

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

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

Lunds kommun

2007-11-12

Stefan Tengberg

Rådgivare

*connectedthinking

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Sammanfattning | 1 |
| 2 | Inledning | 1 |
| 2.1 | Bakgrund | 1 |
| 2.2 | Metod..... | 1 |
| 3 | Granskningens resultat och analys | 3 |
| 3.1 | Enkät svar | 3 |
| 3.1.1 | Budgetprocess | 5 |
| 3.1.2 | Kompetens | 7 |
| 3.1.3 | Ledning och styrning | 9 |
| 3.1.4 | Mål och styrande dokument..... | 11 |
| 3.1.5 | Uppföljning och kontroll | 13 |
| 3.1.6 | Rutiner stöd och information | 15 |
| 3.1.7 | Jämförelse mellan befattningar | 17 |
| 3.1.8 | Frågor som de budgetansvariga anser vara sämst att uppnå..... | 18 |
| 3.2 | Slutsats..... | 18 |

1 Sammanfattning

De budgetansvariga i Lunds kommun ger, i jämförelse med svaren i de övriga 50 kommunerna i landet, en positiv bild av ekonomistyrningsprocessen. Man är speciellt nöjd med mål och styrande dokument.

De frågeområden som får sämst omdömen är Budgetprocessen, Uppföljning och kontroll samt Rutiner stöd och information.

Ca 35 % är negativa till budgetprocessen och fördelningen är ganska jämn över samtliga ansvarsområden i kommunen.

Drygt 20 % är negativa till ”Uppföljning och kontroll” med övervikt för Äldre- och handikappomsorg.

Drygt 20 % är negativa till ”Rutiner stöd och information” med övervikt för Barn- och utbildningsverksamheten.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB har av kommunrevisionen i Lund 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:

Öhrlings



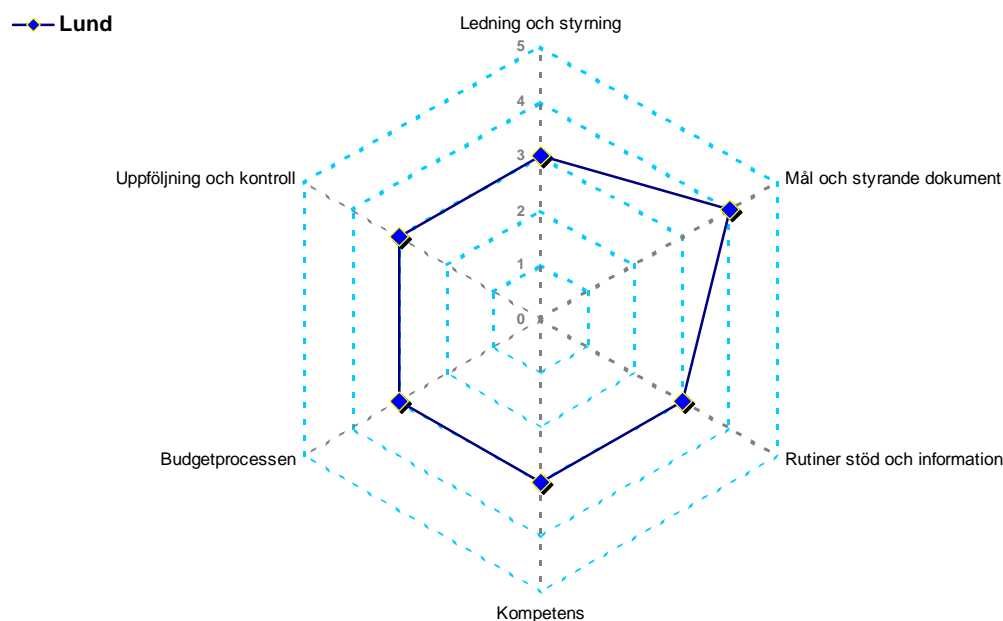
- Ledning och styrning
- Mål och styrande dokument
- Stöd och rutiner
- Kompetens
- Budgetprocess
- Uppföljning och kontroll

3 Granskningens resultat och analys

3.1 Enkät svar

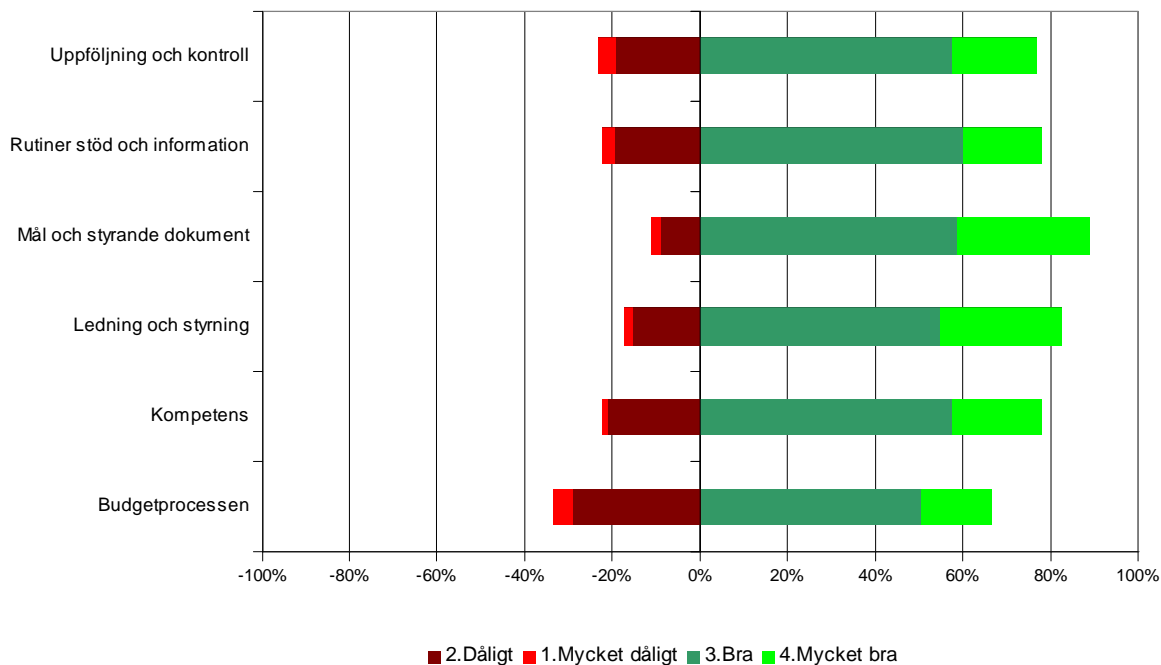
En viktig förutsättning då svaren från enkäten studeras är att enkäten besvarades av 51,2 % av de tillfrågade (188 svar från 367 tillfrågade) vilket är en låg siffra. Vanligtvis uppgår svarsfrekvensen till 70 % eller bättre och att det i Lund blir en svarsfrekvens på 51,2 % är anmärkningsvärt i och med att det har gått ut två påminnelser utöver den första anvisningen till hur enkäten skall besvaras. Enkäten ger ändå värdefull information i och med att 188 personer har svarat.

För att erhålla en översiktlig bild av vad de budgetansvariga tycker om ekonomistyrningen i Lunds 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 **positiv** bild över ekonomistyrningen. Nivå 3 är den genomsnittliga nivån för samtliga kommuner i undersökningen och Lund redovisar näst högsta nivån för ”mål och styrande dokument”.

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

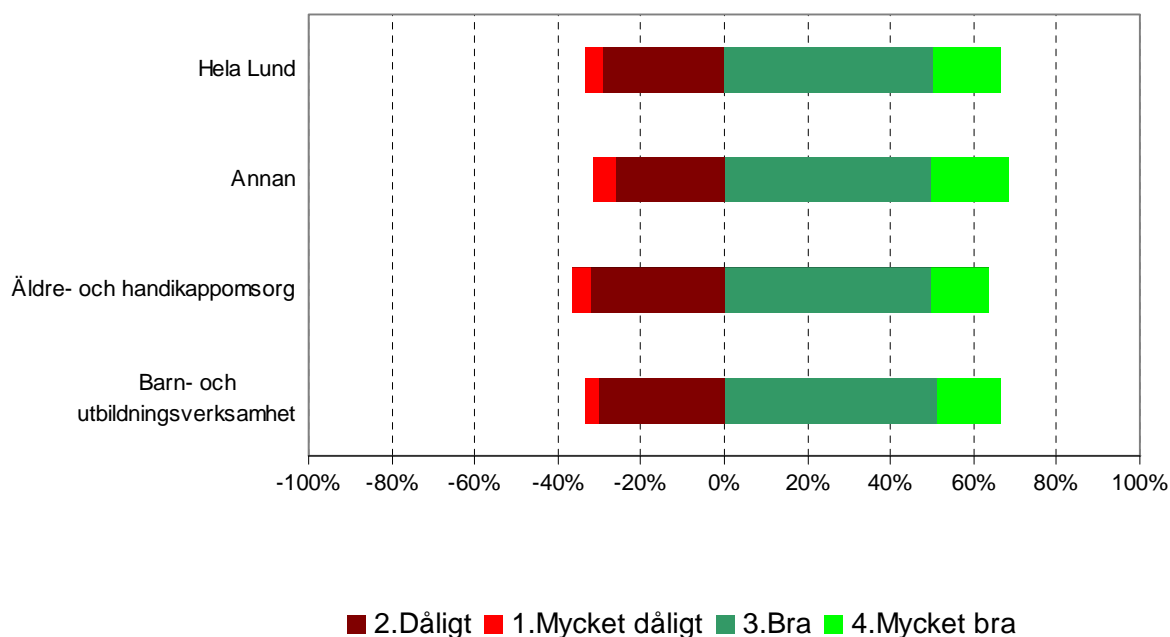


Totalt sett redovisar diagrammet att de områden som framförallt bör förbättras är ”Budgetprocess”, ”Kompetens”, ”Rutiner stöd och information” samt ”Uppföljning och kontroll”.

Svaren från de budgetansvariga är något mer positiva i Lunds kommun än i övriga kommuner.

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

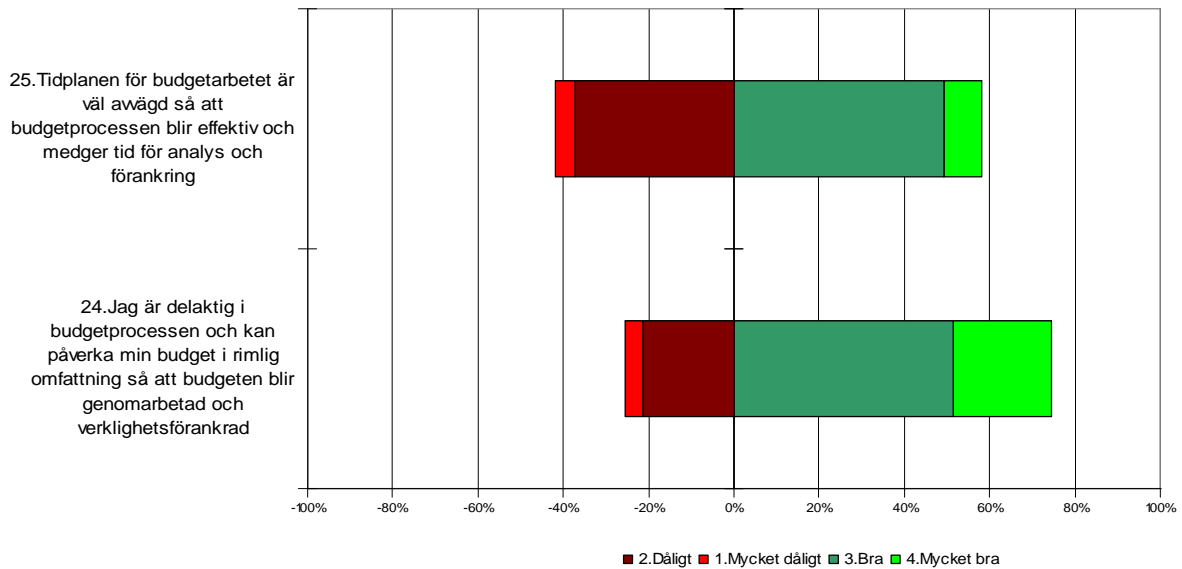
3.1.1 Budgetprocess



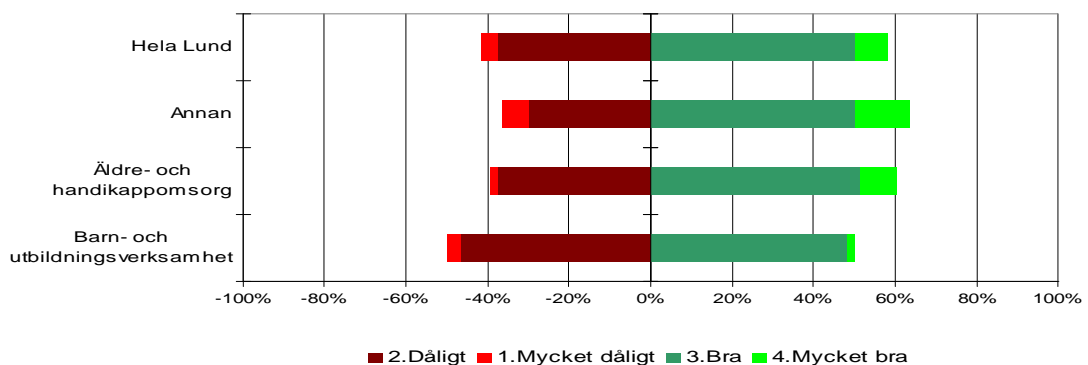
Det är ovanligt att samtliga områden ger ett så likartat svar. Budgetansvariga inom Äldre- och handikappomsorg har sämst omdöme om denna rubrik avseende budgetprocessen med ca: 35 % som är negativa. Anmärkningsvärt är att det finns förhållandevis många som anser att processen är mycket dålig, och detta finns inom samtliga områden.

Anledningen till deras negativa svar visar följande diagram:

Budgetprocessen

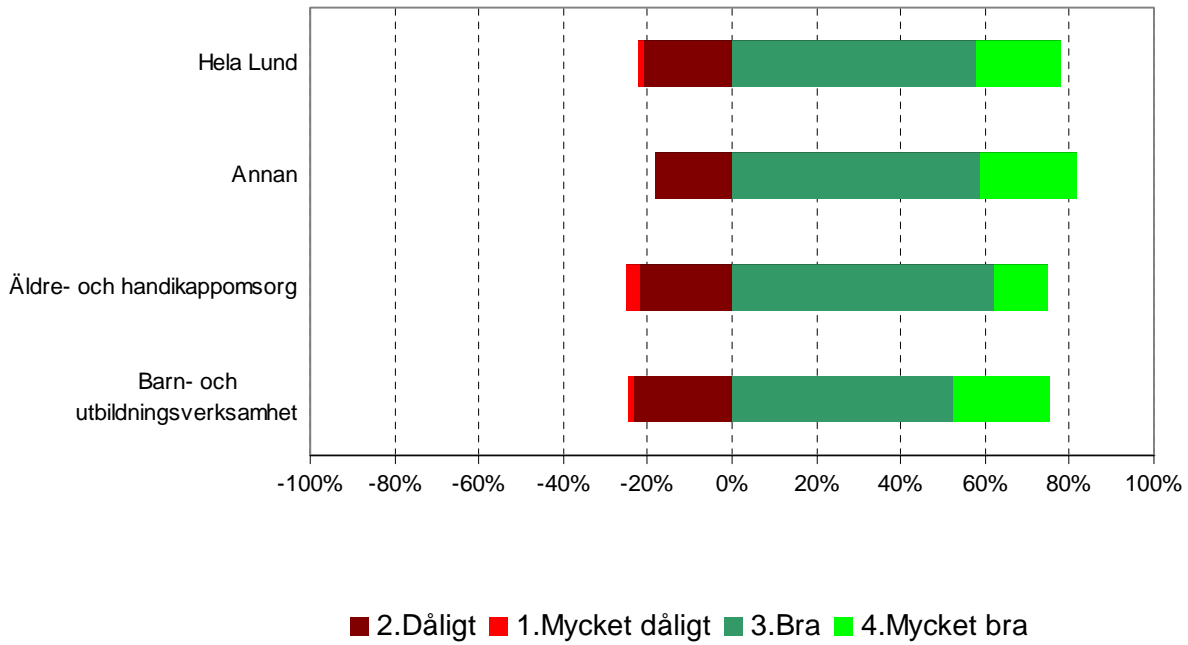


Av de som svarat menar 40 % att tidsplanen för budgetprocessen ej är väl avvägd (fråga 25). Denna synpunkt är mer påtaglig inom Barn- och utbildningsverksamheten (50 %) vilket framgår av nedanstående diagram.



Ca 25 % 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 35 % av Äldre- och handikappomsorg negativa i förhållande till Barn- och utbildningsverksamheten som är i jämförelse med andra kommuner är mycket positiva (15 %).

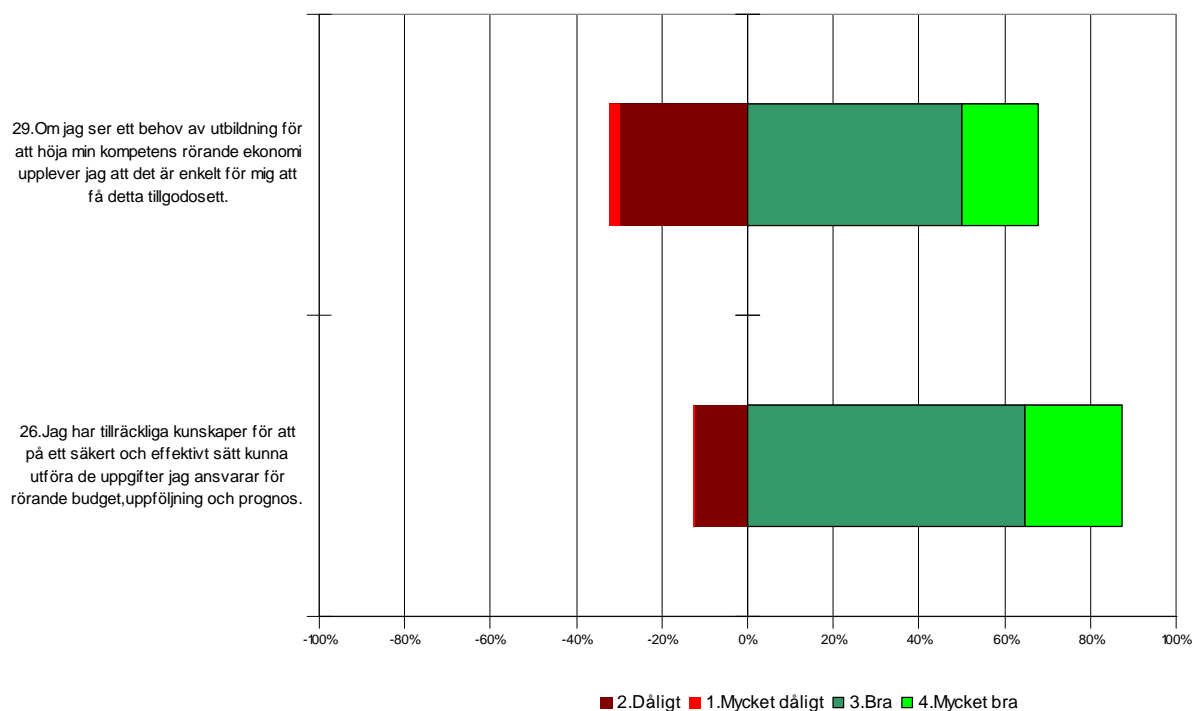
3.1.2 Kompetens



För detta område fördelningen likvärdig med något fler negativa inom ”Äldre- och handikappomsorg”.

Anledningen till svaren är följande:

Kompetens



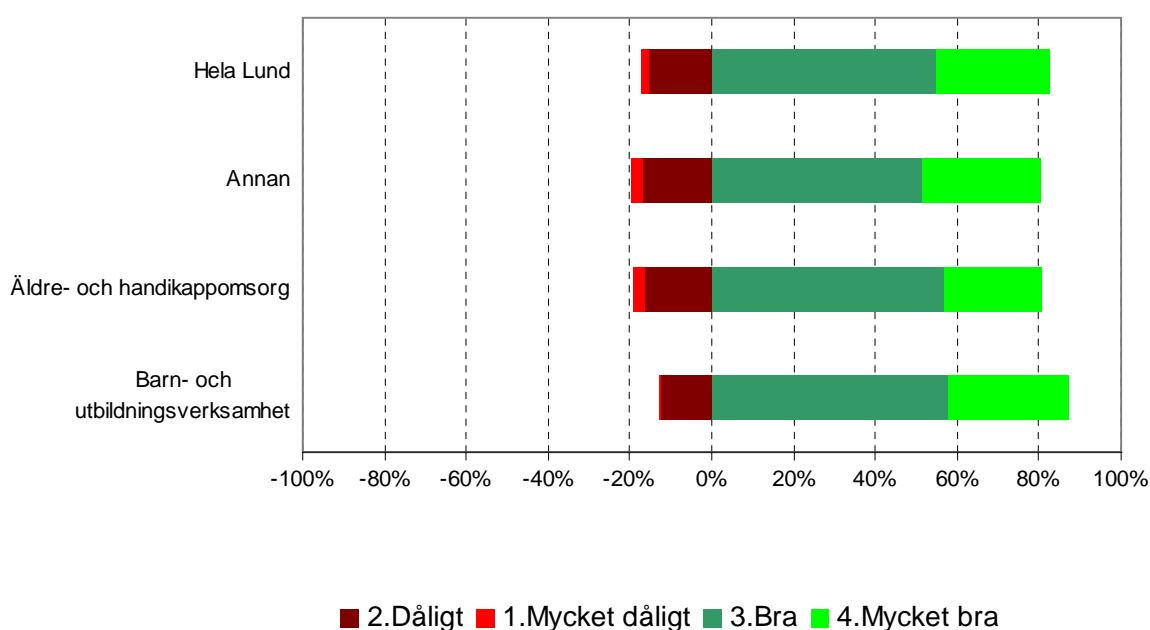
På fråga 29 ” Om jag ser ett behov av utbildning för att höja min kompetens rörande ekonomi upplever jag att det är enkelt för mig att få detta tillgodosett.” svarar ca 30 % att de inte har denna möjlighet.

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 vilket är ett bra värde i förhållande till andra kommuner.

I huvudsak är det ”Barn- och utbildningsverksamheten” som ger negativt svar på fråga 29 (40 %).

3.1.3 Ledning och styrning

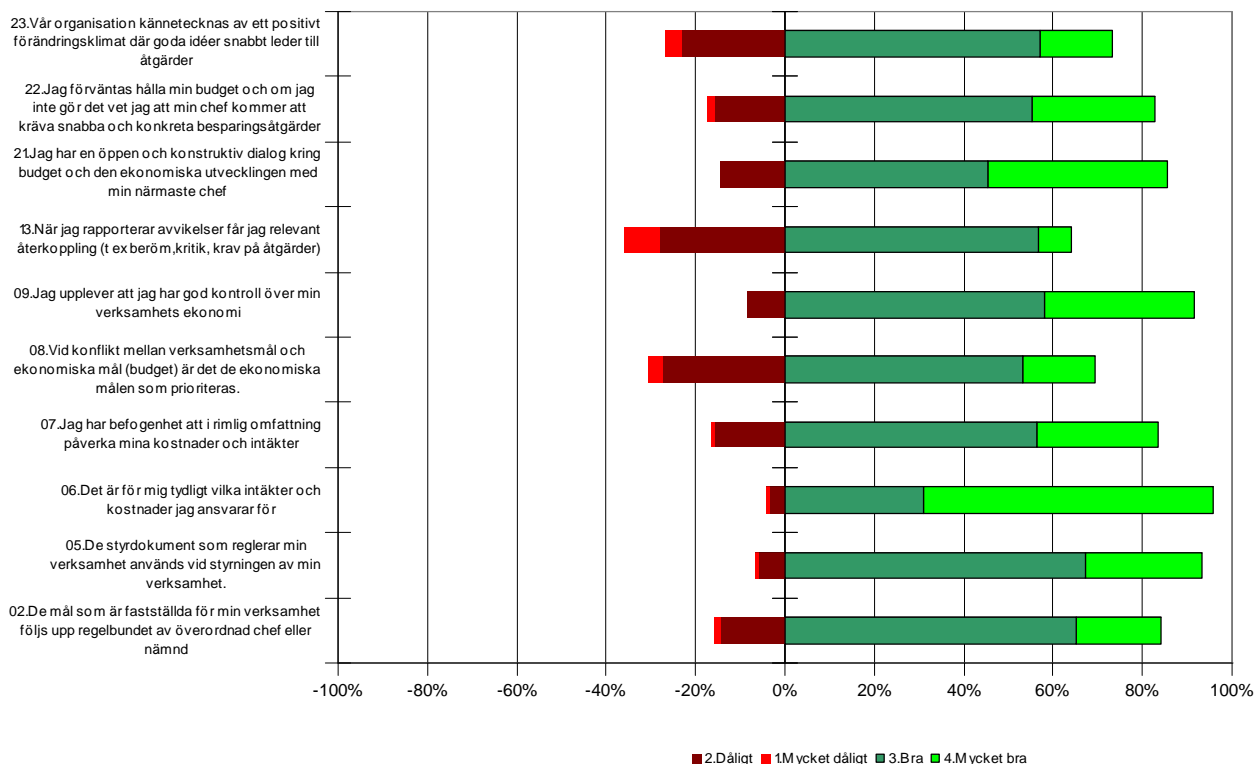
Avsnittet ”Ledning och styrning” var område bra svar men i och med att detta är ett mycket viktigt område avseende ekonomistyrning görs här en belysning av svaren från de budgetansvariga.



För detta område redovisas mycket positiva svar för samtliga verksamhetsområden och det är ytterst ovanligt med denna positiva signal från både Äldre- och handikappomsorg samt Barn- och utbildningsverksamheten.

Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

Ledning och styrning

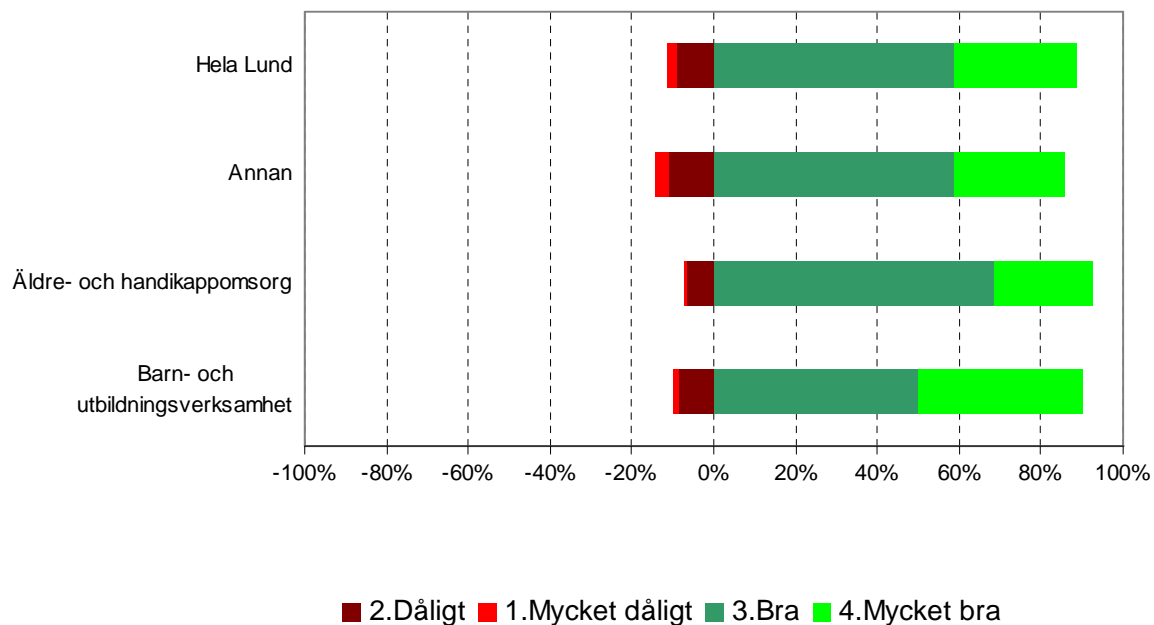


Av de som svarat menar ca 35 % att fråga 13 ej stämmer ” När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder)”. Denna synpunkt är mest påtaglig inom ”Annan verksamhet” (45 %) som ej anser att frågan är relevant för Lunds kommun.

På frågan 23 ”Vår organisation kännetecknas av ett positivt förändringsklimat där goda idéer snabbt leder till åtgärder” anser ca: 25 % att detta ej stämmer. ”Äldre- och handikappomsorg” samt ”Annan verksamhet” är mest negativa med 30% respektive 25 % negativa svar samt en förhållandevis stor grupp som är mycket negativa.

Även fråga 8 ” Vid konflikt mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål (budget) är det de ekonomiska målen som prioriteras” är ca 30 % negativa. Och för denna fråga är det framförallt ”Äldre- och handikappomsorgen” som är negativa (50 %) men framförallt att ca 10 % av dessa är mycket negativa.

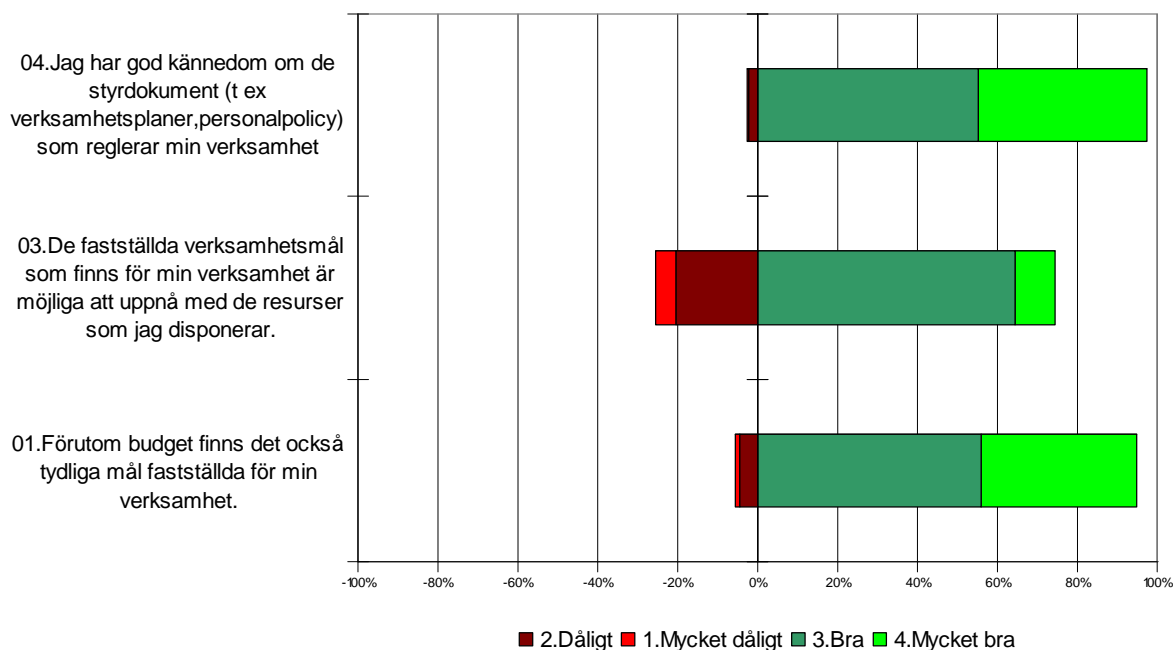
3.1.4 Mål och styrande dokument



Synpunkterna om ”Mål och styrande dokument” är i förhållande till andra kommuner mycket positiva i Lunds kommun och detta gäller för samtliga verksamhetsområden men med en viss negativ övervikt för ”annan verksamhet”.

Anledningen till svarsbilden framgår av följande diagram:

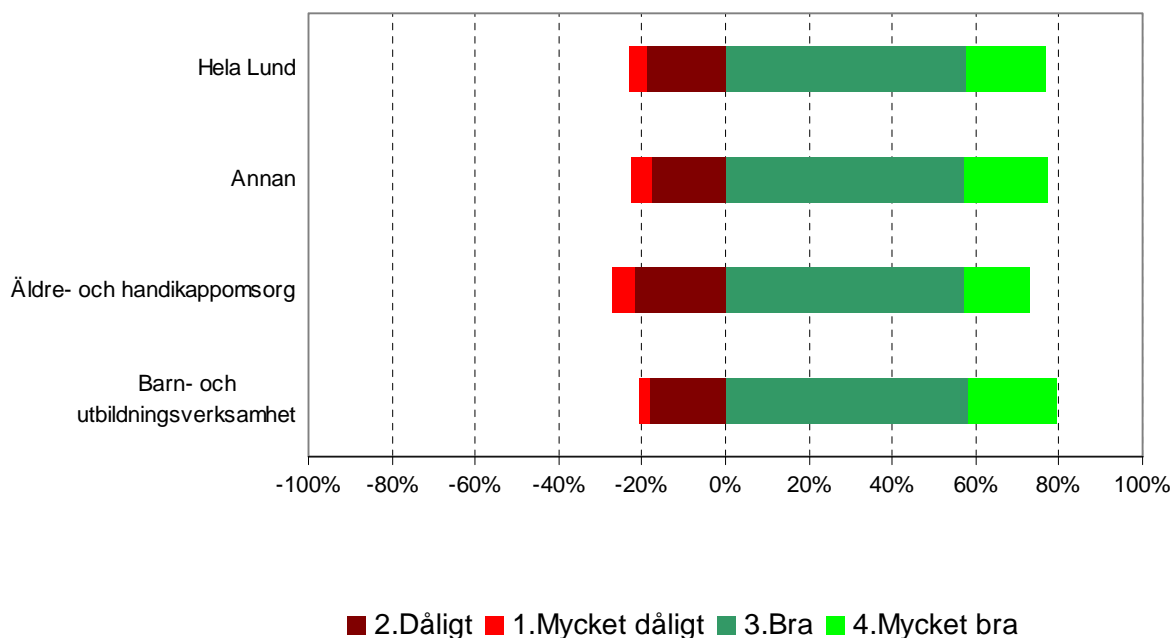
Mål och styrande dokument



Den fråga som får negativa svar är fråga 3 ” De fastställda verksamhetsmål som finns för min verksamhet är möjliga att uppnå med de resurser som jag disponerar” och drygt 25 % anser att detta påstående ej stämmer och ”Annan verksamhet” är något mer negativa än övriga.

Det är ovanligt att fråga 1 och 4 är så positiva som de är i Lunds kommun.

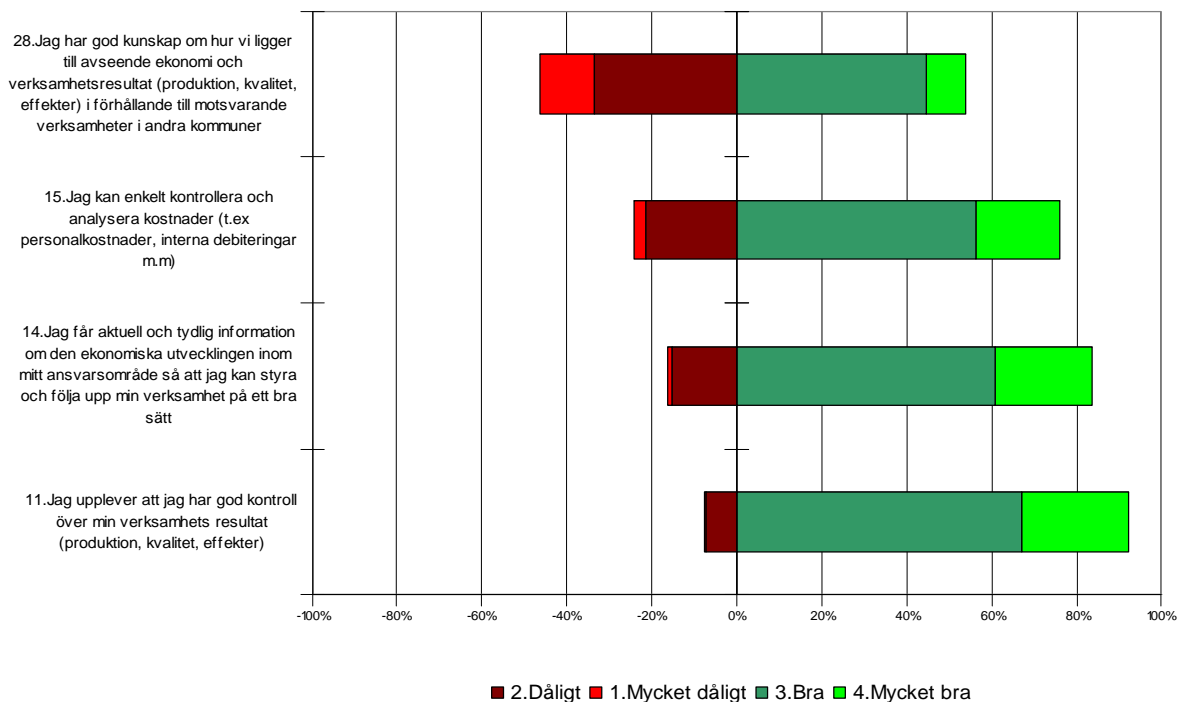
3.1.5 Uppföljning och kontroll



För detta område har ”Äldre- och handikappomsorg” sämre omdöme där ca: 25 % har ett negativt omdöme.

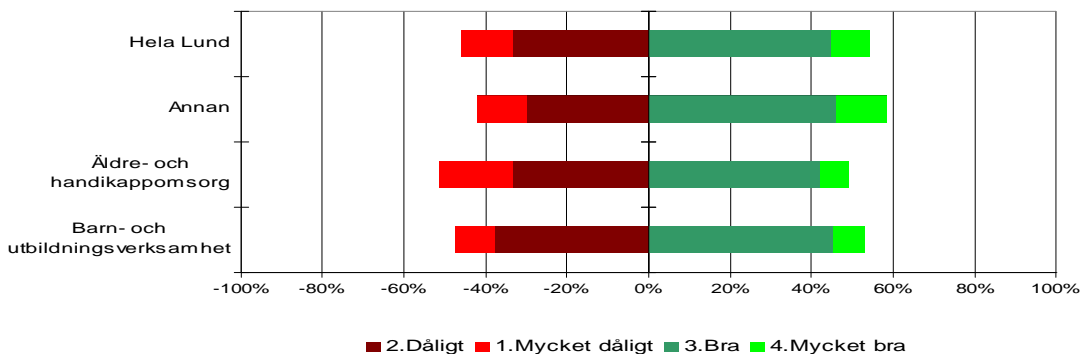
Detta område visar totalt sett inte på att det är några stora problem förutom fråga 28 ”Jag har god kunskap om hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhetsresultat (produktion, kvalitet, effekter) i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner ”.

Uppföljning och kontroll

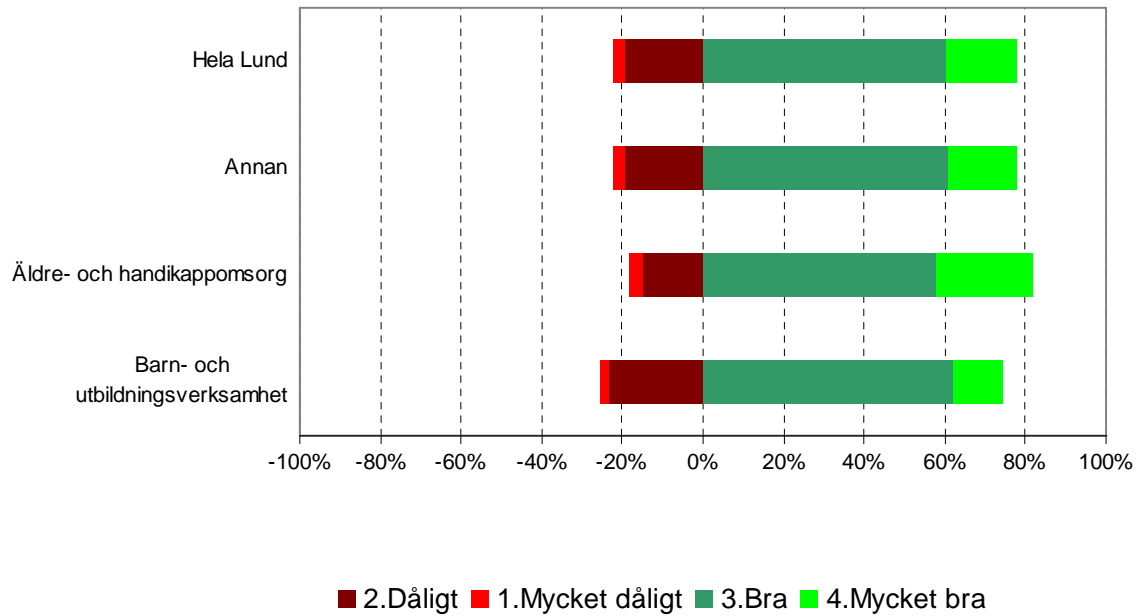


Även detta område är mycket viktigt i kommunens arbete med att eftersträva en god ekonomisk hushållning. För att lyckas med att uppnå kommunens vision med de finansiella resurser som finns (finansiella mål) är det viktigt att det finns verksamhetsmål som är mätbara och att det även görs en jämförelse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

Ca 45 % av de budgetansvariga anser att de inte har god kunskap om detta. Det är framförallt "Äldre- och handikappomsorg" där ca: 50 % inte anser att de har denna kunskap och anmärkningsvärt är att 15 % är mycket negativa. Negativa signaler från samtliga områden.

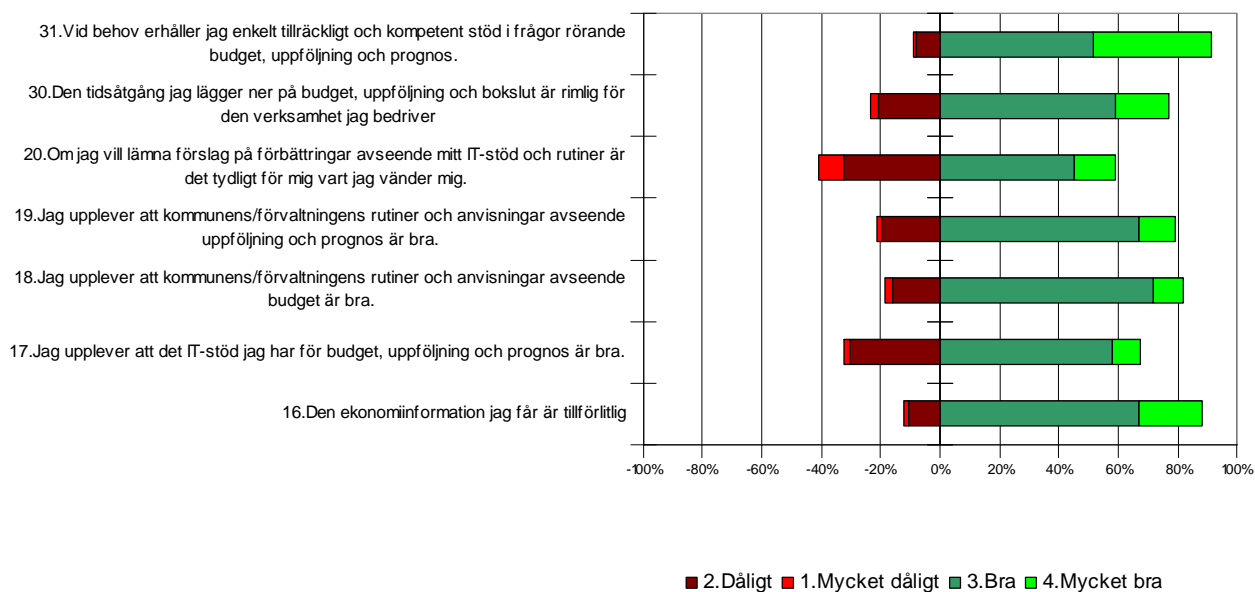


3.1.6 Rutiner stöd och information



Fördelningen av synpunkterna är även här ganska jämt fördelade och det är framförallt två frågor som är negativa, fråga 17 och 20.

Rutiner stöd och information



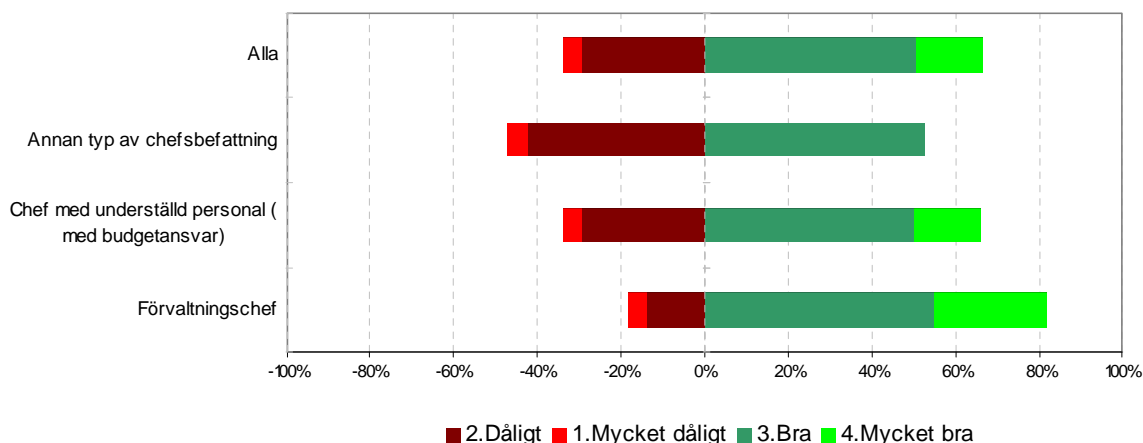
Fråga 20 ” Om jag vill lämna förslag på förbättringar avseende mitt IT-stöd och rutiner är det tydligt för mig vart jag vänder mig”. Inom Barn- och utbildningsverksamheten anser drygt 60 % att de inte vet till vem de skall lämna förslag på förbättringar.

Fråga 17 ” Jag upplever att det IT-stöd jag har för budget, uppföljning och prognos är bra” där ca 30 % är missnöjda med övervikt för ”Barn- och utbildningsverksamhet” med drygt 40 % som ej är nöjda.

3.1.7 Jämförelse mellan befattningar

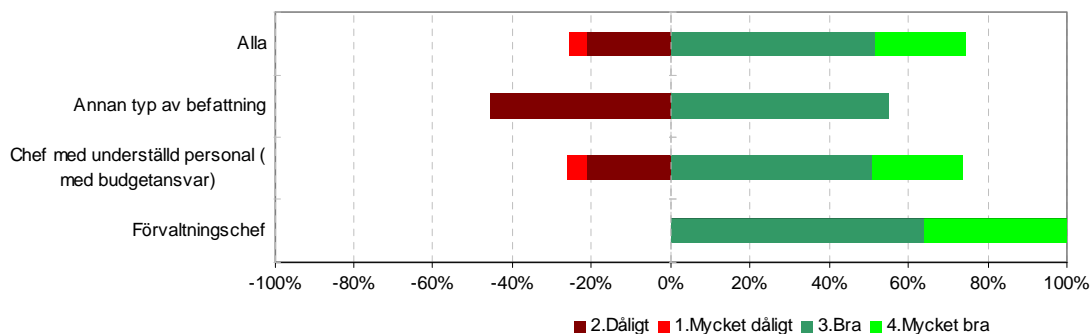
De två områden som har fått sämst omdöme bland de budgetansvariga i Lunds kommun är budgetprocessen samt uppföljning/kontroll (se sida 3). Fördelningen mellan befattningarna är följande:

Budgetprocess:



Detta översiktliga diagram för budgetprocessen visar att det finns skillnad mellan befattningarna.

Däremot skiljer det sig för de två frågorna som ligger till grund för frågeområdet. Avseende fråga 24 ” Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad” är det positivt att samtliga förvaltningscheferna är mycket positiva eller positiva till påståendet och anser därmed att de är delaktiga..



3.1.8 Frågor som de budgetansvariga anser vara sämst att uppnå

För ovanstående undersökning framkommer några anmärkningsvärda påståenden:

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 (jämt fördelat mellan delarna men med anmärkningsvärt många mycket negativa (10 %)).

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

40 % anser att detta påstående ej stämmer (varav 50 % inom Barn- och utbildningsverksamhet, 40 % inom Äldre- och handikappomsorg).

20. Om jag vill lämna förslag på förbättringar avseende mitt IT-stöd och rutiner är det tydligt för mig vart jag vänder mig.

40 % anser att detta påstående ej stämmer (varav drygt 60 % av Barn- och utbildningsverksamhet).

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

35 % anser att detta påstående ej stämmer (varav Annan verksamhet 45 %).

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 måste förbättras. Kommunledningen bör arbeta för att budgetprocessen ges mer tid för bättre analyser, utarbetande av verksamhetsmål, jämförelser med andra kommuner m m.

Specifik verksamhet

- 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)” och en förhållandevis stor del av svaren var mycket negativa. Någon form av aktivitet bör göras för att lösa detta missförhållande.
- Avseende **budgetprocess** bör störst insats läggas på personalen inom Äldre- och handikappomsorgen som framförallt är missnöjd med delaktigheten i budgetprocessen.
- Avseende **kompetens** är Barn- och utbildningsverksamheten mest kritisk angående möjligheten till att få utbildning inom ekonomi.
- I arbetet med att uppnå **god ekonomisk hushållning** samt vilken **kvalitetsnivå** som kommunen skall erbjuda är verksamhetens möjlighet att uppnå verksamhetsmålen men 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 Annan verksamhet anser att man inte har möjlighet att uppnå verksamhetsmålen med de resurser som finns.
- 50 % av Äldre- och handikappomsorg anser att de inte har kunskap om hur de ligger till avseende ekonomi och kvalitet i jämförelse med andra kommuner. Ett område som måste åtgärdas för att kommunen skall lyckas med verksamhetsmål.