

# Revisionsrapport

## *Granskning – Budget och uppföljningsprocess*

Hallsbergs kommun

*Christina Olsson*

*Felix Miranda  
Thyrén*

*November 2016*

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning .....</b>	<b>2</b>
1.1.	Rekommendationer .....	3
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1.	Bakgrund.....	4
2.2.	Syfte och revisionsfråga .....	4
2.3.	Revisionskriterier.....	4
2.4.	Kontrollmål .....	4
2.5.	Avgränsning och metod .....	4
2.5.1.	Metod: enkät.....	5
<b>3.</b>	<b>Kommunens budgetprocess i korthet .....</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Iakttagelser och bedömningar .....</b>	<b>8</b>
4.1.	Det finns en tydlig styrning av mål- och budgetprocessen.....	8
4.1.1.	Iakttagelser .....	8
4.1.2.	Bedömning.....	8
4.2.	Styrprinciper och riktlinjer tillämpas .....	8
4.2.1.	Iakttagelser .....	8
4.2.2.	Bedömning.....	9
4.3.	Underlagen inför kommunfullmäktigebeslutet är ändamålsenligt.....	9
4.3.1.	Iakttagelser .....	9
4.3.2.	Bedömning.....	10
4.4.	Uppföljning sker på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser och förbättringsbehov finns i ekonomi och verksamhet.....	10
4.4.1.	Iakttagelser .....	10
4.4.2.	Bedömning.....	11
<b>5.</b>	<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>12</b>
5.1.	Enkätresultat.....	12
5.1.1.	Budgetprocessen.....	13
5.1.2.	Verksamhetsstyrning .....	14
5.1.3.	Uppföljning.....	16
5.1.4.	Organisationskultur .....	17
<b>6.</b>	<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>18</b>

# 1. *Sammanfattning och revisionell bedömning*

De förtroendevalda revisorerna i Hallsbergs kommun har gett PwC i uppdrag att granska kommunens budget och uppföljningsprocess.

Syftet med granskningen är att undersöka om kommunstyrelsen har säkerställt goda förutsättningar för god ekonomisk hushållning. Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- **Är mål- och budgetprocessen ändamålsenlig?**
- **Har kommunstyrelsen säkerställt en effektiv och ändamålsenlig budgetprocess?**

Efter genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen delvis säkerställt en effektiv samt ändamålsenlig mål- och budgetprocess. Vi grundar vår bedömning på följande kontrollmål:

## ***Det finns en tydlig styrning av mål- och budgetprocessen.***

*Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att det finns en styrning av budgetprocessen, samt att det finns styrsystem (Version 1.0 2014-05-23).

Däremot finns det förbättringsområden avseende verksamhetsmål, och kopplingen mellan dessa och budget.

Vi rekommenderar styrelsen samt social- och arbetsmarknadsnämnden att se över och stärka målstyrningen.

## ***Styrprinciper och riktlinjer tillämpas.***

*Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att styrprinciper och riktlinjer finns, och är uppdaterade. Dock framgår vid granskning att dessa inte fullt ut tillämpas.

Enligt styrsystemet som anger styrprinciperna för budgetprocessen ska processen inledas med en dialogdag och en strategidag. Detta har inte skett fullt ut, då dialogdagen varit mer av bokslutskaraktär samt att det saknats en tydlig strategidag. Vi anser att en budgetprocess som inleds med en dialogdag med berörda politiker och tjänstemän leder till ökat åtagande och förståelse för budgeten.

Vi rekommenderar att styrelsen vidtar åtgärder för att se till att antagna styrdokument implementeras i verksamheten och att de efterlevs.

Vi rekommenderar vidare att styrelsen och nämnden vidtar åtgärder för att tillgodose eventuella behov av kompetensutveckling inom social- arbetsmarkandsförvaltningen.

***Underlagen inför kommunfullmäktige beslutet är ändamålsenligt.***

*Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att underlagen, uppföljningar samt gemensamma planeringsförutsättningar inför kommunfullmäktiges budgetbeslut i november bedöms som ändamålsenliga.

Uppföljning av nämndernas ekonomi och verksamhet följer styrsystemet och social- och arbetsmarknadsnämnden har upprättat rutiner för att inneha kontroll av ekonomi och verksamhet, vilket är en viktig grundpelare inför kommande planeringsförutsättningar.

Vi har noterat att underlagen kan utvecklas mer för att knyta ihop de ekonomiska resurserna med de uppsatta målen. Detta för att tydliggöra uppföljningen mellan målen och det ekonomiska resultatet.

***Uppföljning sker på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser och förbättringsbehov finns i ekonomi och verksamhet.***

*Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att rutiner för uppföljning finns, och att dessa följs. Vid granskning av den återrapportering som skett under året noteras vidare att de avvikelser som noterats lett till att åtgärder vidtagits, och att dessa åtgärder i sin tur följs upp.

## **1.1. Rekommendationer**

Utifrån ovanstående bedömningar samt de iakttagelser som gjorts lämnar vi följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att säkerställa att antagna styrdokument implementeras fullt ut i samtliga nämnder, samt att styrdokumenterna revideras så att de återspeglar den faktiska budgetprocessen.
- Vi bedömer att arbetet med omvärldsanalys och nyckeltalsjämförelser inom social- och arbetsmarknadsnämnden behöver utvecklas för att erhålla en tydligare uppföljning och analys.
- Vi rekommenderar att social- och arbetsmarknadsnämnden vidtar åtgärder för att tillgodose identifierade behov av kompetensutveckling inom förvaltningen, främst inom budgetarbete samt i kommunens IT- och stödsystem.
- Vi rekommenderar kommunstyrelsen samt social- och arbetsmarknadsnämnden att se över och stärka målstyrningen för att skapa en bättre koppling mellan budget och verksamhetsmål.

## 2. Inledning

De förtroendevalda revisorerna i Hallsbergs kommun har gett PwC i uppdrag att granska kommunens budget och uppföljningsprocess.

### 2.1. Bakgrund

Enligt kommunallagen 8 kap. är det kommunfullmäktige som beslutar om målen och budgeten. Vidare anges det i kommunallagen att det är kommunstyrelsen som bereder mål – och budgetprocessen fram till beslut.

Syftet med budgetprocessen är att ge tillförlitligt beslutsunderlag inför kommunfullmäktiges beslut.

Hallsbergs kommun har under 2015 haft stora prognosavvikelser inom flera nämnder och det har funnits brister i budget- och uppföljningsarbetet. Under 2015 fick bl.a. delårsrapporten justeras med anledning av ovanstående.

De förtroendevalda revisorerna har utifrån sin riskbedömning beslutat att genomföra en granskning av kommunstyrelsens samt social- och arbetsmarknadsnämndens budget och uppföljningsprocess.

### 2.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att undersöka om kommunstyrelsen har säkerställt goda förutsättningar för god ekonomisk hushållning. Detta genom att besvara följande revisionsfrågor:

- Är mål- och budgetprocessen ändamålsenlig?
- Har kommunstyrelsen säkerställt en effektiv och ändamålsenlig budgetprocess?

### 2.3. Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Kommunens interna styrprinciper och riktlinjer mm.

### 2.4. Kontrollmål

- Det finns en tydlig styrning av mål- och budgetprocessen.
- Styrprinciper och riktlinjer tillämpas.
- Underlagen inför kommunfullmäktigebeslutet är ändamålsenligt.
- Uppföljning sker på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser och förbättringsbehov finns i ekonomi och verksamhet.

### 2.5. Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen och social- och arbetsmarknadsnämnden.

Granskningen har genomförts genom studier av styrande dokument och rutiner. Dokument som särskilt studerats framgår av bilaga 2.

Intervjuer har genomförts med följande personer:

- Kommunchef
- Ekonomichef
- Kommunstyrelsens presidium
- Social- och arbetsmarknadsnämndens presidium
- Förvaltningsekonom, social- och arbetsmarknadsförvaltningen

Rapporten har varit föremål för sakavstämning.

Efter genomförda intervjuer har en enkät skickats till samtliga budgetansvariga inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen. Metoden för enkäten redogörs för nedan.

### 2.5.1. Metod: enkät

En webbaserad enkät har skickats ut till budgetansvariga inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen. Enkäten innehöll 38 frågor fördelade på fem områden; bakgrundvariabler, budgetprocessen, verksamhetsstyrning, uppföljning och organisationskultur.

I målgruppen för enkäten, d.v.s. personer med budgetansvar inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen, har vi fått en lista med totalt 19 personer. Av dessa har 13 personer besvarat enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 68 procent. Webbundersökningen genomfördes under 19 dagar i oktober 2016.

Enkätfrågorna har besvarats med svarsalternativ i 5 + 1 steg enligt figuren nedan. Respondenterna har även haft möjlighet att lämna kommentarer till respektive fråga. Resultatet presenteras i grafer, där färgfälten motsvarar respektive svarsalternativ, även det enligt figuren nedan:

1. Instämmer inte alls	2.	3. Varken/eller	4.	5. Instämmer helt	Vet ej
------------------------	----	-----------------	----	-------------------	--------

Färgerna i tabellerna under respektive kontrollfråga nedan, representerar respektive svarsalternativ som angivits ovan. I tabellen värderas svaret "Varken/eller" som negativt och hamnar därför på den vänstra negativa sidan, vilken också visar på de områden som har störst utvecklingspotential. I anslutning till respektive fråga anges antalet "vet ej" svar samt medelvärde uttryckt i tal.

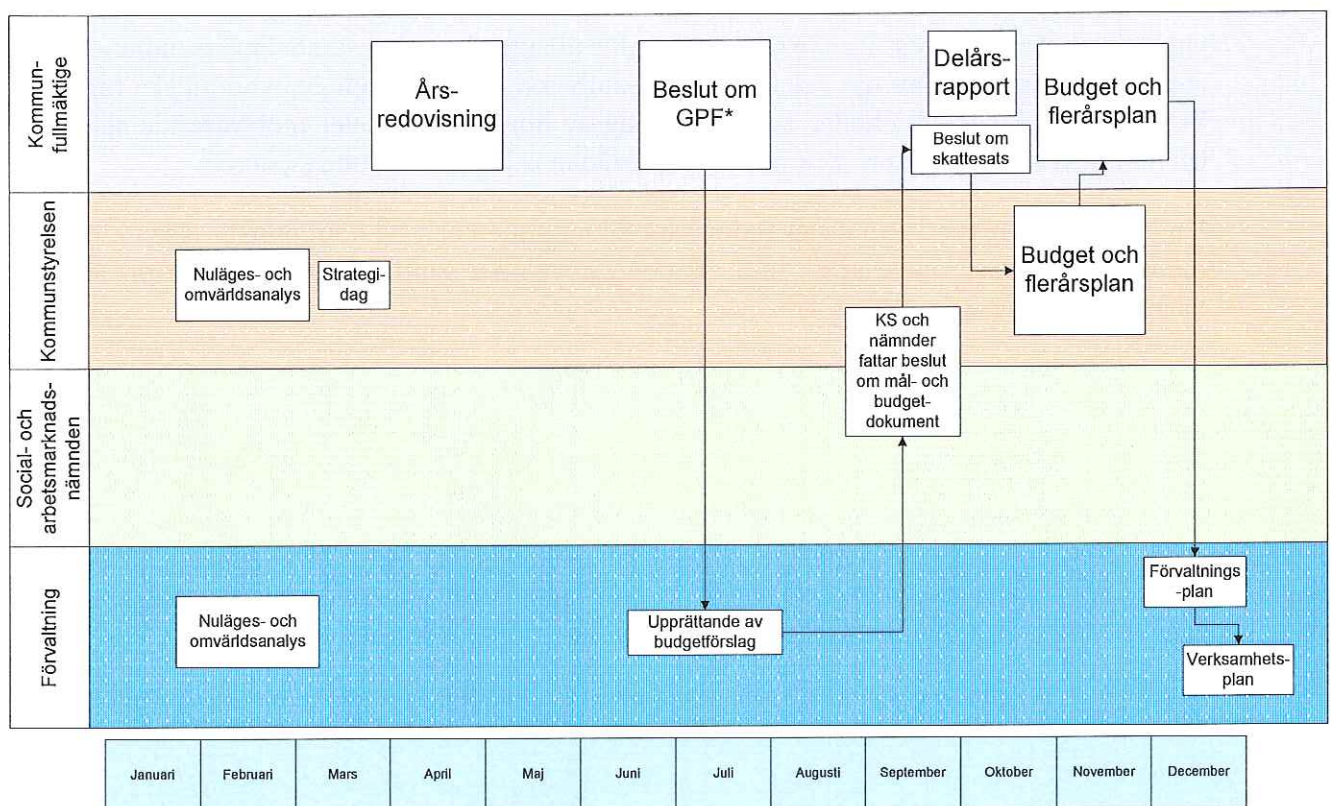
Granskningen avser den övergripande budgetprocessen i kommunen där kommunstyrelsen är processägare. Endast tjänstemän ingår i undersökningen.

Resultatet från enkäten presenteras i [Bilaga 1](#).

### 3. Kommunens budgetprocess i korthet

Kommunallagen och Kommunal redovisningslag reglerar budget och redovisning. Hur dessa tillämpas i kommunen fastställs i sin tur i interna styrdokument och riktlinjer.

I Hallsbergs kommun finns ett av kommunfullmäktige beslutat styrsystem som fastställer grundprinciperna för styrning av kommunens verksamhet. Inom ramen för detta styrsystem kan varje nämnd och bolagsstyrelse sedan själva bygga upp sin egen styrning baserat på dess behov. Styrsystemet reglerar därmed exempelvis inte i detalj hur en nämnd arbetar med sin uppföljning. I styrsystemet beskrivs budgetprocessen för kommunen. För budgetprocessen under 2015, inför budget 2016-2018, finns även ett arbetsdokument med en tidslinje för processen. På övergripande nivå följer budgetprocessen i Hallsbergs kommun nedanstående kronologiska ordning:



**Februari-april** – Gemensam dag, ”Budgetdialog”, där nämnderna presenterar sina verksamhetsberättelser. Budgetberedningar med förvaltningschefer och politiker där behovsanalys samt ramar presenteras från förvaltningarna. Nuläges- och omvärldsanalys. Strategidag då politiker och tjänstemän diskuterar kommunens framtid i både närtid och på längre sikt.

**Juni** – Kommunfullmäktige tar beslut om gemensamma planeringsförutsättningar (GPF\*) samt beslut om investeringsbudget för de kommande tre åren. I GPF specificeras övergripande ramar och mål samt ett budgeterat belopp per nämndområde.

**September** – Nämnderna preciserar målen för respektive förvaltnings arbete utifrån GPF genom att ta fram budget och nämndmål. Respektive nämnd fattar beslut om budget och flerårsplan, inklusive nämndmål för kommande år.

**Oktober** – Beslut om skattesats i kommunfullmäktige.

**November** – Beslut om budget och flerårsplan i kommunstyrelsen samt kommunfullmäktige.

**December** – Utifrån beslutad budget tar förvaltningarna fram förvaltningsplan, som även bryts ned i verksamhetsplaner för olika verksamheter inom respektive förvaltning.

Förvaltningsplanen är förvaltningschefens ansvar att upprätta och innefattar förvaltningens strategi för att uppnå de nämndmål och politiska prioriteringar som är beslutade i Mål- och budget. Planen innehåller även prioriterade fokusområden för kommande år och ska utgöra grunden för det dagliga arbetet.

Områdeschef eller motsvarande är ansvarig för att upprätta verksamhetsplan inom sitt område så att nämndmålen nås och så att verksamheten bedrivs inom de ekonomiska ramarna. Verksamhetsplanen innehåller en beskrivning av hur området eller motsvarande ska bidra till nämndens mål samt prioriterade fokusområden utifrån förvaltningsplanen.

Under året har månadsrapporter redovisats till nämnden och till kommunstyrelsen i följande månader: februari, mars, april, juni, oktober, november samt december. Detta presenteras närmare i avsnitt [4.4](#).

## **4. Iakttagelser och bedömningar**

### **4.1. Det finns en tydlig styrning av mål- och budgetprocessen**

#### **4.1.1. Iakttagelser**

Budgetprocessen i kommunen styrs primärt av kommunens styrsystem (Version 1.0 2014-05-23). I detta dokument fastställs grundprinciperna för styrning av verksamheten, roller och ansvar samt målstruktur. Vid intervjuer framgår att den del som avser mål i styrsystemet är avsett att kunna ändras, exempelvis i samband med att de mål kommunfullmäktige årligen antar i sin budget ändras. Någon förändring har dock inte skett sedan dokumentet tillkom.

Som beskrivs i avsnitt 3 fattar kommunfullmäktige beslut om gemensamma planförutsättningar i juni. Inför detta beslut är uppföljningar av ekonomi och verksamhet en viktig grundpelare. Det finns en tillämpad rutin inom kommunstyrelsen och social- arbetsmarknadsnämnden avseende mål- budgetprocessen.

Social- och arbetsmarknadsnämndens arbete med detaljbudget sker mellan beslutet av de gemensamma planförutsättningarna i juni och budgetbeslutet i november. Då ges förvaltningen i uppdrag att analysera verksamheten utifrån antagna ekonomiska ramar. Presidiet erhåller löpande information inför beslutet i nämnden.

Utifrån enkätresultaten som kommenteras i [Bilaga 1](#) konstateras att respondenterna i stort upplever att det finns en dialog i budgetprocessen. Dock konstateras utifrån svaren vissa utvecklingsområden vad gäller kopplingen mellan budgeten samt de resurser som budgeteras några verksamheter, och uppsatta verksamhetsmål.

#### **4.1.2. Bedömning**

*Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att det finns en styrning av budgetprocessen, samt att det finns styrsystem (Version 1.0 2014-05-23).

Däremot finns det förbättringsområden avseende verksamhetsmål, och kopplingen mellan dessa och budget.

Vi rekommenderar styrelsen samt social- och arbetsmarknadsnämnden att se över och stärka målstyrningen.

### **4.2. Styrprinciper och riktlinjer tillämpas**

#### **4.2.1. Iakttagelser**

Som beskrivs i avsnitt 3 fattar kommunfullmäktige beslut om gemensamma planförutsättningar i juni. Detta beslut ska enligt styrsystemet föregås av en budgetdialog och en strategidag. Detta har dock inte skett fullt ut, och dialogdagen har varit mer av bokslutskaraktär samt att det saknats en tydlig strategidag.

Vi noterar även att beslutad budget under 2014 samt 2015 tagits i december och inte i november som framgår av styrprinciperna.

Vid intervjuer framgår att arbetet med styrsystemet fungerat bra, och att det är en positiv förbättring jämfört med tidigare budgetarbete, som upplevdes som mer ostrukturerat. Flera intervjuade påtalar dock att detta dokument implementerats i varierande grad i verksamheten sedan det tillkom 2014.

Vidare framgår vid intervjuer att det i flera fall saknats samsyn i kommunen kring vissa delar av kostnadsuppräknningen, och att olika förvaltning i vissa fall använt olika uppräkningsbe-  
lopp.

Vid intervjuer framgår vidare att vissa intervjuade upplever att det inom social- och arbetsmarkandsförvaltningen krävs en ökad ekonomisk kompetens. Detta stöds också av enkätresultaten som redovisas i [Bilaga 1](#), där flera respondenter efterfrågar utbildning och stöd till budgetansvariga.

Det konstateras dock utifrån enkäten att respondenterna i stort upplever att de har god kännedom om styrdokument och riktlinjer med bäring på budgetprocessen, samt att dessa implementeras i verksamheten.

#### **4.2.2. Bedömning**

*Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att styrprinciper och riktlinjer finns, och är uppdaterade. Dock framgår vid granskning att dessa inte fullt ut tillämpas.

Enligt styrsystemet som anger styrprinciperna för budgetprocessen ska processen inledas med en dialogdag och en strategidag. Detta har inte skett fullt ut, då dialogdagen varit mer av bokslutskaraktär samt att det saknats en tydlig strategidag. Vi anser att en budgetprocess som inleds med en dialogdag med berörda politiker och tjänstemän leder till ökat åtagande och förståelse för budgeten.

Vi rekommenderar att styrelsen vidtar åtgärder för att se till att antagna styrdokument implementeras i verksamheten och att de efterlevs.

Vi rekommenderar vidare att styrelsen och nämnden vidtar åtgärder för att tillgodose eventuella behov av kompetensutveckling inom social- arbetsmarkandsförvaltningen.

### **4.3. Underlagen inför kommunfullmäktigebeslutet är ändamålsenligt**

#### **4.3.1. Iakttagelser**

Kommunfullmäktiges budgetbeslut i november föregås som framgått ovan av beslut om gemensamma planförutsättningar i juli samma år. Planeringsförutsättningarna utgör grunden för kommunfullmäktiges beslut om budget och syftar vidare till att ge en enhetlig och objektiv bild av förutsättningarna för kommunen, minska osäkerhet i beslutsfattandet samt stödja det strategiska målarbetet.

I planeringsförutsättningarna presenteras en nulägesbeskrivning av bland annat befolkningsutveckling, arbetslöshet samt bostadssituation i kommunen. Vidare fastställs ett antal strategiska mål med tillhörande indikatorer. De gemensamma planförutsättningarna innehåller även budgetramar för respektive nämnd, resultatbudget samt en övergripande investeringsbudget.

Vissa intervjuade påtalar att det finns ett för starkt fokus på ekonomi, och för svagt fokus på verksamhetsmål, avseende den information kommunfullmäktige får inför sitt budgetbeslut, och avseende den uppföljning som görs av verksamheten under året. Vidare understryks att den delen av målarbetet som berör verksamhetsmål behöver stärkas vad gäller målformuleringar, mätbarhet och uppföljning.

Sammantaget förefaller dock intervjuade politiker nöjda med underlaget som ges dem under hela processen. De intervjuade betonar även att den löpande uppföljning som sker under året, vilket redovisas nedan i avsnitt 4.4, upplevs som bra, särskilt med avseende på ekonomiska variabler.

Utifrån enkätresultaten i [Bilaga 1](#) framgår vissa brister avseende omvärldsbevakning, jämförelse med andra kommuner samt effektiviteten i verksamhetsstyrningen. Vidare noteras att vissa respondenter upplever en brist i kopplingen mellan verksamhetsmål och budgeterade medel.

#### **4.3.2. Bedömning**

*Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att underlagen, uppföljningar samt gemensamma planeringsförutsättningar inför kommunfullmäktiges budgetbeslut i november bedöms som ändamålsenliga.

Uppföljnings av nämndernas ekonomi och verksamhet följer styrsystemet och social- och arbetsmarknadsnämnden har upprättat rutiner för att inneha kontroll av ekonomi och verksamhet, vilket är en viktig grundpelare inför kommande planeringsförutsättningar.

Vi har noterat att underlagen kan utvecklas mer för att knyta ihop de ekonomiska resurserna med de uppsatta målen. Detta för att tydliggöra uppföljningen mellan målen och det ekonomiska resultatet.

### **4.4. Uppföljning sker på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser och förbättringsbehov finns i ekonomi och verksamhet**

#### **4.4.1. Iakttagelser**

Uppföljningsprocessen beskrivs i kommunens styrsystem, och fördelas övergripande mellan kort- samt långsiktig uppföljning. Avseende den kortsiktiga uppföljningen sker den främst genom månadsrapporter, vilka delges kommunstyrelsen regelbundet. Månadsrapporterna fokuserar framförallt på ekonomisk balans, utvecklingen av investeringar samt eventuella satsningar och åtgärder som behöver genomföras i närtid. Enligt de intervjuade läggs det även förhållandevis mycket arbetet på dessa rapporter, och då främst på den ekonomiska

uppföljningen. Verksamhetsmål följs upp vid tertialrapport i maj samt vid delårsbokslut samt och bokslut.

Vid eventuellt befarat underskott vid månadsrapport ålägger nämnden eller kommunstyrelsen berörd förvaltning att framkomma med åtgärdsplan, vilket även beslutas vid sammanträdet. Åtgärdsplanen följs i sin tur upp i samband med nästkommande månadsrapport.

Inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen finns även ett rutindokument för ekonomiska prognoser, med en tidslinje med datum för respektive månadsprognos, samt när den ska överlämnas till kommunstyrelsen.

Vi har som en del av granskningen tagit del av social- och arbetsmarknadsnämndens månadsrapporter för 2016. Vid de tillfällen då verksamheten redovisat ekonomiskt underskott har beslut fattats i nämnden om att uppdra förvaltningen att vidta åtgärder, i enlighet med det arbetssätt som beskrivits ovan.

Den långsiktiga uppföljningen sker främst genom ovannämnda tertialrapporter samt delårsbokslut och bokslut.

De intervjuade påtalar även, avseende social- och arbetsmarknadsnämnden, att de i nuläget upplever tilltro till det arbetssätt med månadsrapporter och den uppföljning som görs.

Vidare påtalades att nämnden har som ambition att se över målen för att de ska bli tydligare och mer uppföljningsbara.

Utifrån enkätresultaten som redovisas i [Bilaga 1](#) konstateras vissa brister i kopplingen mellan budgeterade medel, verksamhetsplaner och förvaltningens möjlighet att nå uppsatta mål. Vidare efterfrågas utbildningsstöd till budgetansvariga inom ekonomiska frågor samt IT-system.

Vi har som en del av granskningen även tagit del av kommunstyrelsens samt social- och arbetsmarknadsnämndens internkontrollplaner för 2015 samt 2016. Av kommunstyrelsens internkontroll framgår inga processer med direkt bäring på budgetarbetet. Av social- och arbetsmarknadsnämndens plan för 2016 framgår en process med bäring på budgetarbetet, *Prognos – att chefer följer rutiner för ekonomisk uppföljning*. I skrivande stund har kontroller genomförts under kvartal ett och två under 2016, och ingen avvikelse har noterats.

#### **4.4.2. Bedömning**

*Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.*

Vi grundar vår bedömning på att rutiner för uppföljning finns, och att dessa följs. Vid granskning av den återrapportering som skett under året noteras vidare att de avvikelser som noterats lett till att åtgärder vidtagits, och att dessa åtgärder i sin tur följs upp.

## 5. *Bilaga 1*

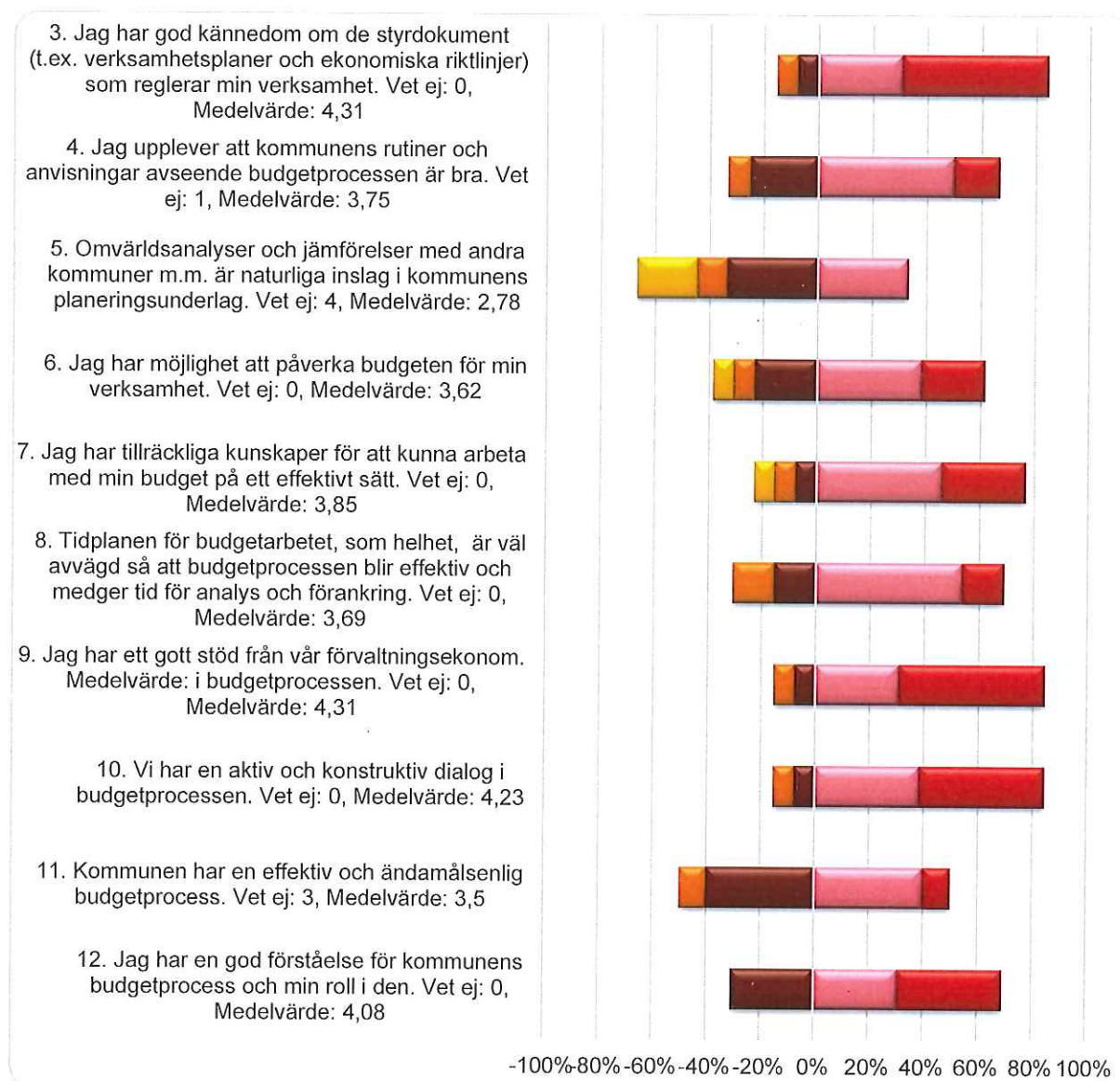
### 5.1. *Enkätresultat*

I syfte att verifiera de iakttagelser som framkommit vid intervjuerna har en enkät skickats ut till budgetansvariga inom social- och arbetsmarknadsförvaltningen. Metoden för denna framgår i avsnitt [2.5.1](#).

Nedan presenteras resultat och iakttagelser utifrån genomförd enkät. Den samlade svarsfrekvensen är 68 procent. I tabellerna nedan värderas svaret ”Varken/eller”, motsvarande 3 på skalan 1-5, som negativt och hamnar därför på den vänstra sidan. I analysen tolkas negativa resultat, det vill säga de som ligger till vänster i tabellerna, som sådana områden där det finns brister och utvecklingspotential. Fråga 1 – 2 rörde bakgrundsvariabler. Då granskningen är på övergripande nivå och inga djupare analyser kopplat till dessa sker i rapporten, presenteras inte dessa vidare.

### 5.1.1. Budgetprocessen

Frågorna 3-12 behandlade budgetprocessen:

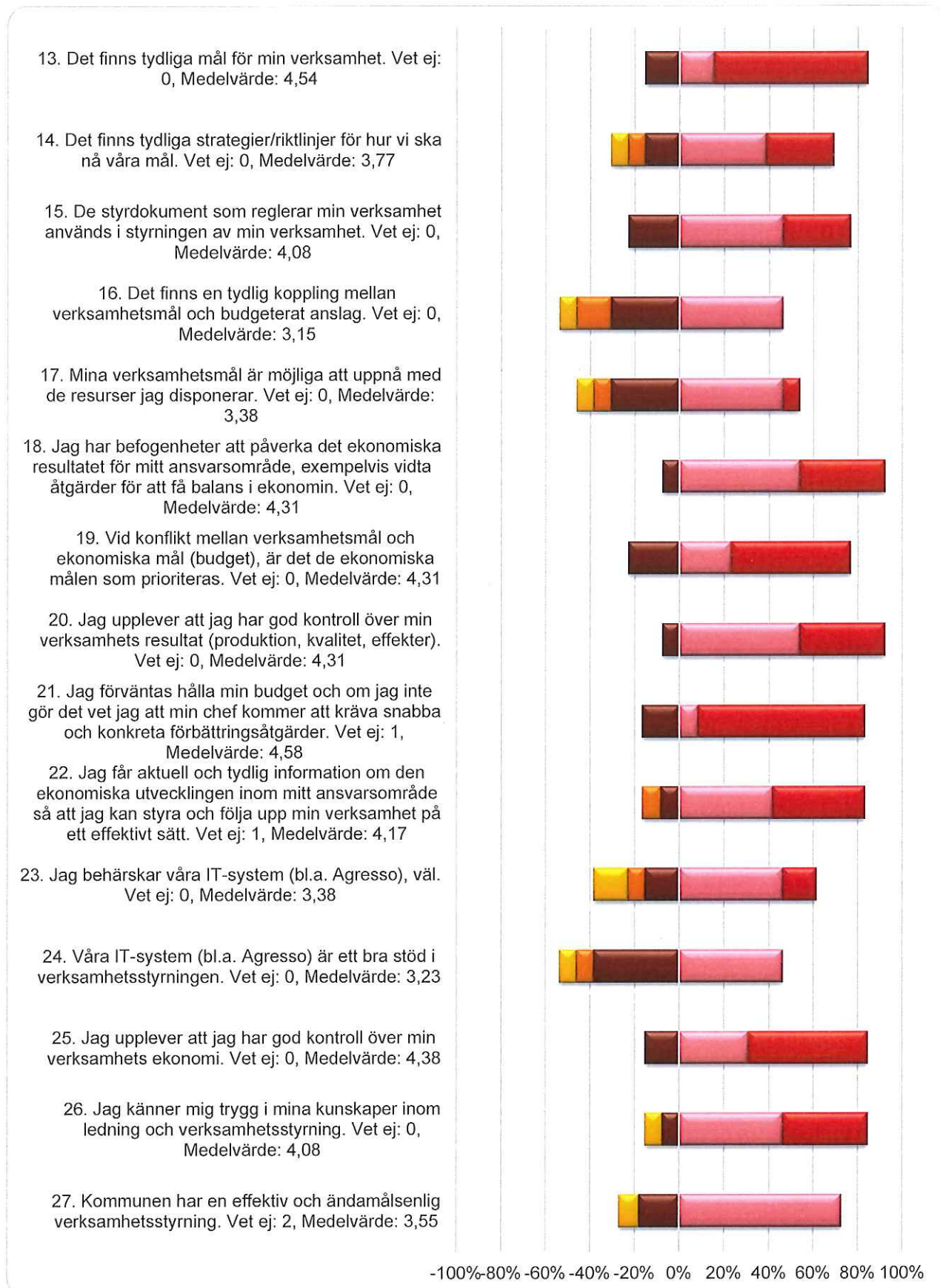


Av svaren framgår att omvärldsanalyser samt jämförelser med andra kommuner är ett utvecklingsområde. Dessutom noteras att vissa respondenter upplever att de har för begränsade kunskaper för att kunna arbeta med sin budget på ett effektivt sätt, samt att de har begränsad möjlighet att påverka budgeten för sin verksamhet. Angående det sistnämnda ska det dock understrykas att detta varierar beroende på verksamhetens karaktär, vilket kan vara en förklaring till den upplevda bristen. Vidare framgår utav svaren en viss brist inom kommunens effektivitet och ändamålsenlighet i budgetprocessen.

Av enkätkommentarerna framgår att några berörda understryker vikten av tydlighet i kommunikationen från den ekonom som är kopplad till förvaltningen på ekonomiavdelningen. Vidare betonar en respondent att förvaltningsekonomien främst ses som en kontrollfunktion i budgetprocessen, snarare än ett stöd.

### 5.1.2. Verksamhetsstyrning

Fråga 13-27 behandlade verksamhetsstyrning:

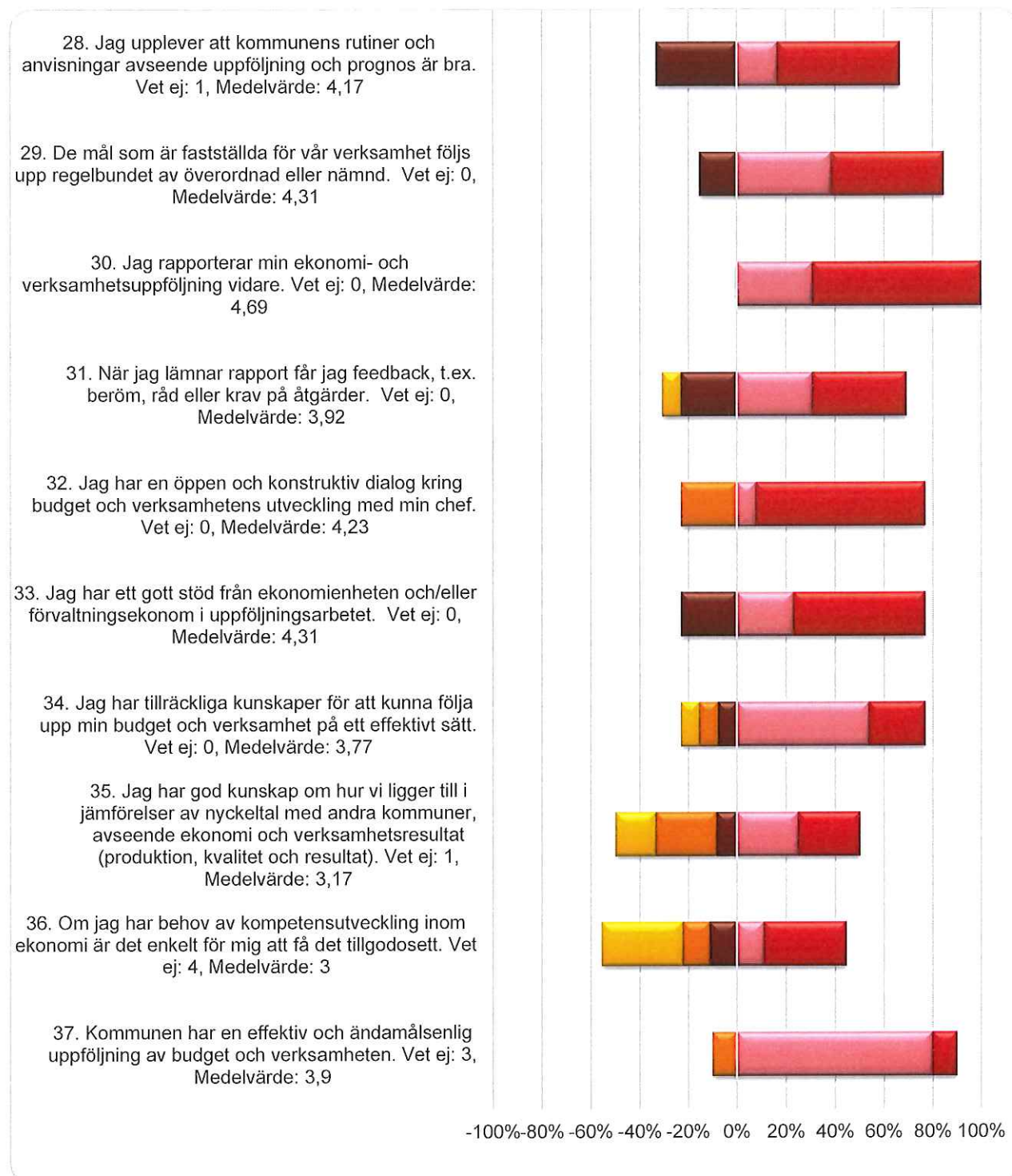


Utifrån enkätsvaren konstateras vissa brister avseende kopplingen mellan budget samt verksamhetstrategier och hur förvaltningen ska nå uppsatta mål. Vidare upplever flera respondenter att det finns ett glapp mellan budgeterade resurser och uppsatta verksamhetsmål. Enkätsvaren visar även på brister inom kunskaperna samt användandet av IT-system, samt inom ledning och verksamhetsstyrning.

Av enkätkommentarerna framgår att respondenterna upplever ett visst missnöje avseende IT-systemen, och att det förekommer att berörda i viss mån får lära sig systemen själva samt att initial genomgång av systemet är för begränsad. Vidare efterfrågas också generellt mer utbildningsstöd till budgetansvariga. Det framhålls även att det avseende den egna verksamheten och den ekonomiska utvecklingen inom denna finns ett gott stöd från förvaltningsekonom.

### 5.1.3. Uppföljning

Fråga 28-37 behandlade uppföljning:



Av enkätsvaren framgår att uppföljning av ekonomi och verksamhet på ett övergripande plan bedöms som god inom förvaltningen. Vissa synpunkter framkommer avseende dialog och återkoppling kring dessa frågor.

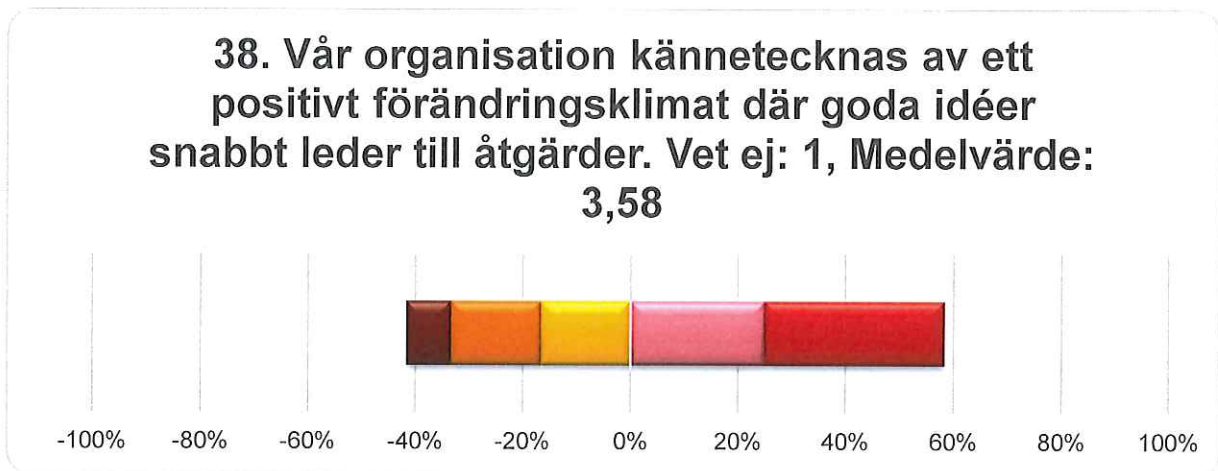
Bristar, och därmed utvecklingsområden, framkommer dock inom respondenternas egna kunskaper kring budget- och verksamhetsuppföljning, samt avseende behovet av kompe-

tensutveckling inom dessa frågor. Detta bekräftas också av enkätsvaren i tidigare delar, bland annat upplevda brister inom verksamhetssystem.

Återigen noteras en brist avseende jämförelser med andra kommuner, i likhet med den som konstateras i frågorna under avsnitt 5.1.1. angående budgetprocessen.

#### 5.1.4. *Organisationskultur*

Fråga 38 behandlade organisationskultur:



Resultatet på fråga 38 kan ses som en indikation på hur rådande kultur inom förvaltningen är mottaglig för och själv kan stimulera till förändringar och utveckling. Här råder till synes delade meningar mellan de svarande och det ligger en utmaning för nämnden att stimulera till en utveckling av kulturen, där budgetprocessen är en viktig och lämplig strategisk process.

## 6. Bilaga 2

<b>Dokument</b>	<b>Kommentar</b>
Styrsystem, version 1.0	Antaget av KF 2014-06-16
Gemensamma planförutsättningar 2016-2018	Antaget av KF 2015-06-15 § 71
Mål och budget 2016, flerårsplan 2017-2018	Antaget av KF 2015-12-14 § 135
Budgetprocessen 2015 för budget 2016-2018	Ej daterat
Rutin för ekonomiska prognoser	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen, 2016-01-19
Ekonomisk rapport februari	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen, 2016-03-16
Ekonomisk rapport mars	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen, 2016-04-14
Ekonomisk rapport maj	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen, 2016-06-14
Ekonomisk rapport juli	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen, 2016-08-24
Ekonomisk rapport	Social- och arbetsmarknadsnämnden, 2016-02-24, § 19
Ekonomisk uppföljning februari 2016	Social- och arbetsmarknadsnämnden, 2016-03-16, § 31
Ekonomisk uppföljning mars 2016	Social- och arbetsmarknadsnämnden, 2016-04-20, § 44
Ekonomisk rapport	Social- och arbetsmarknadsnämnden, 2016-06-14, § 66
Ekonomisk rapport	Social- och arbetsmarknadsnämnden, 2016-08-24, § 79
Material från strategidagar 2016	Mars 2016

2016-11-16

  
**Karin Jäderbrink**  
 Uppdragsledare

  
**Christina Olsson**  
 Projektledare

