

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

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

Karlshamns kommun

2007-11-13

Stefan Tengberg

Rådgivare

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Metod.....	1
2	Analys	2
2.1	Enkät svar	2
2.1.1	Budgetprocess	4
2.1.2	Kompetens	6
2.1.3	Uppföljning och kontroll	8
2.1.4	Ledning och styrning	10
2.1.5	Mål och styrande dokument.....	13
2.1.6	Rutiner stöd och information	15
2.1.7	Jämförelse mellan befattningar	17
2.1.8	Frågor som de budgetansvariga ger sämst svarsnivå.....	19
2.2	Slutsats.....	19

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vad tycker de budgetansvariga 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.

1.2 Metod

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

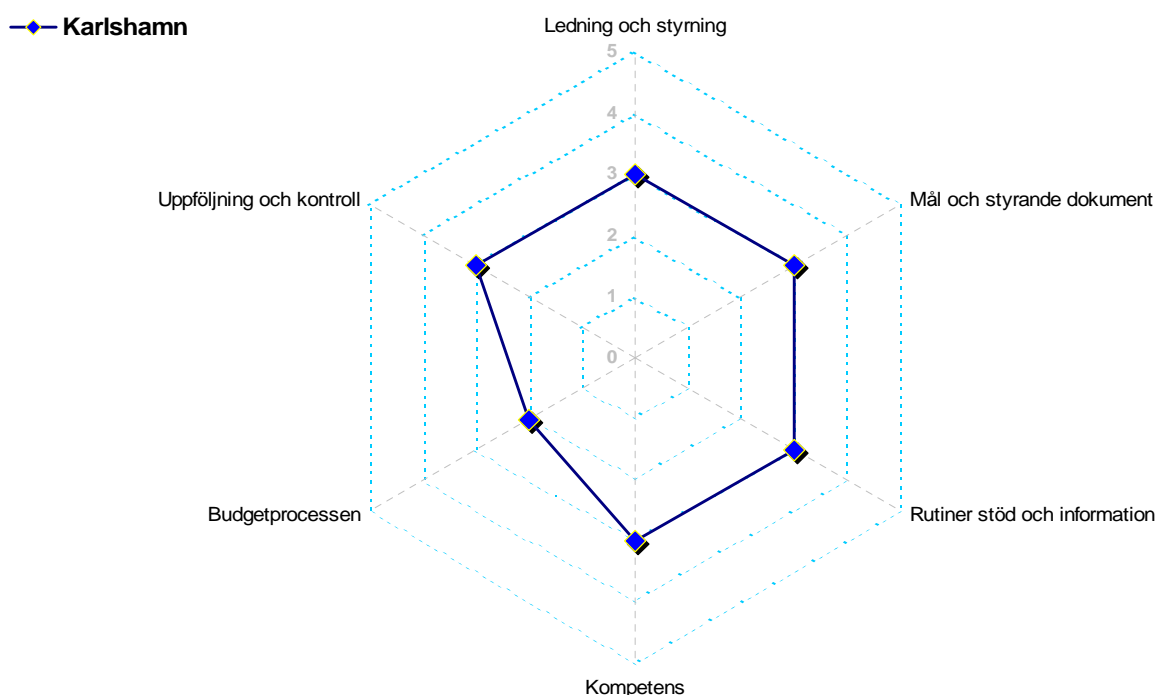
- Ledning och styrning
- Mål och styrande dokument
- Stöd och rutiner
- Kompetens
- Budgetprocess
- Uppföljning och kontroll

2 Analys

2.1 Enkät svar

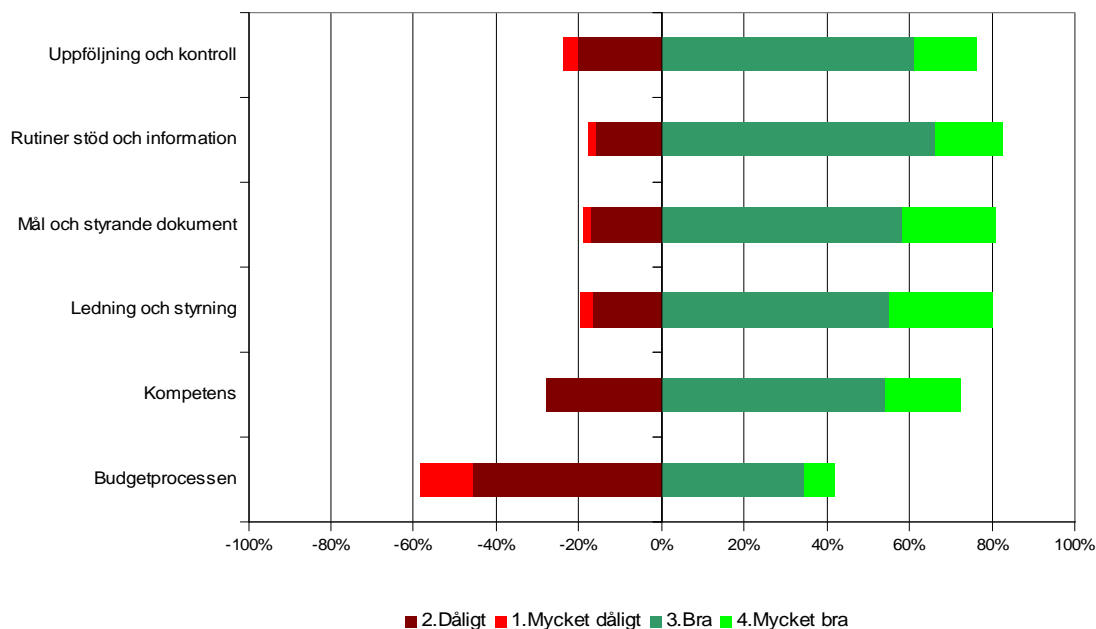
En viktig förutsättning då svaren från enkäten studeras är att enkäten besvarades av 57,7 % av de tillfrågade (79 svar från 137 tillfrågade).

För att erhålla en översiktlig bild av vad de budgetansvariga tycker om ekonomistyrningen i Karlshamns 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 (3 är genomsnitt):

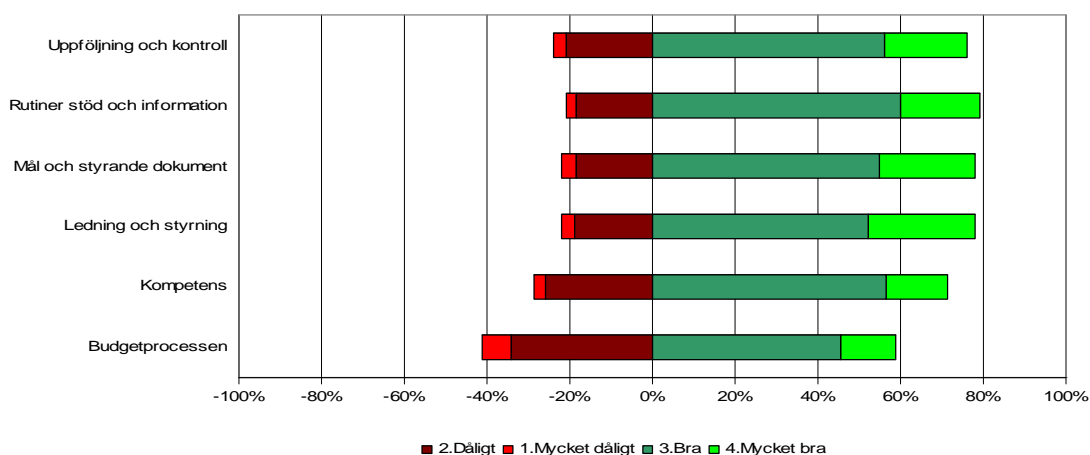


Överlag ger de budgetansvariga en förhållandevis **genomsnittlig** bild över ekonomistyrningen. Nivå 3 är den genomsnittliga nivån för samtliga kommuner i undersökningen och Karlshamn redovisar en låg nivå (2) för "budgetprocessen".

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

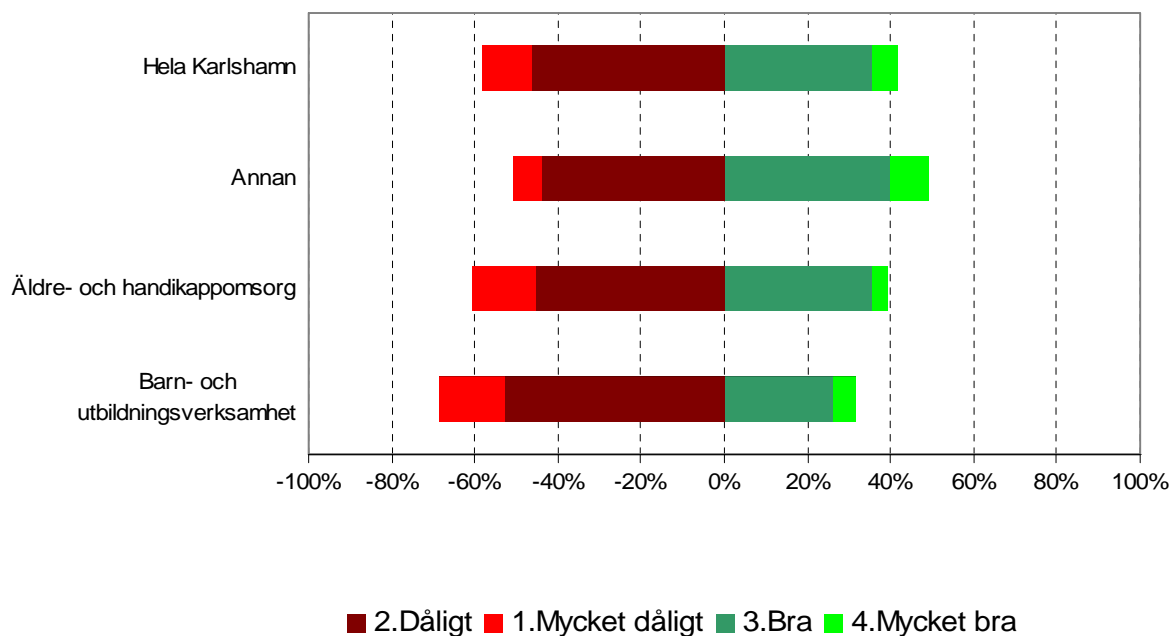


Totalt sett redovisar diagrammet att de områden som framförallt bör förbättras är ”Budgetprocess”, ”Kompetens” samt ”Uppföljning och kontroll”. Det är ovanligt med en så stor del som är lika negativa till budgetprocessen som i Karlshamn (se nedanstående diagram för samtliga undersökta kommuner)



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

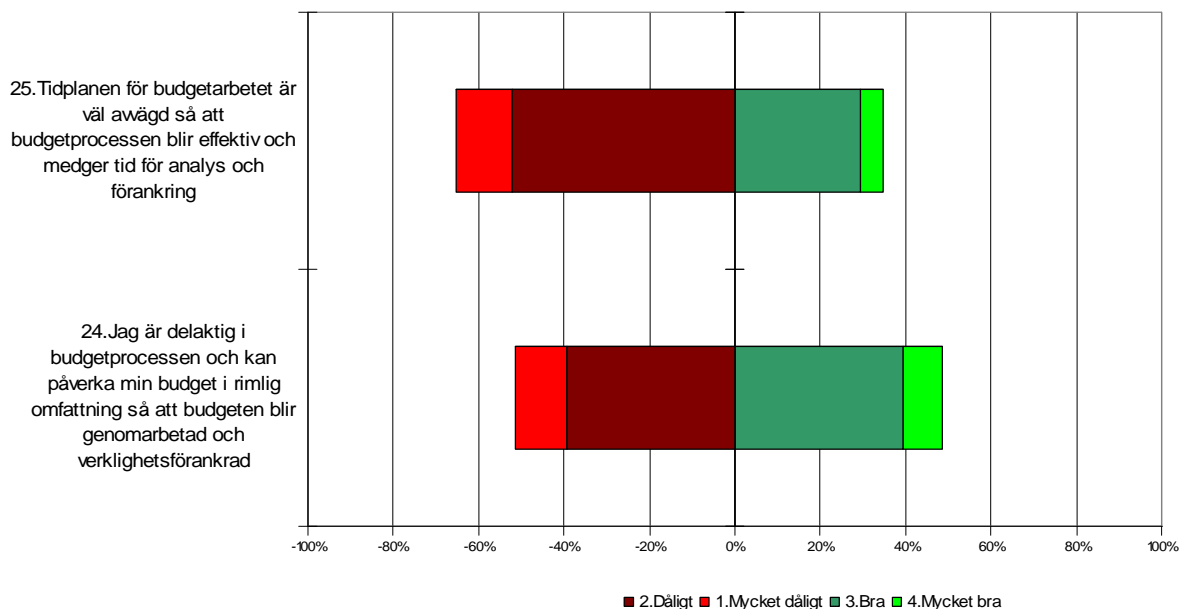
2.1.1 Budgetprocess



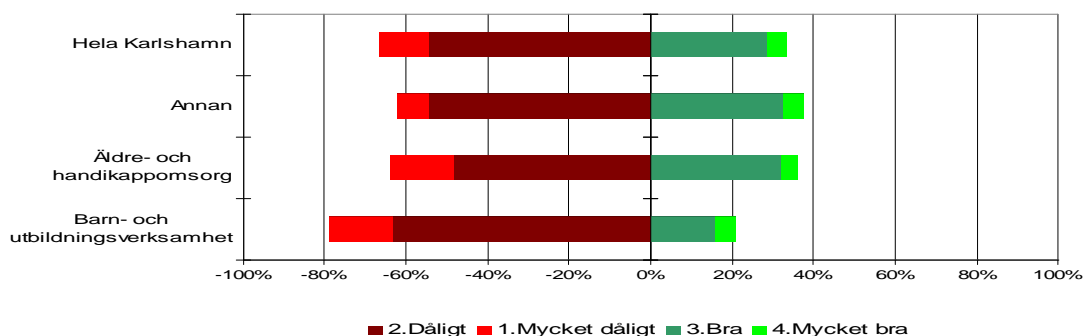
Budgetansvariga inom samtliga områden har liknande omdöme om denna rubrik med nästan 60 % som är negativa. Anmärkningsvärt är att många är mycket negativa.

Anledningen till deras negativa svar visar följande diagram:

Budgetprocessen

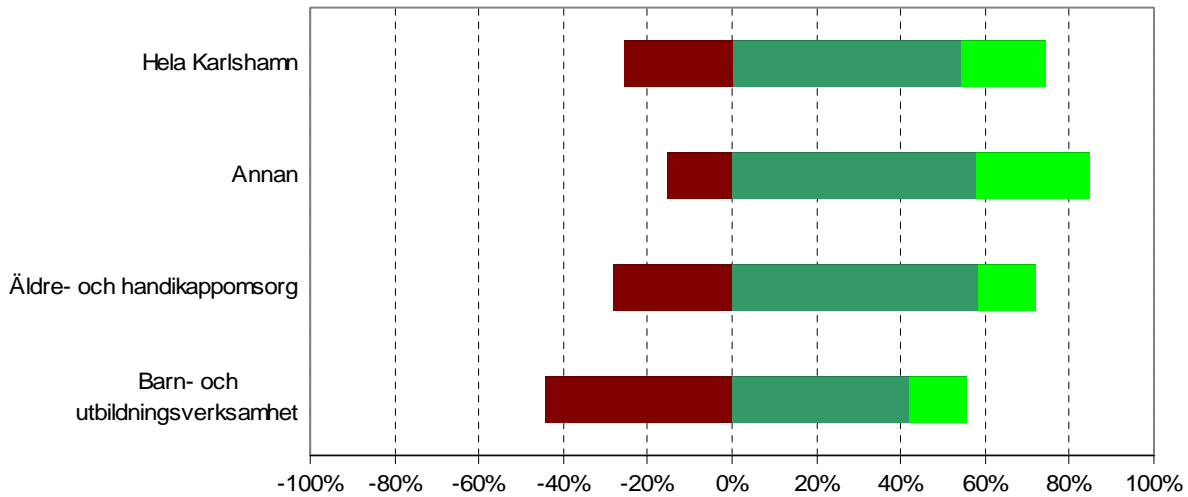


Av de som svarat menar 65 % att tidsplanen för budgetprocessen ej är relevant (fråga 25). Denna synpunkt är mer påtaglig inom Barn- och utbildningsverksamheten (nästan 80 %), övriga områden drygt 60 % vilket framgår av nedanstående diagram.



Ca 50 % 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 knappt 60 % av Äldre- och handikappomsorg samt Barn- och utbildningsverksamheten negativa till denna fråga och anser att den inte stämmer vilket är mycket alarmerande.

2.1.2 Kompetens

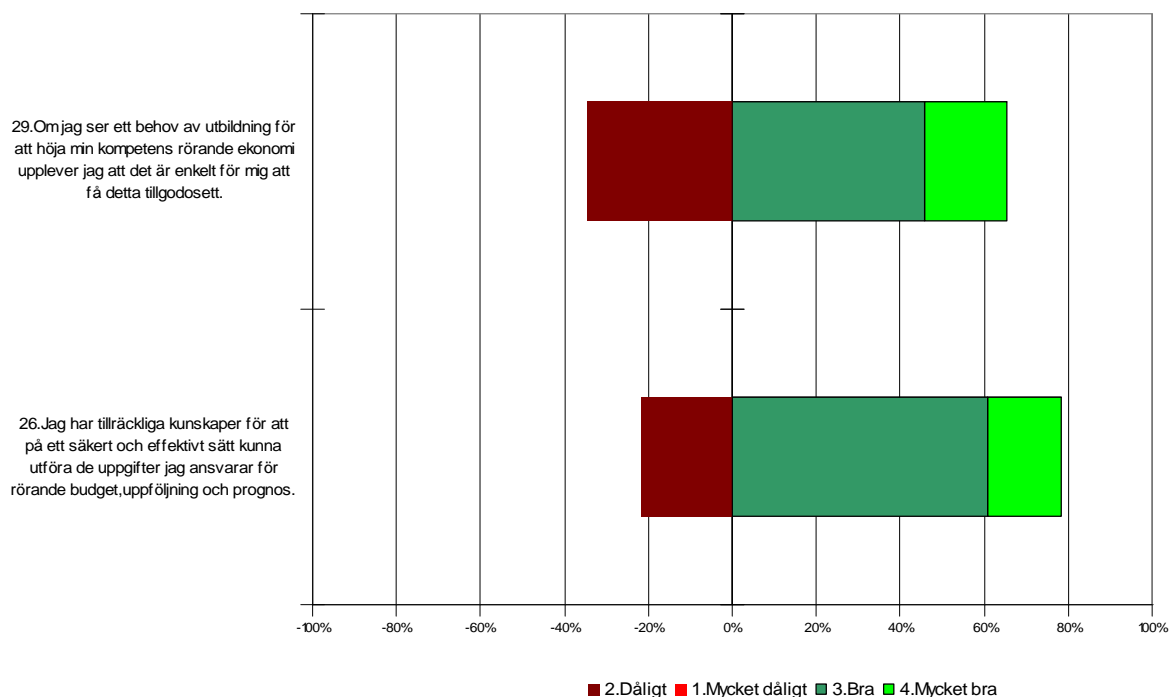


■ 2.Dåligt ■ 1.Mycket dåligt ■ 3.Bra ■ 4.Mycket bra

För detta område är det framförallt ”Barn och utbildningsverksamhet” (drygt 40 %) som har ett negativt omdöme om möjligheterna till kompetenshöjning m m..

Anledningen till svaren är följande:

Kompetens

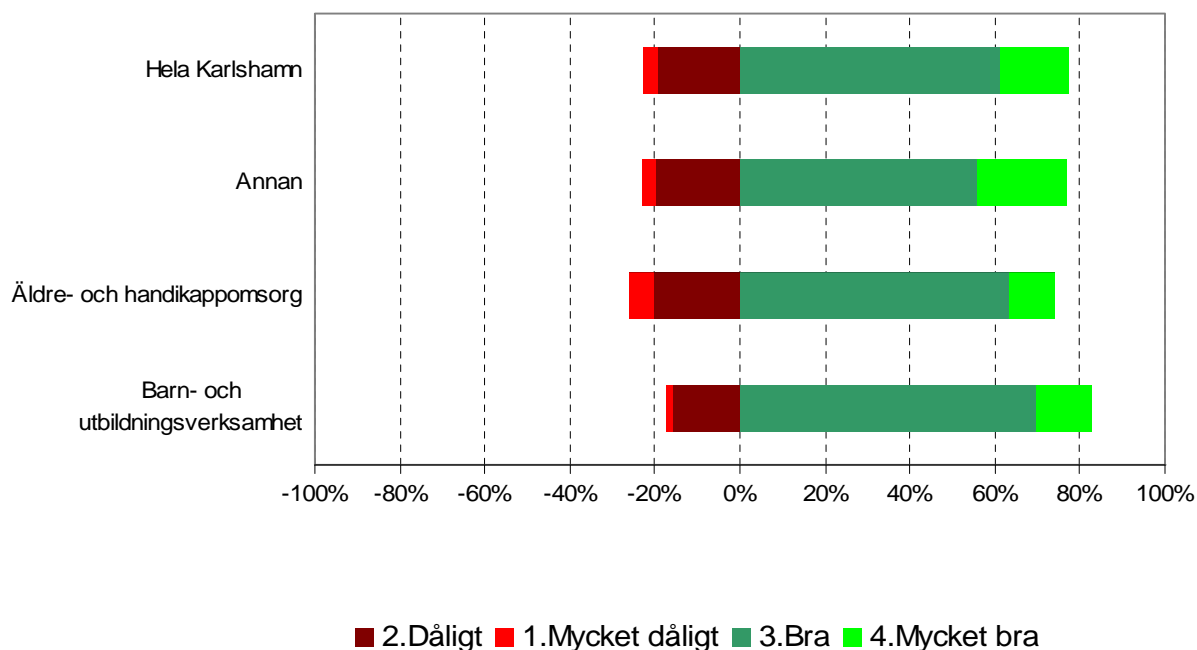


På fråga 29 ” Om jag ser ett behov av utbildning för att höja min kompetens rörande ekonomi upplever jag att det är enkelt för mig att få detta tillgodosett.” svarar 35 % att de inte har denna möjlighet.

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 drygt 20 % att så inte är fallet.

I huvudsak är det likartade svar från ”Äldre- och handikappomsorg” samt ”Barn och utbildningsverksamhet” med en övervikt för ”Barn- och utbildningsverksamhet” för båda frågorna. 40-50 % är negativa till möjligheterna enligt fråga 29.

2.1.3 Uppföljning och kontroll

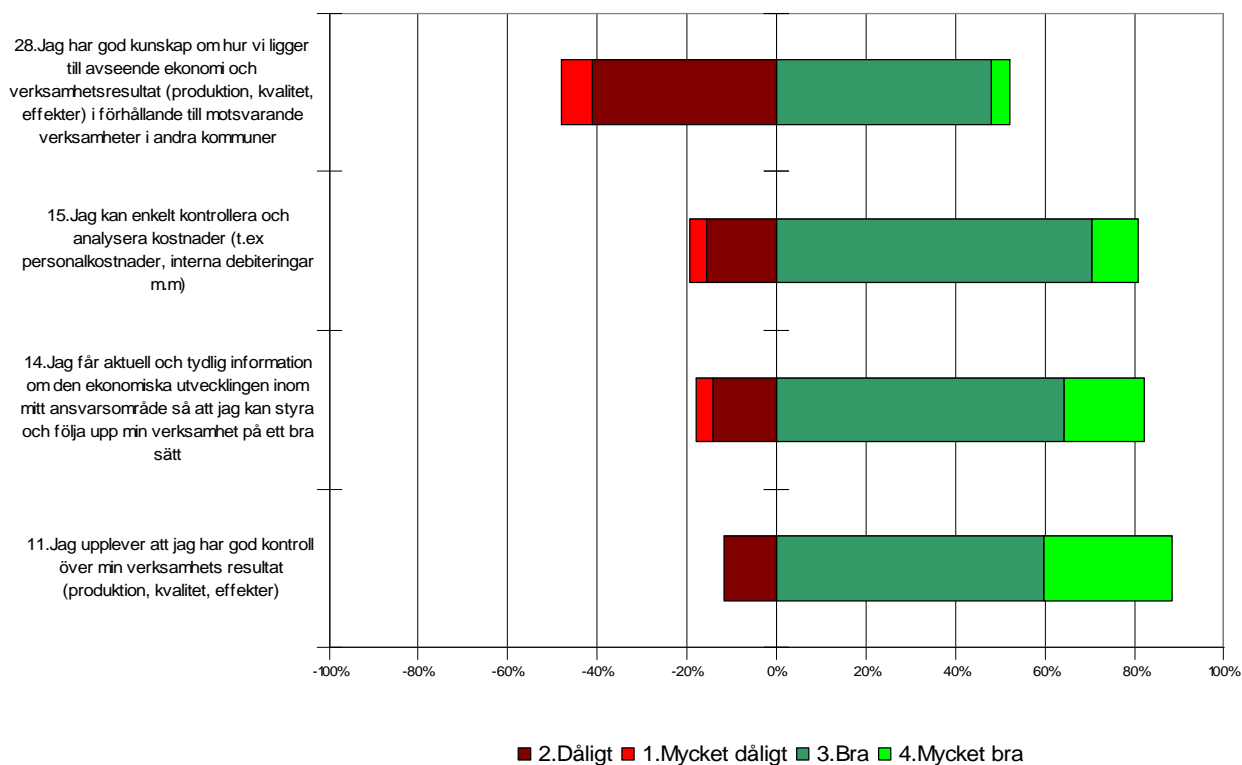


För detta område är det likartad kritik från samtliga områden med viss övervikt för ”Äldre- och handikappomsorg” .

Den fråga som får flest negativa svar är 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 ” (50 %).

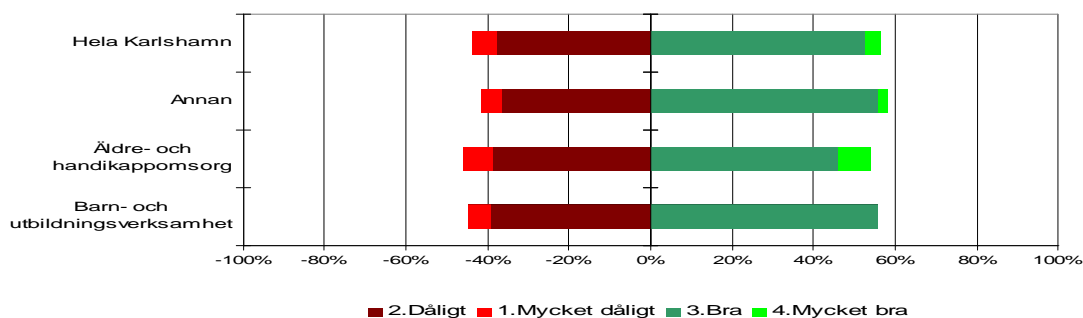
Men även fråga 15 ” Jag kan enkelt kontrollera och analysera kostnader (t.ex personalkostnader, interna debiteringar m.m)” visar på många negativa svar (20 %). Mest negativa är ”Äldre- och handikappomsorg” (25%) där det även finns många som är mycket negativa.

Uppföljning och kontroll



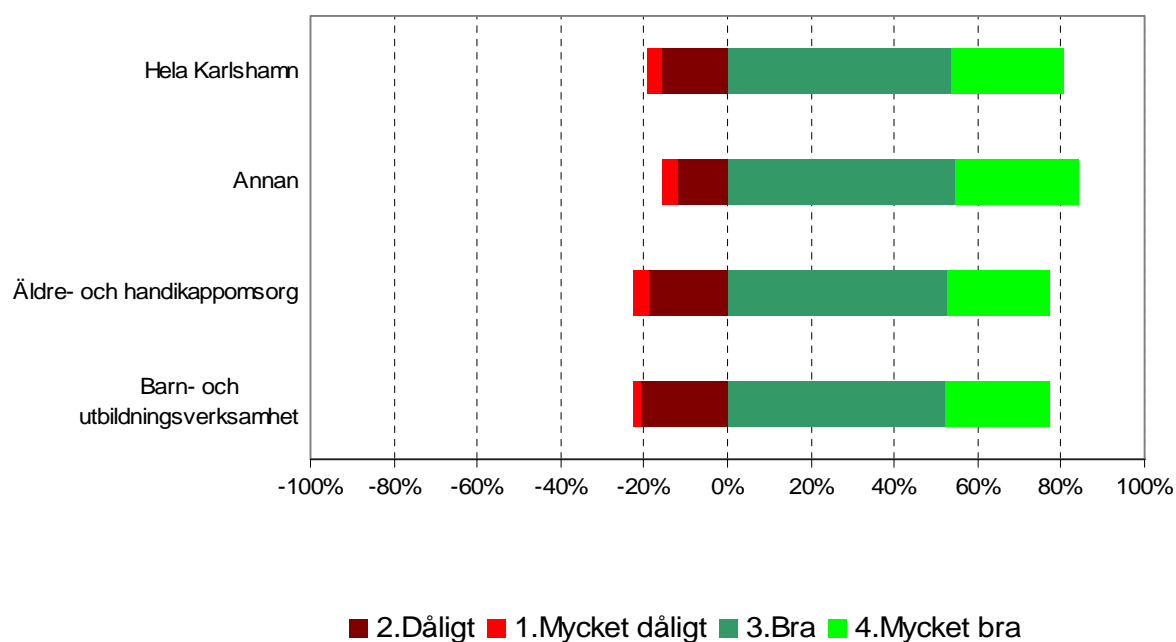
Även detta område är mycket viktigt i kommunens arbete med att eftersträva en god ekonomisk hushållning. För att lyckas med att uppnå kommunens vision med de finansiella resurser som finns (finansiella mål) är det viktigt att det finns verksamhetsmål som är mätbara och att det även görs en jämförelse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

Ca 50 % av de budgetansvariga anser att de inte har god kunskap om detta (fråga 28). Denna åsikt fördelas lika mellan samtliga verksamheter.



2.1.4 Ledning och styrning

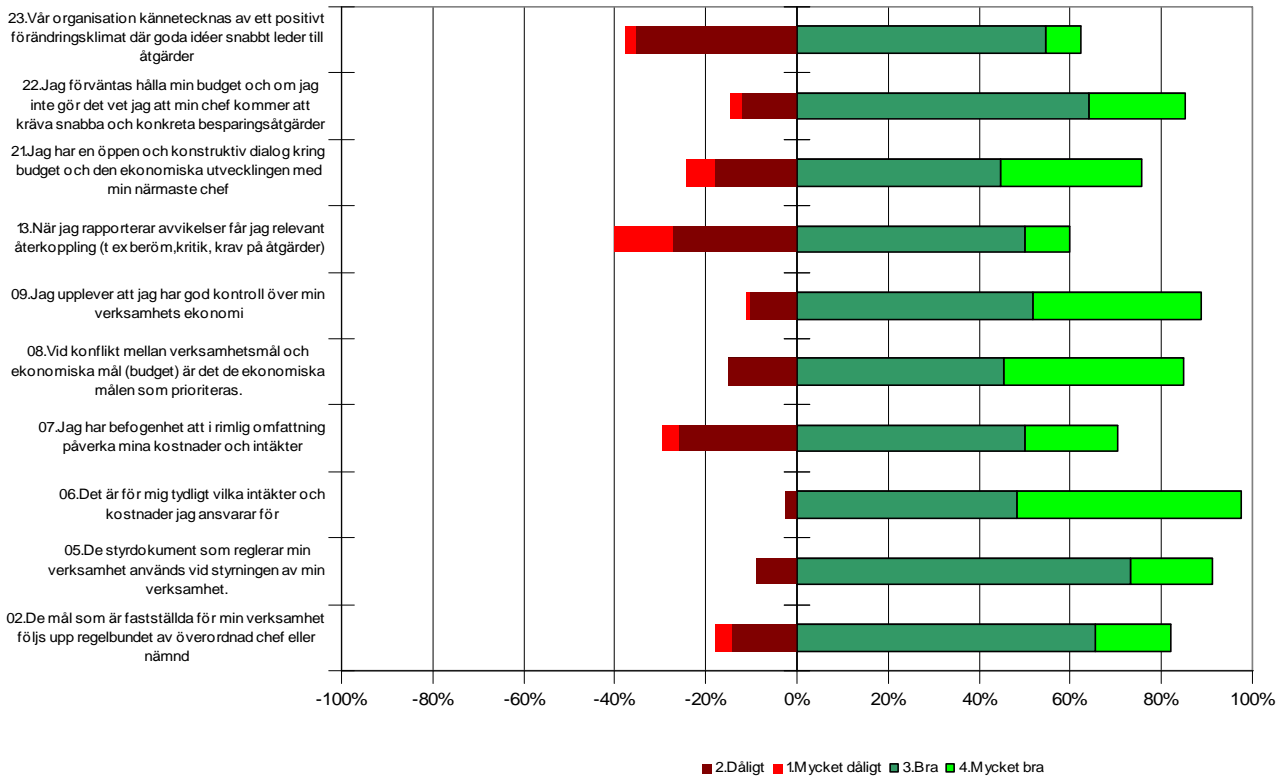
Avsnittet ”Ledning och styrning” var inte det område som hade sämst svar men i och med att detta är ett mycket viktigt område avseende ekonomistyrning görs här en belysning av svaren från de budgetansvariga.



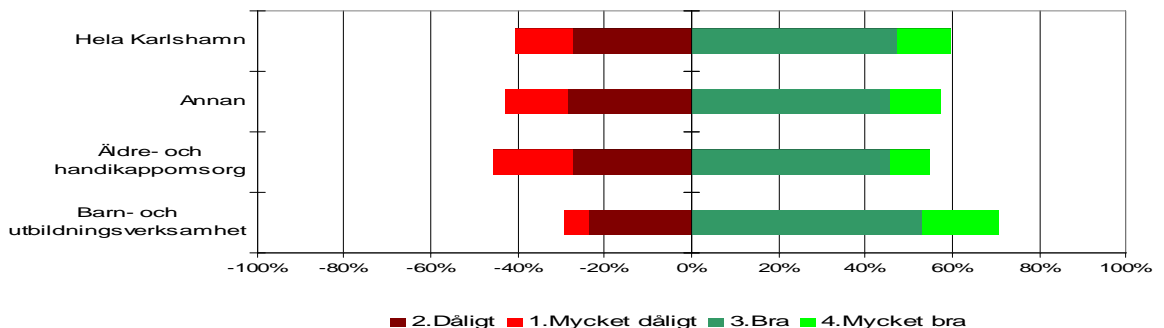
Svaren är likartade framförallt från Äldre- och handikappomsorg samt Barn- och utbildningsverksamhet med en övervikt av fler mycket negativa inom Äldre- och handikappomsorg.

Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

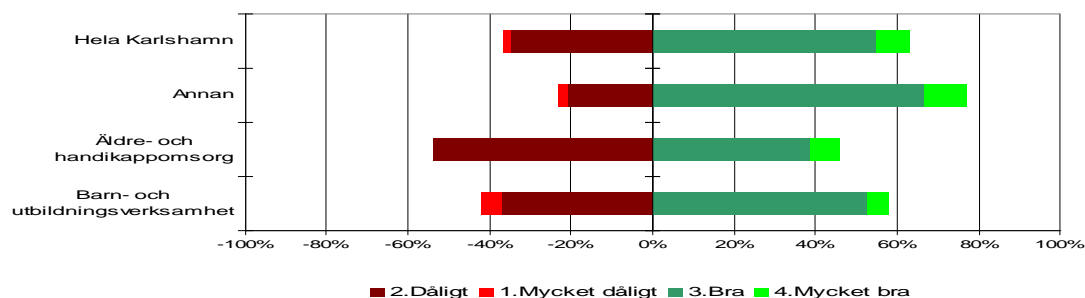
Ledning och styrning



Av de som svarat menar ca: 40 % (varav drygt 10 % är mycket negativa) att fråga 13 ej stämmer ” När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder) ” . Denna synpunkt är framförallt påtaglig inom ”Annan verksamhet” samt ”Äldre- och handikappomsorg”.

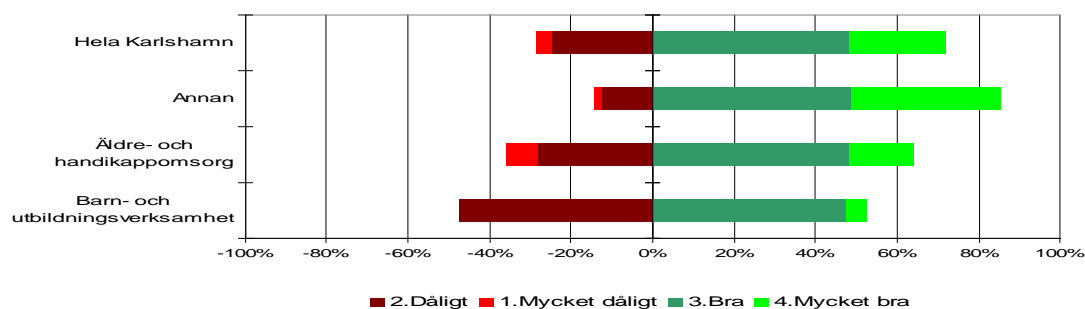


På frågan 23 ”Vår organisation kännetecknas av ett positivt förändringsklimat där goda idéer snabbt leder till åtgärder” anser knappt 40 % att detta ej stämmer.



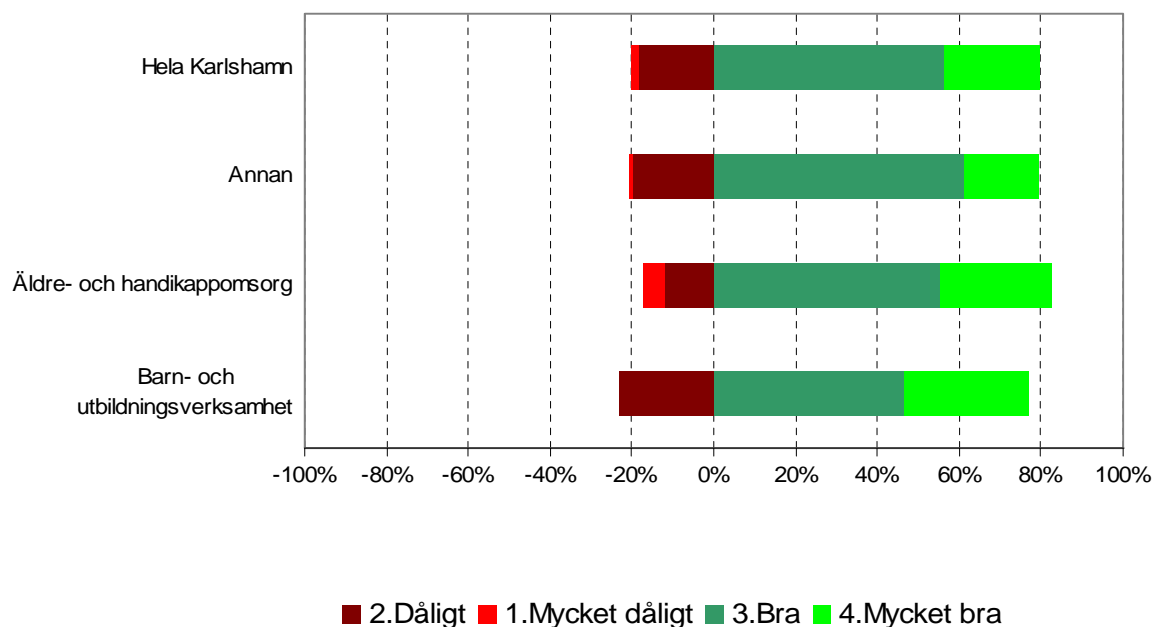
”Äldre- och handikappomsorg” avviker på denna frågar och ca 50 % är negativa men även drygt 40 % av ”Barn- och utbildningsverksamheten”.

Även fråga 7 ” Jag har befogenhet att i rimlig omfattning påverka mina kostnader och intäkter” är viktig att belysa. I arbetet med god ekonomisk hushållning är det av stor vikt att man känner sig delaktig och i Karlshamn anser ca 30 % att detta inte är fallet.



Att detta ej är fallet menar 50 % av budgetansvariga inom ”Barn- och utbildningsverksamheten” och en stor del av ”Äldre- och handikappomsorg” är mycket negativa till detta.

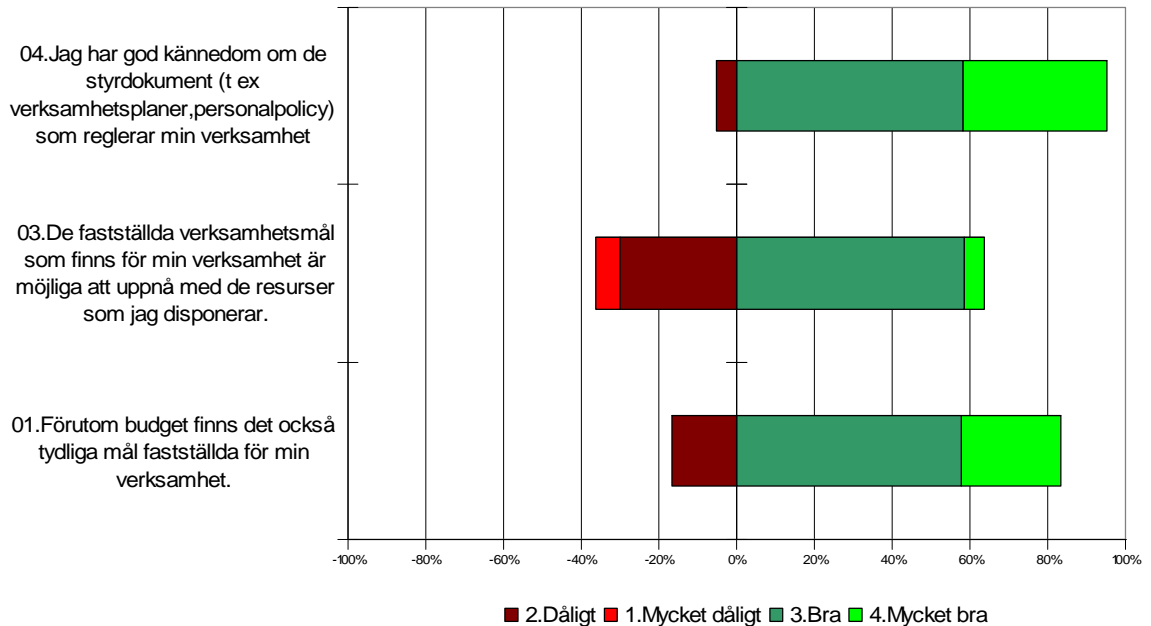
2.1.5 Mål och styrande dokument



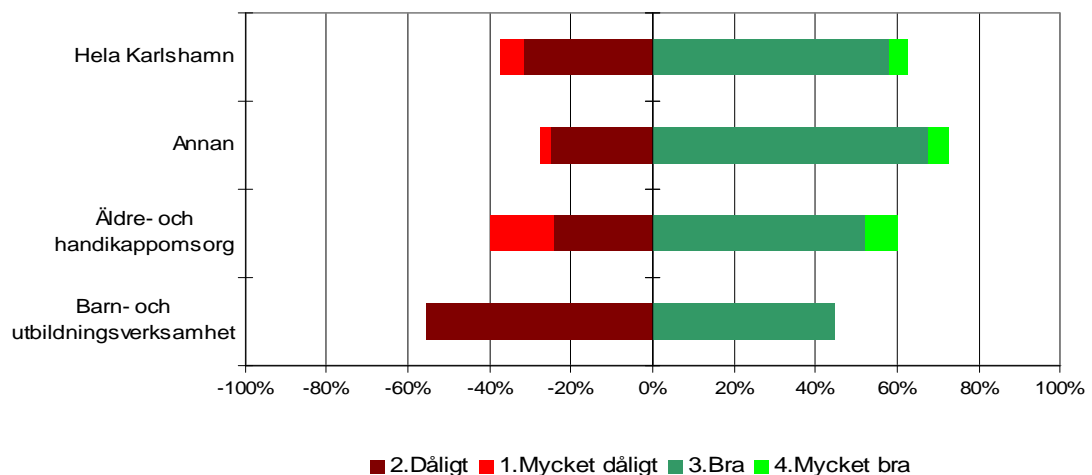
Enkäten visar ingen anmärkningsvärd bild för detta området och fördelningen är ganska jämn.

Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

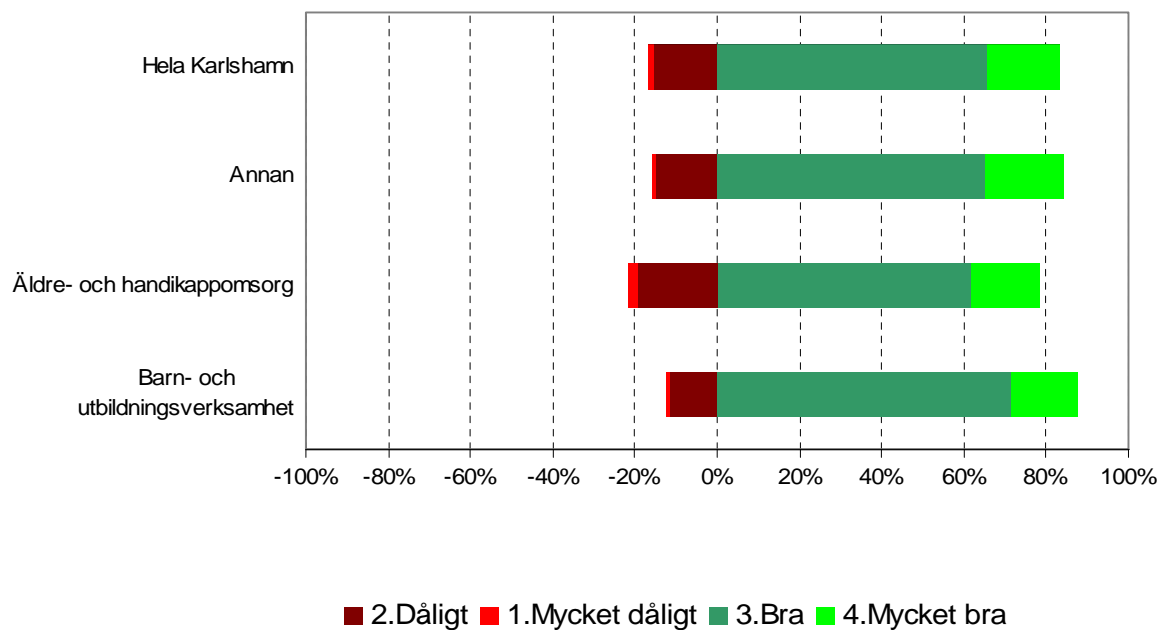
Mål och styrande dokument



Den fråga som får mest negativa svar är fråga 3 ” De fastställda verksamhetsmål som finns för min verksamhet är möjliga att uppnå med de resurser som jag disponerar” och ca 55 % av ”Barn- och utbildningsverksamhet” anser att detta påstående ej stämmer. Anmärkningsvärt är att ca 15 % av ”Äldre- och handikappomsorg” är mycket negativa.



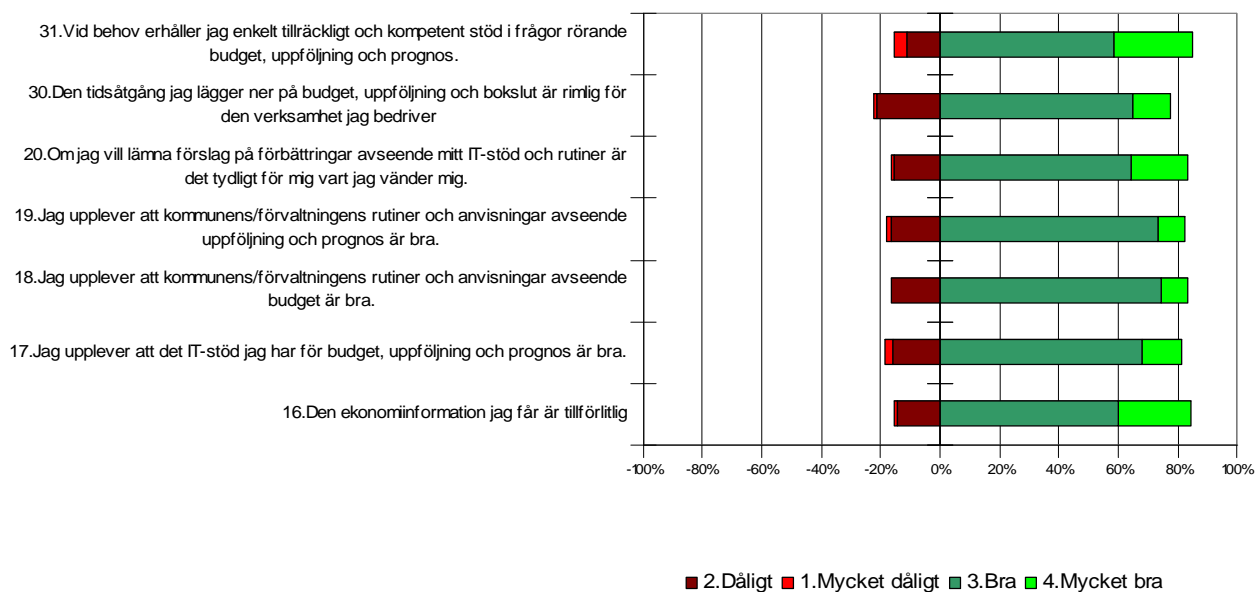
2.1.6 Rutiner stöd och information



Ej heller detta område ger någon allvarlig bild, en något större negativ signal från Äldre- och handikappomsorg.

Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

Rutiner stöd och information



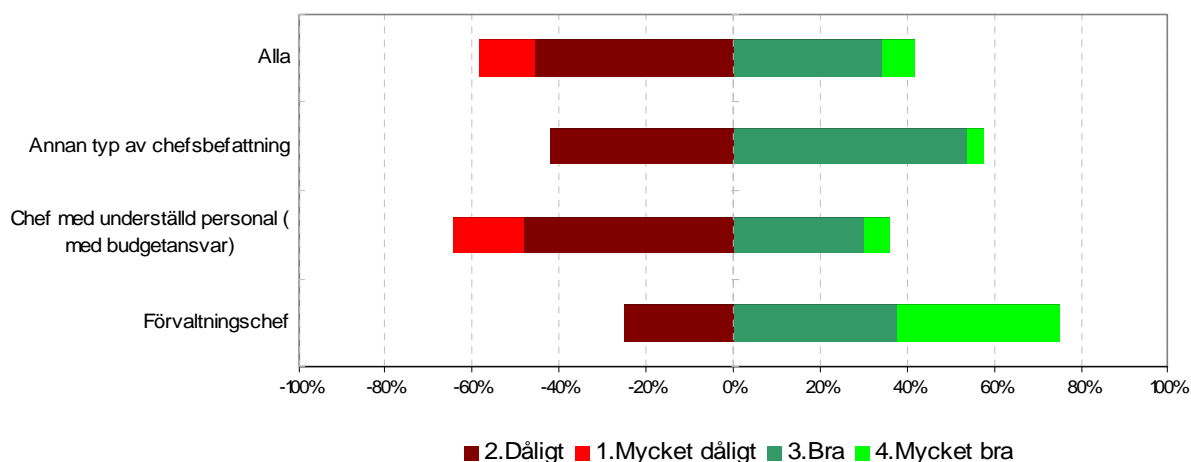
För fråga 30 ”Den tidsåtgång jag lägger ner på budget, uppföljning och bokslut är rimlig för den verksamhet jag bedriver” anser drygt 20 % att den inte är rimlig. Det är framförallt ”Äldre- och handikappomsorg” (30 %) som har denna uppfattning.

Avseende fråga 17 ” Jag upplever att det IT-stöd jag har för budget, uppföljning och prognos är bra..” anser knappt 20 % att IT-stödet inte är bra. För denna fråga anser 30 % av ”Äldre- och handikappomsorg” att det inte är bra och av dessa är ca 10 % mycket negativa.

2.1.7 Jämförelse mellan befattningar

De två områden som har fått sämst omdöme bland de budgetansvariga i Karlshamns kommun är budgetprocessen samt möjlighet till kompetenshöjning (se sida 3). Fördelningen mellan befattningarna är följande:

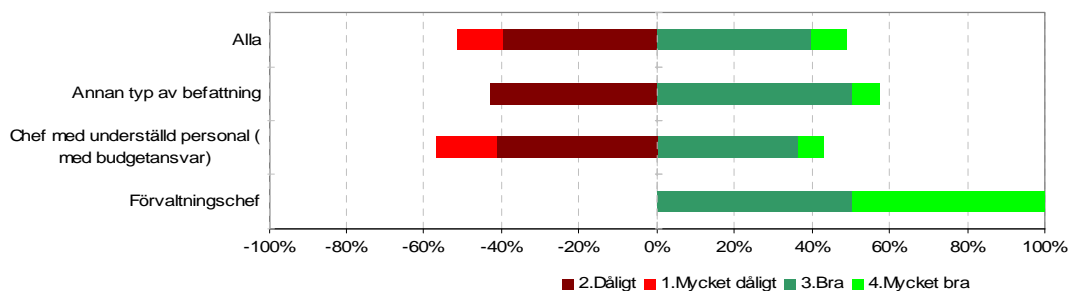
Budgetprocess:



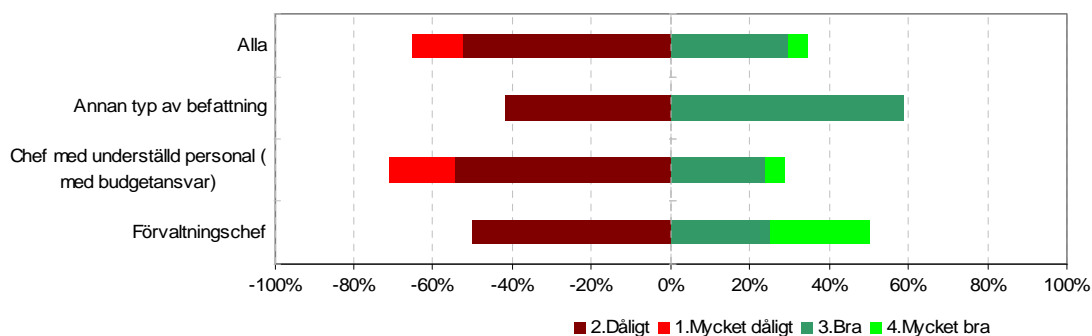
Detta översiktliga diagram för budgetprocessen visar att det är stora skillnader mellan befattningarna. Anmärkningsvärt är att många är mycket kritiska.

Det skiljer sig för de två frågorna som ligger till grund för området. Avseende fråga 24 ”*Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad*” visas följande bild:

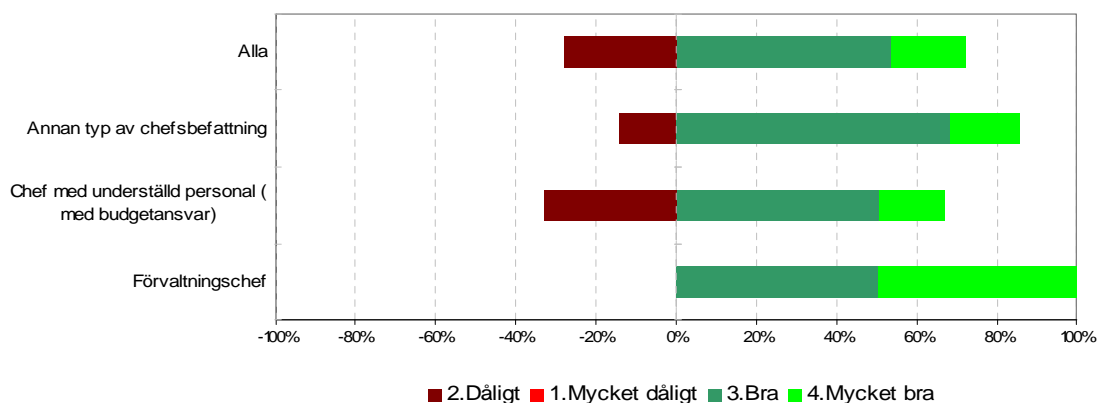
Det är positivt (och självklart) att samtliga förvaltningschefer anser att de är delaktiga i budgetprocessen.



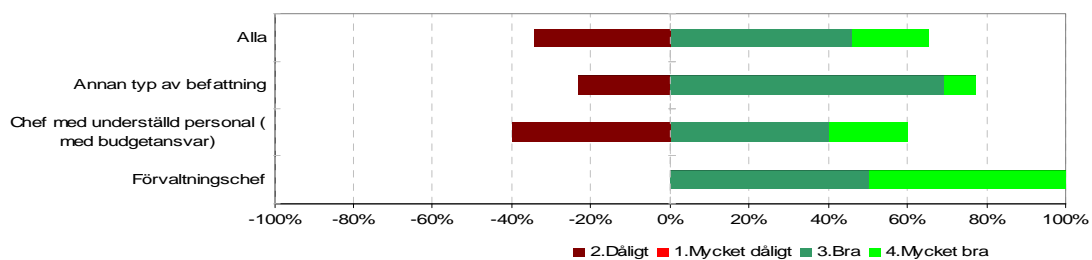
Fråga 25 ”Tidplanen för budgetarbetet är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv och medger tid för analys och förankring”



Kompetens:



Avseende kompetens blir svaren för 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” följande:



2.1.8 Frågor som de budgetansvariga ger sämst svarsnivå

För ovanstående diagram framkommer några anmärkningsvärda påståenden:

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

65 % anser att detta påstående ej stämmer (varav 80 % inom Barn- och utbildningsverksamhet samt drygt 60 % för Annan verksamhet samt Äldre- och handikappomsorg). En stor andel är mycket kritiska.

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

50 % anser att detta påstående ej stämmer (varav 60 % inom Barn- och utbildningsverksamhet och Äldre- och handikappomsorg). En stor andel är mycket kritiska.

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.

Ca: 45 % anser att detta påstående ej stämmer (likvärdigt fördelat mellan enheterna)

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

Drygt 40 % anser att detta påstående ej stämmer (ca 45 % för Äldre- och handikappomsorg samt Annan verksamhet). En stor andel är mycket kritiska.

23. Vår organisation kännetecknas av ett positivt förändringsklimat där goda idéer snabbt leder till åtgärder

35 % anser att detta påstående ej stämmer (varav 55 % av Äldre- och handikappomsorg och drygt 40 % inom Barn- och utbildningsverksamhet)

2.2 Slutsats

Vi vill poängtera vikten av att de budgetansvarigas svar, som har sammanställts i denna rapport samt bifogad excel fil, 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** måste förbättras. Kommunledningen bör arbeta för att budgetprocessen ges mer tid för bättre analyser, utarbetande av verksamhetsmål, jämförelser med andra kommuner m m. Delaktigheten i budgetprocessen måste förbättras avsevärt. Kritiken som framförs avseende budgetprocessen finns inom samtliga verksamheter.
- Det förekommer relativt samstämmig kritik avseende ”**uppföljning och kontroll**” och kritiken ger sig främst uttryck i att man anser att kunskapen om sina verksamhetsresultat i förhållande till andra kommuners verksamhetsresultat är dåliga.
- **Ledning och styrning.** Kommunledningen samt förvaltningschefer bör arbeta med att vid rapportering och uppföljning ge återkoppling i form av kritik och beröm.

Specifik verksamhet

- Avseende **budgetprocessen** så är framförallt Äldre- och handikappomsorgen samt Barn- och utbildningsverksamheten missnöjda med delaktigheten i budgetprocessen. Delaktigheten är ytterst viktig för att uppnå god ekonomisk hushållning.
- Avseende **budgetprocessen** bör störst insats läggas på personalen inom Barn- och utbildningsverksamhet. Man är framförallt missnöjd med tidsplanen som inte medger analyser.
- Avseende **kompetens** är Barn- och utbildningsverksamhet mest kritiska och framförallt angående möjligheten till att få utbildning inom ekonomi.
- Avseende **ledning och styrning** avviker Äldre- och handikappomsorg samt Annan verksamhet negativt avseende frågan om ”*När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder)*” och en förhållandevis stor del av svaren var mycket negativa. Någon form av aktivitet bör göras för att lösa detta missförhållande.

- I arbetet med att uppnå **god ekonomisk hushållning** samt vilken **kvalitetsnivå** som kommunen skall erbjuda är verksamhetens möjlighet att uppnå verksamhetsmålen med de resurser som finns av stor betydelse. Det är även viktigt att personalen är med i processen för att ta fram verksamhetsmålen. Personal inom framförallt Barn- och utbildningsverksamhet anser att man inte har möjlighet att uppnå verksamhetsmålen med de resurser som finns.