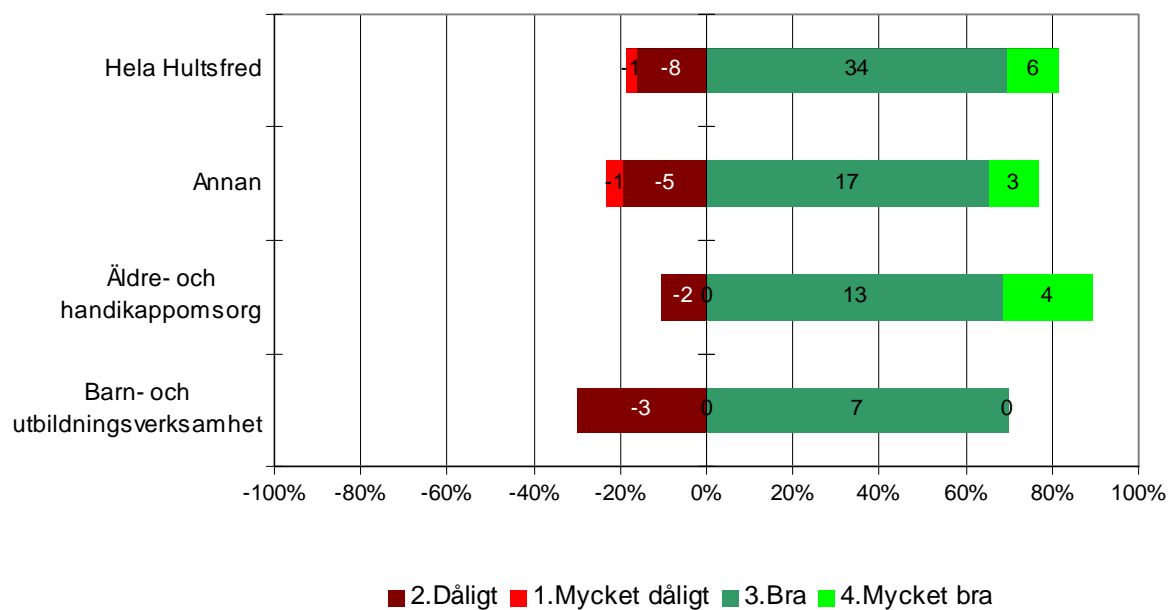


I förhållande till övriga kommuner är det framförallt fråga 1 och 3 som ger ett avsevärt bättre svar.

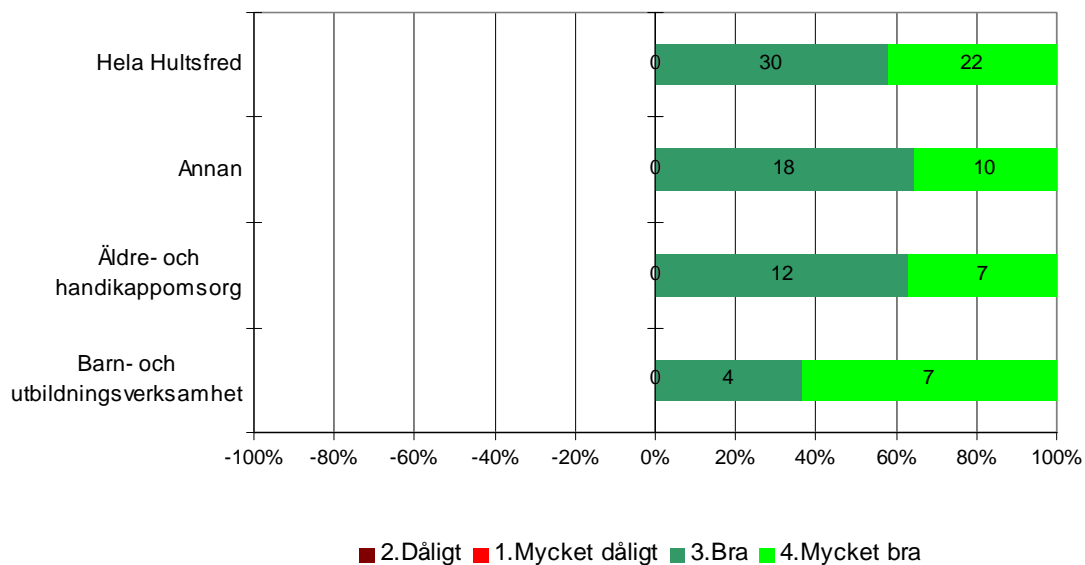
Fråga 1 ”Förutom budget finns det också tydliga mål fastställda för min verksamhet.”



Fråga 3 ” De fastställda verksamhetsmål som finns för min verksamhet är möjliga att uppnå med de resurser som jag disponerar”. Gör samtliga tillfrågade kommunen är det genomsnittliga svaret på denna fråga att 40 % är negativa medan i Hultsfred enbart

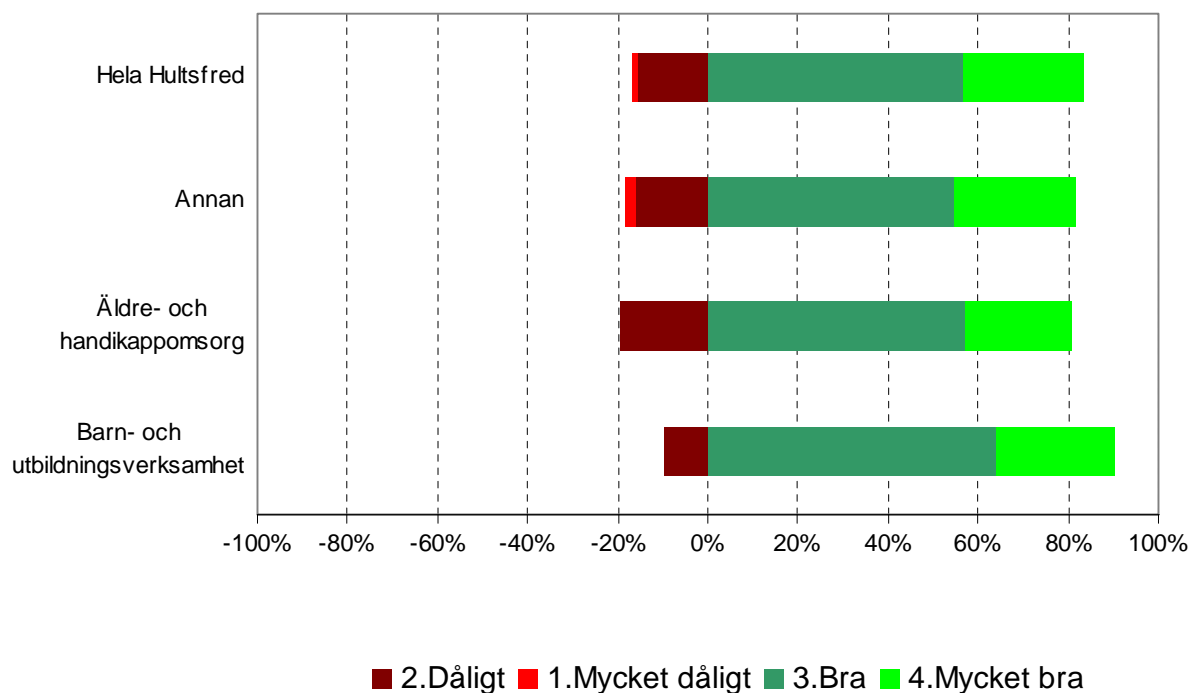


Fråga 4 "Jag har god kännedom om de styrdokument (t ex verksamhetsplaner, personalpolicy) som reglerar min verksamhet"



En mycket positiv svarsbild som visar att alla som har svarat på enkäten har god kännedom om styrdokumentet.

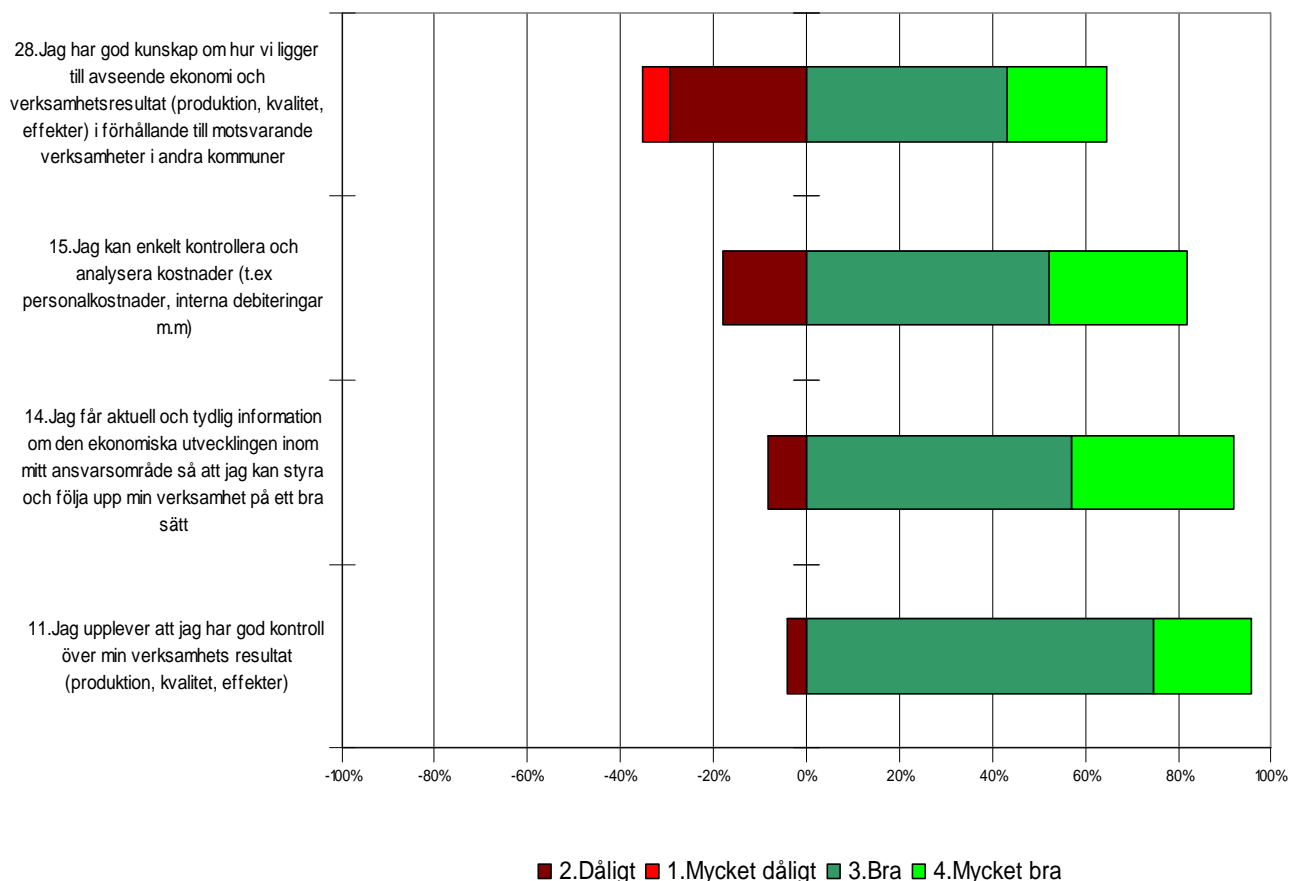
3.1.5 Uppföljning och kontroll



För detta område är synpunkterna mer positiva för ”Barn- och utbildningsverksamheten” och totalt sett är det en bättre bild än i övriga kommuner.

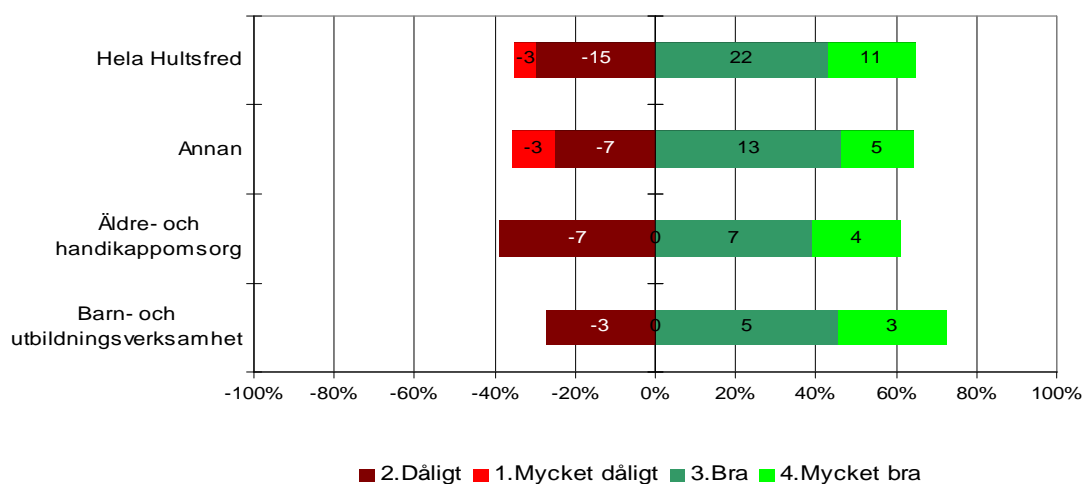
Detta område visar totalt sett inte på att det är några stora problem förutom fråga 28 ”Jag har god kunskap om hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhetsresultat (produktion, kvalitet, effekter) i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner”. Svaren på fråga 28 är ändå bättre än för övriga kommuner som gjort undersökningen.

Uppföljning och kontroll

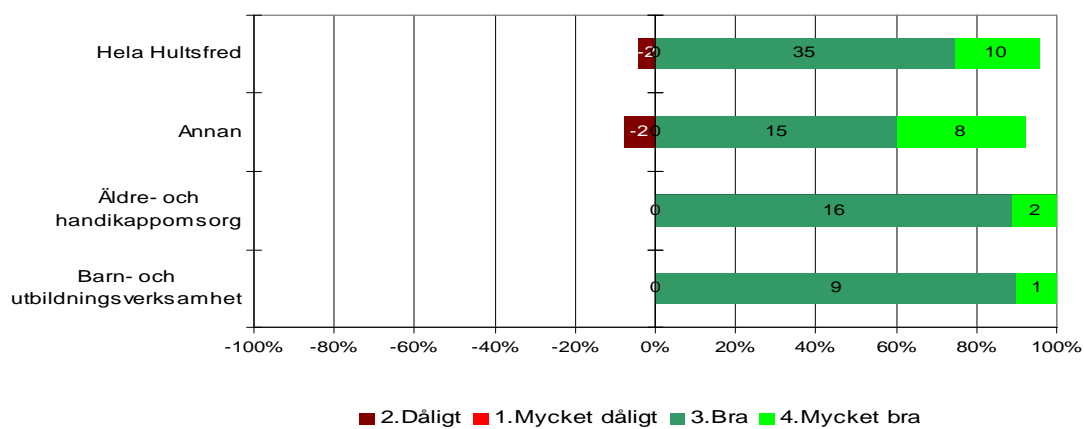


Även detta område är mycket viktigt i kommunens arbete med att eftersträva en god ekonomisk hushållning. För att lyckas med att uppnå kommunens vision med de finansiella resurser som finns (finansiella mål) är det viktigt att det finns verksamhetsmål som är mätbara och att det även görs en jämförelse med andra kommuner.

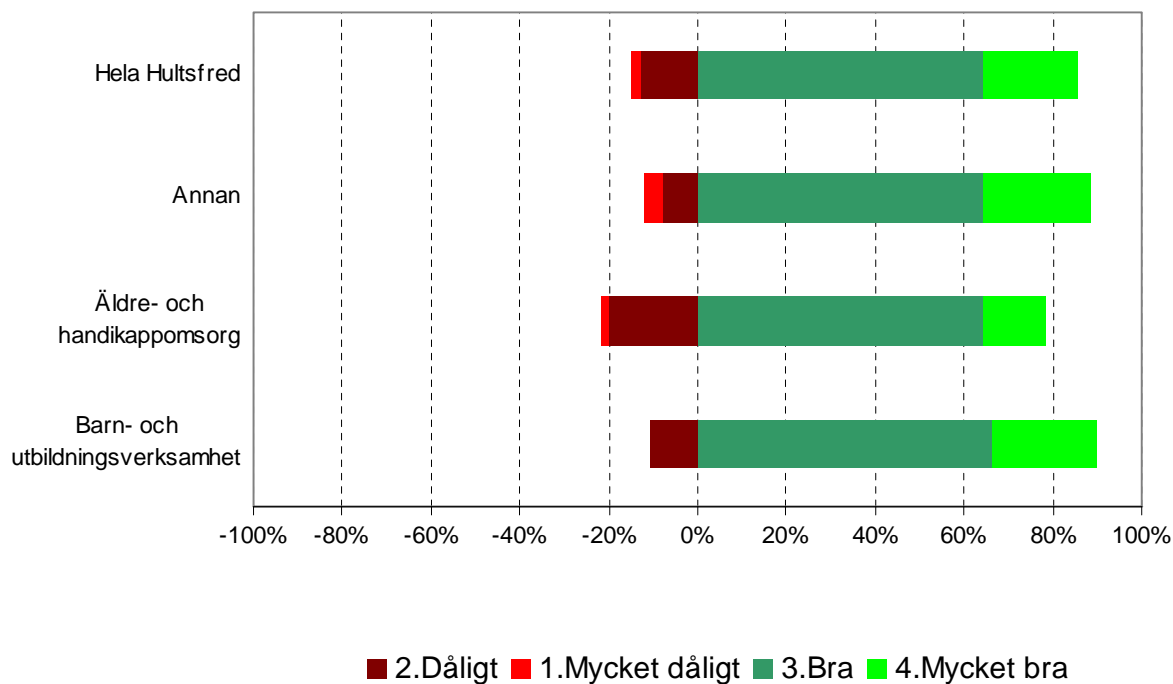
35 % av de budgetansvariga anser att de inte har god kunskap om detta. Bilden är likvärdig i kommunen men med fler mycket negativa inom "Annan verksamhet" där drygt 35 % (men framförallt tre är mycket negativa) anser att de inte har denna kunskap.



Det är mycket positivt att alla har en mycket god kontroll enligt fråga 11 (se nedan).



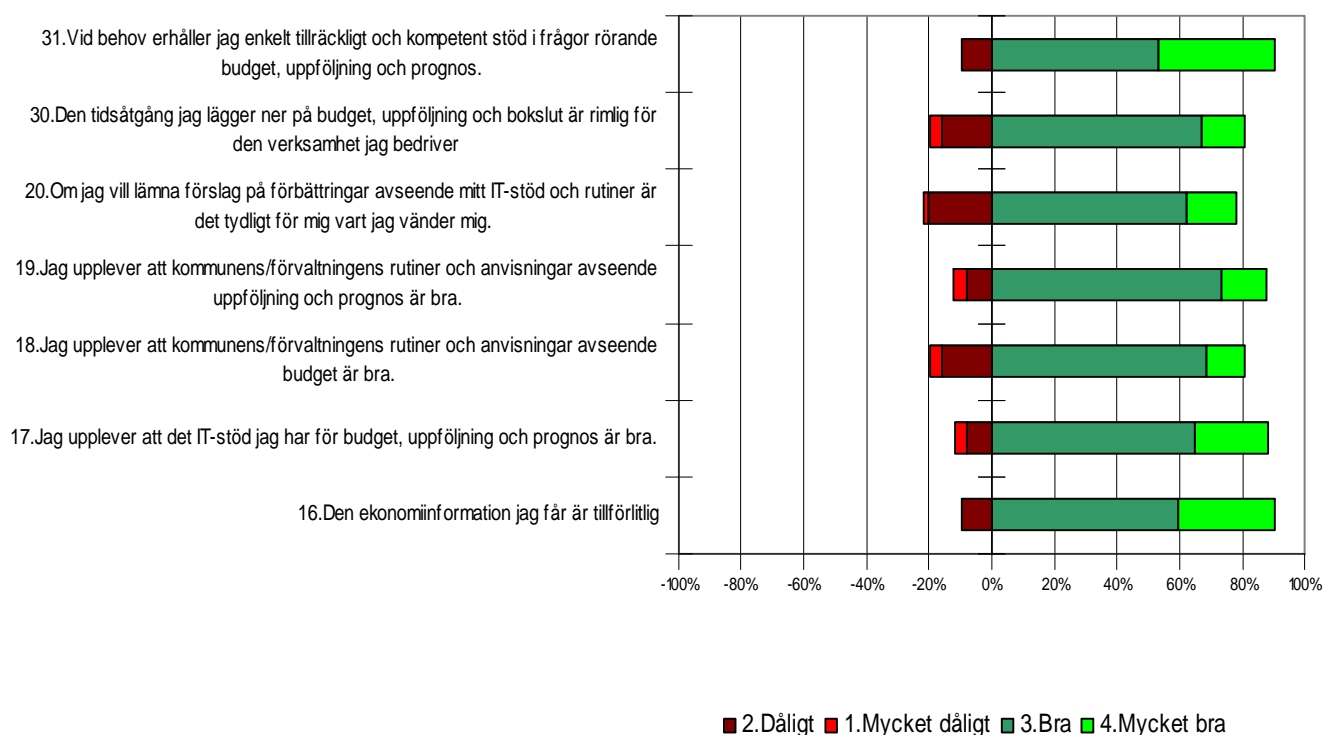
3.1.6 Rutiner stöd och information



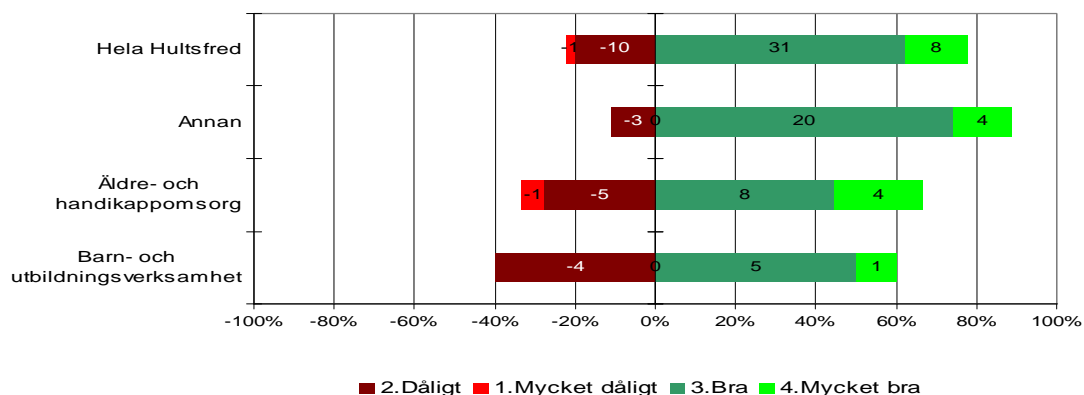
Fördelningen av synpunkterna är att "Äldre- och handikappomsorg" är något mer negativa. Fråga 30 "Den tidsåtgång jag lägger ner på budget, uppföljning och bokslut är rimlig för den verksamhet jag bedriver" är mer negativ. Flest negativa svar kommer från "Äldre- och handikappomsorg".

Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

Rutiner stöd och information



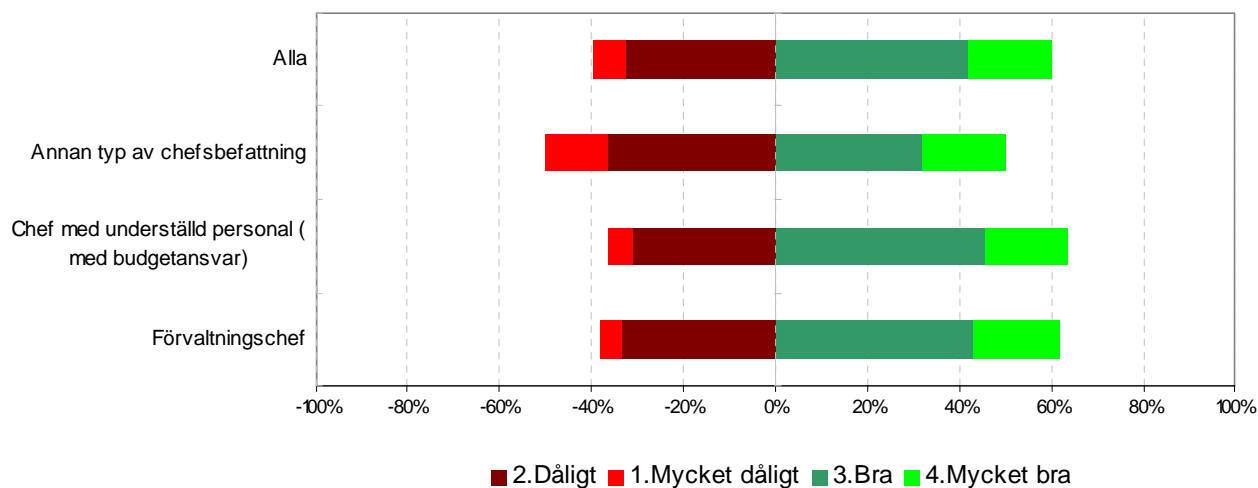
Fråga 20 ” Om jag vill lämna förslag på förbättringar avseende mitt IT-stöd och rutiner är det tydligt för mig vart jag vänder mig ” är den fråga som får flest negativa svar där drygt 20 % anser att det är svårt att komma med förslag på förbättringar av IT-stödet. Fördelningen framgår av nedanstående diagram. En förhållandevis hög andel med negativa svar inom ”Barn- och utbildningsverksamhet” men även inom ”Äldre- och handikappomsorg”.



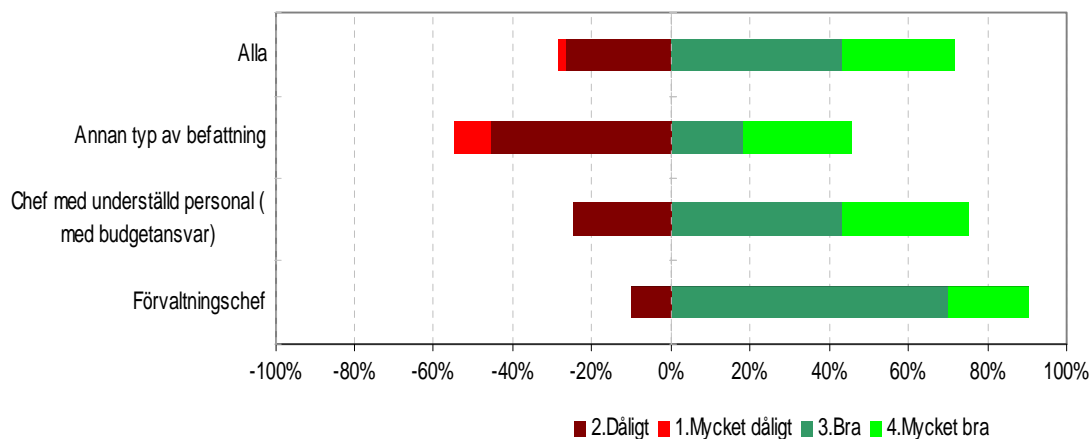
3.1.7 Jämförelse mellan befattningar

Det område som har fått sämst omdöme bland de budgetansvariga i Hultsfreds kommun är budgetprocessen. Fördelningen mellan befattningarna är följande:

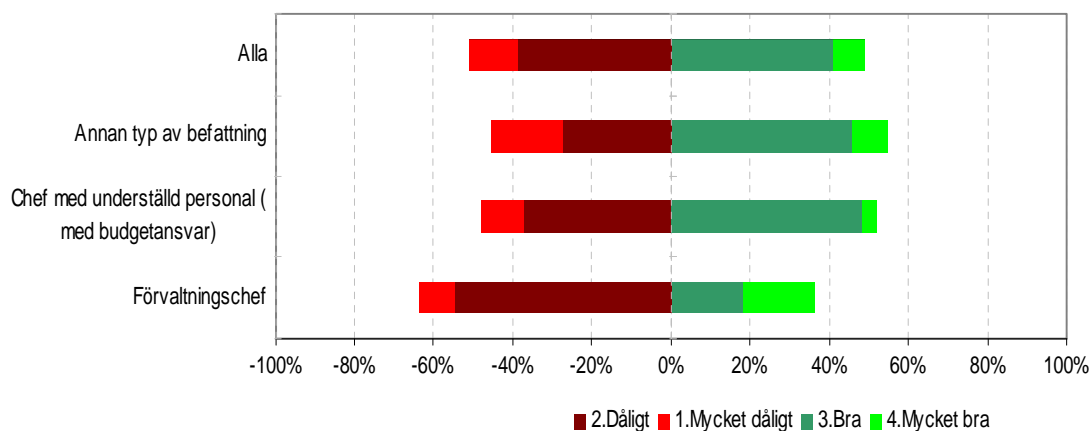
Budgetprocess:



Det är anmärkningsvärt att förvaltningscheferna ger en så negativ bild av budgetprocessen. För att utveckla kommunen och för att skapa en bra verksamhet är det viktigt att förvaltningscheferna är med i budgetprocessen vilket inte alla anser enligt nedanstående diagram.



Förvaltningscheferna är mycket negativa till tidsplanen.



3.1.8 Frågor som de budgetansvariga anser vara sämst att uppnå

För ovanstående undersökning framkommer att följande påståenden får sämst omdömen:

25. Tidplanen för budgetarbetet är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv och medger tid för analys och förankring

Ca: 50 % anser att detta påstående ej stämmer (framförallt ”Barn- och utbildningsverksamhet” (80 %)).

28. Jag har god kunskap om hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhetsresultat (produktion, kvalitet, effekter) i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner

35 % anser att detta påstående ej stämmer (varav 40 % inom Äldre- och handikappomsorg och 35 % för Annan verksamhet).

29. Om jag ser ett behov av utbildning för att höja min kompetens rörande ekonomi upplever jag att det är enkelt för mig att få detta tillgodosett

30 % anser att detta påstående ej stämmer (varav 45 % inom Barn- och utbildningsverksamhet).

24. Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad

Ca: 30 % anser att detta påstående ej stämmer (framförallt ”Barn- och utbildningsverksamhet (55 %)).

13. När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder)

30 % anser att detta påstående ej stämmer (varav 35 % inom annan verksamhet som även har flera mycket negativa).

3.2 Slutsats

Vi vill poängtera vikten av att de budgetansvarigas svar, som har sammanställts i denna rapport samt bifogad excelfil, används för att förbättra kommunens ekonomistyrning. För att underlätta detta arbete redovisas nedan de punkter som framkommit för samtliga verksamheter respektive specifika verksamhet.

Samtliga verksamheter

- Utan att göra jämförelsen mot andra kommuner så anser de budgetansvariga att budgetprocessen kan förbättras. Kommunledningen bör arbeta för att förbättra tidsplanen för budgetarbetet.

- Ytterligare ett förbättringsområde är kompetenshöjande åtgärder avseende ekonomistyrning och hantering av ekonomiska frågor.

Specifik verksamhet

- Avseende **budgetprocess** bör störst insats läggas på personalen inom Barn- och utbildningsverksamheten samt Äldre- och handikappomsorg som framförallt är missnöjd med delaktigheten i budgetprocessen samt tidsplanen. Även personal från "Annan verksamhet" bör uppmärksammas i och med att några svarande är mycket negativa.
- Avseende **Mål och styrande dokument** ger enkäten en mycket positiv bild. Det område som kan förbättras är "Annan verksamhet" som bör göras medvetna om vilka mål som finns för verksamheten samt att arbeta med att göra målen möjliga att uppnå med de resurser som finns.
- Avseende **ledning och styrning** avviker "Annan verksamhet" negativt avseende frågan om "*När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder)*". Ca 35 % av detta ansvarsområde anser att de inte får denna återkoppling. Någon form av aktivitet bör göras för att lösa detta missförhållande.
- Avseende **rutiner stöd och informaiton** framkommer viss kritik avseende IT-stöd vilket framkommer av fråga "*Om jag vill lämna förslag på förbättringar avseende mitt IT-stöd och rutiner är det tydligt för mig vart jag vänder mig*". En översyn bör göras avseende denna fråga inom framförallt "Barn- och utbildningsverksamhet" men även inom "Äldre- och handikappomsorg".