

---

Revisionsrapport

# Granskning av ekonomistyrning

Botkyrka kommun

*Jan Nilsson*

*Göran Person-  
Lingman*

*Anders Hägg*

*Maj 2012*



---

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
2	Inledning	4
2.1	Bakgrund och uppdrag	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Avgränsning	4
2.4	Metod och redovisning	4
3	Granskningens resultat	6
3.1	Mål och styrande dokument	6
3.2	Budgetprocessen	7
3.3	Uppföljning och kontroll	8
3.4	Ledning och styrning	10
3.5	Rutiner kring stöd och information	11
3.6	Kompetens	13
3.7	Avslutande kommentarer	14
	Bil 1: Lämnade kommentarer kring mål och styrande dokument	16
	Bil 2: Lämnade kommentarer kring budgetprocessen	19
	Bil 3: Lämnade kommentarer kring uppföljning och kontroll	21
	Bil 4: Lämnade kommentarer kring ledning och styrning	25
	Bil 5: Lämnade kommentarer kring stöd och information	30
	Bil 6: Lämnade kommentarer kring kompetens	34
	Bil 7: Starka och svaga frågor i kommunen	36
	Bil 8: Interkommunala jämförelser per fråga	37

# 1 **Sammanfattande bedömning och rekommendationer**

För att nå önskade effekter med den strategiska processen ekonomistyrning krävs att de som har budget- och verksamhetsansvar har rätt kompetens, ett bra administrativt stöd, en rimlig budget och att ekonomistyrningsprocessen i övrigt fungerar tillfredsställande.

Föreningen Sveriges kommunalekonomer (KEF) har i samverkan med PwC utvecklat ett verktyg "ta pulsen på ekonomistyrningen", i form av en webbaserad enkät, att använda i syfte att kunna få indikationer på hur ekonomistyrningen fungerar. Studier med detta verktyg har skett i närmare 90 kommuner inkl landsting, varför interkommunala jämförelser även kan göras.

Mot ovanstående bakgrund och utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har en översiktlig granskning av ekonomistyrningen prioriterats inom ramen för 2012 års revisionsplan. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer.

Den revisionsfråga som formulerats är om kommunstyrelsens och nämndernas ekonomistyrning upplevs fungera på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?

Utifrån den övergripande revisionsfrågan har enkätfrågorna klassificerats inom nedanstående kontrollområden:

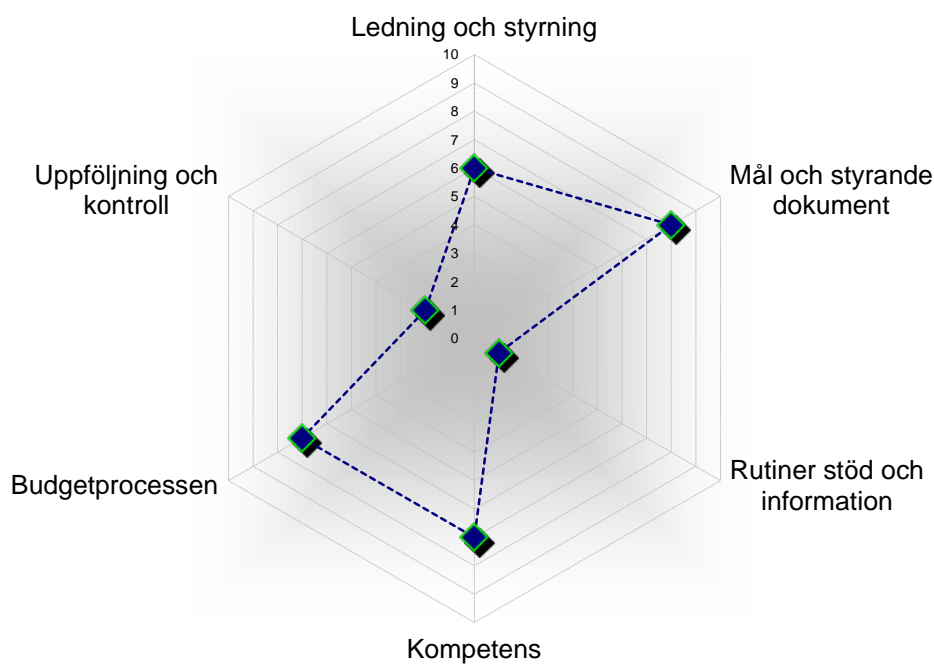
- Mål och styrande dokument
- Budgetprocessen
- Uppföljning och kontroll
- Ledning och styrning
- Rutiner kring stöd och information
- Kompetens

**Utifrån enkätresultatet är vår sammanfattande bedömning att styrelsens och nämndernas ekonomistyrning inte i alla delar upplevs fungera på ett effektivt och ändamålsenligt sätt, främst när det gäller områdena uppföljning och kontroll samt rutiner kring stöd och information.**

Totalt inom samtliga frågeområden ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 71 %, med en spännvid på mellan 62 % och 83 %. De förvaltningar som har högst värde är kultur- och fritidsförvaltningen (83 %) samt arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (82 %). De förvaltningar som har lägst värden är samhällsbyggnadsförvaltningen (62 %) samt utbildningsförvaltningen och kommunledningsförvaltningen (båda 67 %).

På totalnivå har 24 % angett svarsalternativet dåligt eller mycket dåligt, dvs närmare var fjärde person som besvarat enkäten. Detta visar på ett generellt behov av att utveckla ekonomistyrningen inom kommunen.

I nedanstående spindeldiagram<sup>1</sup> redovisas kommunens resultat i jämförelse med andra kommuner.



Utifrån ett interkommunalt perspektiv ligger kommunen relativt väl framme när det gäller områdena mål och styrande dokument, kompetens samt budgetprocessen (övre kvartilen). Området ledning och styrning ligger kring mellanskiktet (mellankvartilen), medan områdena uppföljning och kontroll samt rutiner stöd och information har bottenresultat (nedre kvartilen).

<sup>1</sup> Om kommunen tillhör de 10 % bästa kommunerna tilldelas en 10:a (bäst i klassen) Om kommunen ligger mellan 10 % och 20 % av kommunerna tilldelas en 9:a. Mellan 20 % och 30 % en 8:a osv.

---

## **2 Inledning**

### **2.1 Bakgrund och uppdrag**

För att nå önskade effekter med den strategiska processen ekonomistyrning krävs att de som har budget- och verksamhetsansvar har rätt kompetens, ett bra administrativt stöd, en rimlig budget och att ekonomistyrningsprocessen i övrigt fungerar tillfredsställande.

Föreningen Sveriges kommunalekonomer (KEF) har i samverkan med PwC utvecklat ett verktyg *"ta pulsen på ekonomistyrningen"*, i form av en webbaserad enkät, att använda i syfte att kunna få indikationer på hur ekonomistyrningen fungerar. Studier med detta verktyg har skett i närmare 90 kommuner inkl landsting, varför interkommunala jämförelser även kan göras.

Mot ovanstående bakgrund och utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har granskning av ekonomistyrningen prioriterats inom ramen för 2012 års revisionsplan. Granskningen har genomförts på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer.

### **2.2 Revisionskriterier**

Den revisionsfråga som formulerats är om kommunstyrelsens och nämndernas ekonomistyrning upplevs fungera på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?

Utifrån den övergripande revisionsfrågan har enkätfrågorna klassificerats inom nedanstående kontrollområden:

- Mål och styrande dokument
- Budgetprocessen
- Uppföljning och kontroll
- Ledning och styrning
- Rutiner stöd och information
- Kompetens

### **2.3 Avgränsning**

Granskningen avgränsas till enkätfrågorna inom de kontrollområden som redovisades i delavsnitt 2.2. Granskningsobjektet är kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Ett särskilt fokus läggs på kommunstyrelsen när det gäller granskningsresultat och lämnade rekommendationer, utifrån styrelsens samordnande roll i kommunen.

### **2.4 Metod och redovisning**

Granskningsmetod är en webbaserad enkät, med ett 30-tal frågor, som gått ut till budgetansvariga i kommunen. Totalt har 248 personer besvarat enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 72 % utifrån de som tagit emot enkäten. Erhållen lista med e-postadresser innehöll en del kvalitetsproblem, främst med avseende på att den innehöll vissa personer som inte hade budgetansvar, aktualitetsproblem etc.

---

Någon närmare analys av bortfallet har inte gjorts, men vi kan konstatera att svarsfrekvensen i Botkyrka är något högre än för kommunerna i jämförelsematerialet, som sammantaget är 88 (86 kommuner och två landsting).

Enkätresultatet har diskuterats vid ett sammanträffande med kommundirektör och economichef, utifrån resultatet för kommunen inkl interkommunala jämförelser.

Granskningsresultatet redovisas i ett sammanhållet avsnitt med våra kommentarer under varje delavsnitt. Vidare finns ett avsnitt kring sammanfattande bedömningar och rekommendationer. Det senare avsnittet återfinns först i revisionsrapporten.

Lämnade kommentarer till de olika enkätfrågorna återfinns som bilagor till rapporten. Detta utgör dock ett redigerat material.

Inom olika avsnitt och bilagor visas grafik med användarsvar utifrån enkätfrågorna. Användarna har angett hur väl ett påstående stämmer. I nedanstående ruta framgår hur de olika färgerna ska tolkas.

Värden till vänster i diagrammen innebär att användare besvarat frågan med :

*stämmer mycket dåligt* ■

eller *dåligt* ■

Värden till höger i diagrammen innebär att användare besvarat med:

*bra* ■

eller *mycket bra* ■

Grå färg ■ innebär andelen svarande som svarat *vet ej alt ej tillämpligt*.

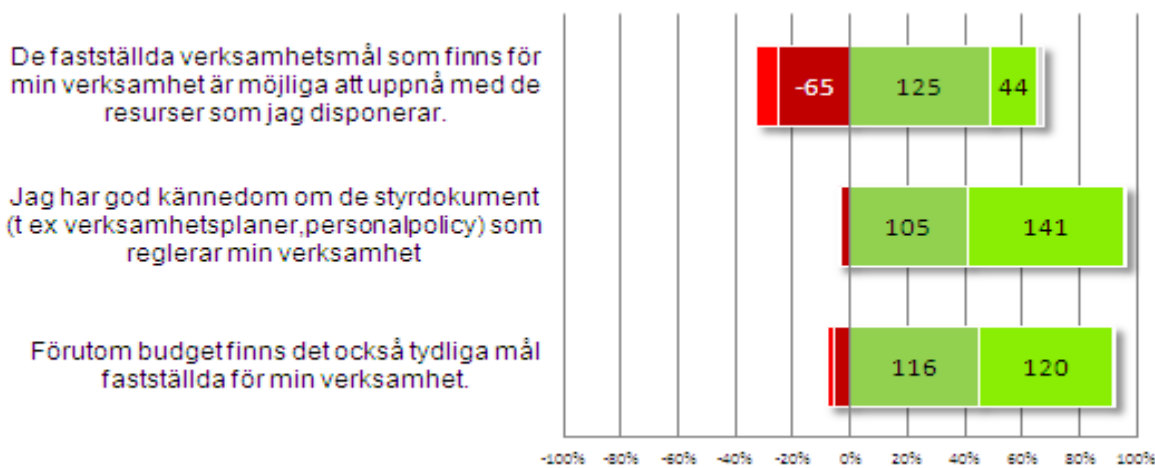
Siffror som visas i liggande staplar i diagrammen visar antalet svarande.

## 3 Granskningens resultat

### 3.1 Mål och styrande dokument

Tre frågor ställdes avseende svarsgruppens bedömning kring förekomsten av tydliga mål förutom budgeten, realismen i målen kontra ekonomin samt kännedom om styrdokument.

I nedanstående diagram redovisas resultatet per fråga totalt för kommunen.



I nedanstående tabell redovisas det sammantagna resultatet på förvaltningsnivå och totalt för kommunen avseende frågeområdet mål och styrande dokument.

Mål och styrande dokument	Mycket dåligt	Dåligt	Bra	Mycket bra	Ej tillämpligt	Totalt
Arbetsmarknad/vuxenutbildning	0%	5%	33%	60%	2%	100%
Kommunledningsförvaltningen	6%	14%	58%	19%	3%	100%
Kultur- och fritidsförvaltningen	0%	15%	43%	42%	0%	100%
Samhällsbyggnadsförvaltningen	11%	15%	50%	24%	0%	100%
Serviceförvaltningen	3%	12%	47%	38%	0%	100%
Socialförvaltningen	0%	6%	44%	46%	3%	100%
Utbildningsförvaltningen	3%	9%	41%	45%	1%	100%
Vård och omsorg	6%	16%	50%	27%	0%	100%
<b>Totalt</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>	<b>45%</b>	<b>39%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

#### Kommentarer

Resultatet av enkäten visar på en god kännedom när det gäller de styrdokument som reglerar verksamheten samt att det finns tydliga mål för verksamheten. Ett sämre resultat erhålls dock kring om fastställda verksamhetsmål är möjliga att uppnå med de ekonomiska resurser som ges via budgeten, dvs kopplingen mellan verksamhetsmål och ekonomiska ramar.

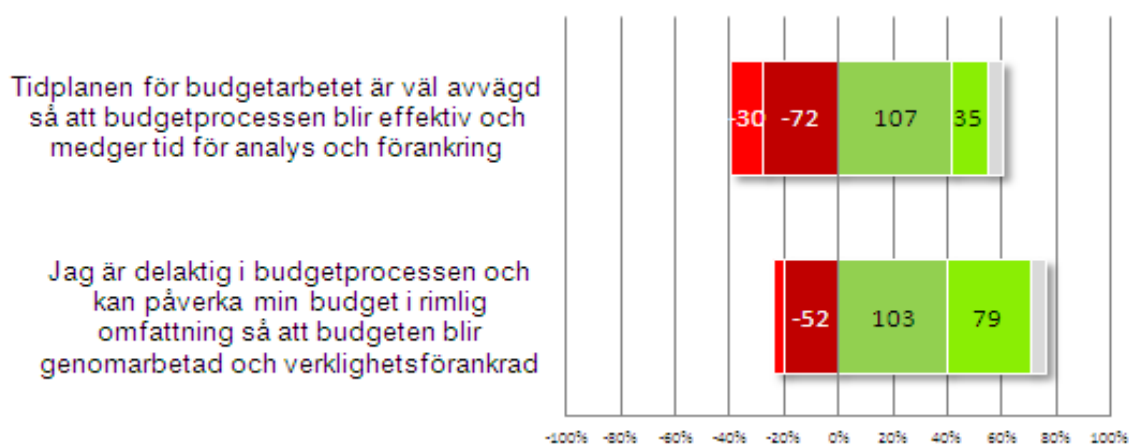
Urval av kommentarer som lämnats inom frågeområdet redovisas i bilaga 1. De kommentarer som lyfts fram är bl a mängden av styrdokument och dess verklighetsförankring samt diskrepans mellan mål och ekonomiska resurser.

Totalt inom frågeområdet ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 84 %, med en spännvidd på mellan 74 % och 93 %. De förvaltningar som har högst värde är arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (93 %) samt socialförvaltningen (90 %). De förvaltningar som har lägst värden är samhällsbyggnadsförvaltningen (74 %) och kommunledningsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen (båda 77 %).

### 3.2 Budgetprocessen

Två frågor ställdes avseende svarsgruppens bedömning kring budgetprocessen utifrån tidplaner samt delaktighet och påverkansmöjlighet.

I nedanstående diagram redovisas resultatet per fråga totalt för kommunen.



I nedanstående tabell redovisas det sammantagna resultatet på förvaltningsnivå och totalt för kommunen avseende frågeområdet budgetprocessen.

Budgetprocessen	Mycket dåligt	Dåligt	Bra	Mycket bra	Ej till-lämpligt	Totalt
Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen	0%	28%	35%	33%	5%	100%
Kommunledningsförvaltningen	8%	50%	29%	13%	0%	100%
Kultur- och fritidsförvaltningen	0%	28%	40%	33%	0%	100%
Samhällsbyggnadsförvaltningen	11%	25%	34%	25%	5%	100%
Serviceförvaltningen	9%	18%	45%	27%	0%	100%
Socialförvaltningen	9%	27%	47%	9%	8%	100%
Utbildningsförvaltningen	9%	17%	38%	26%	10%	100%
Vård- och omsorgsförvaltningen	9%	27%	48%	14%	3%	100%
<b>Totalt</b>	<b>8%</b>	<b>24%</b>	<b>41%</b>	<b>22%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>



## Kommentarer

Resultatet av enkäten visar på relativt stora upplevda brister när det gäller väl avvägd tidplan för budgetarbetet som medger tid till analys och förankring. Ett betydligt bättre resultat uppnås kring delaktighet och påverkansmöjlighet i budgetprocessen.

Urval av kommentarer som lämnats inom frågeområdet redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram kring budgetprocessen är främst kring tidsplanering samt möjlighet till analys.

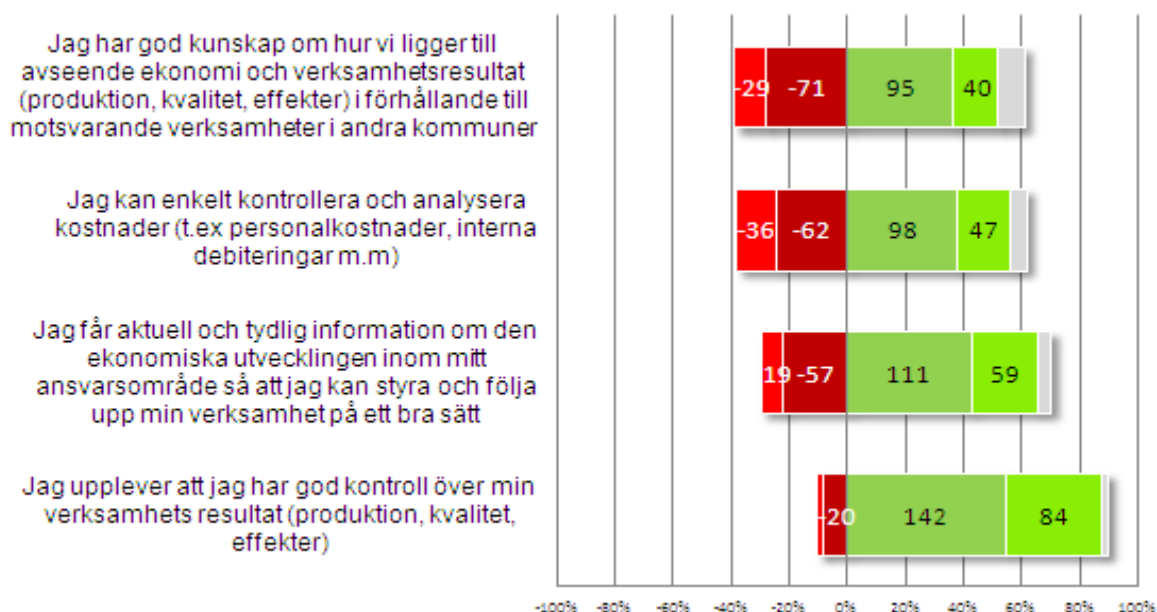
Totalt inom frågeområdet ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 63 %, med en spännvidd på mellan 42 % och 72 %. De förvaltningar som har högst värde är kultur- och fritidsförvaltningen (73 %) samt serviceförvaltningen (72 %). De förvaltningar som har lägst värden är kommunledningsförvaltningen (42 %) samt socialförvaltningen (56 %).

På totalnivå har 32 % angett svarsalternativet dåligt eller mycket dåligt, dvs var tredje person som besvarat enkäten. Detta visar på behov av att utveckla budgetprocessen. Frågan kring tidplan för budgetarbetet har ett betydligt sämre resultat än frågan kring delaktighet i budgetarbetet.

## 3.3 Uppföljning och kontroll

Fyra frågor ställdes avseende svarsgruppens bedömning kring uppföljning och kontroll.

I nedanstående diagram redovisas resultatet per fråga totalt för kommunen.



I nedanstående tabell redovisas det sammantagna resultatet på förvaltningsnivå och totalt för kommunen avseende frågeområdet uppföljning och kontroll.

Uppföljning och kontroll	Mycket dåligt	Dåligt	Bra	Mycket bra	Ej till-lämpligt	Totalt
Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen	1%	15%	43%	36%	5%	100%
Kommunledningsförvaltningen	13%	23%	42%	19%	4%	100%
Kultur- och fritidsförvaltningen	3%	20%	38%	39%	1%	100%
Samhällsbyggnadsförvaltningen	17%	20%	49%	9%	5%	100%
Serviceförvaltningen	9%	15%	57%	19%	0%	100%
Socialförvaltningen	4%	20%	50%	22%	5%	100%
Utbildningsförvaltningen	12%	19%	37%	22%	11%	100%
Vård- och omsorgsförvaltningen	7%	28%	43%	19%	2%	100%
<b>Totalt</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	<b>43%</b>	<b>22%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

### Kommentarer

Resultatet av enkäten visar på relativt stora upplevda brister kring interkommunala relationer, kontroll och analys av kostnader samt information kring den ekonomiska utvecklingen. Ett betydligt bättre resultat uppnås när det gäller kontrollen kring det verksamhetsmässiga resultatet.

Urval av kommentarer som lämnats inom frågeområdet redovisas i bilaga 3. De kommentarer som lyfts fram gäller främst brister kring personalsystem (HRM-system) och beslutsstödssystem.

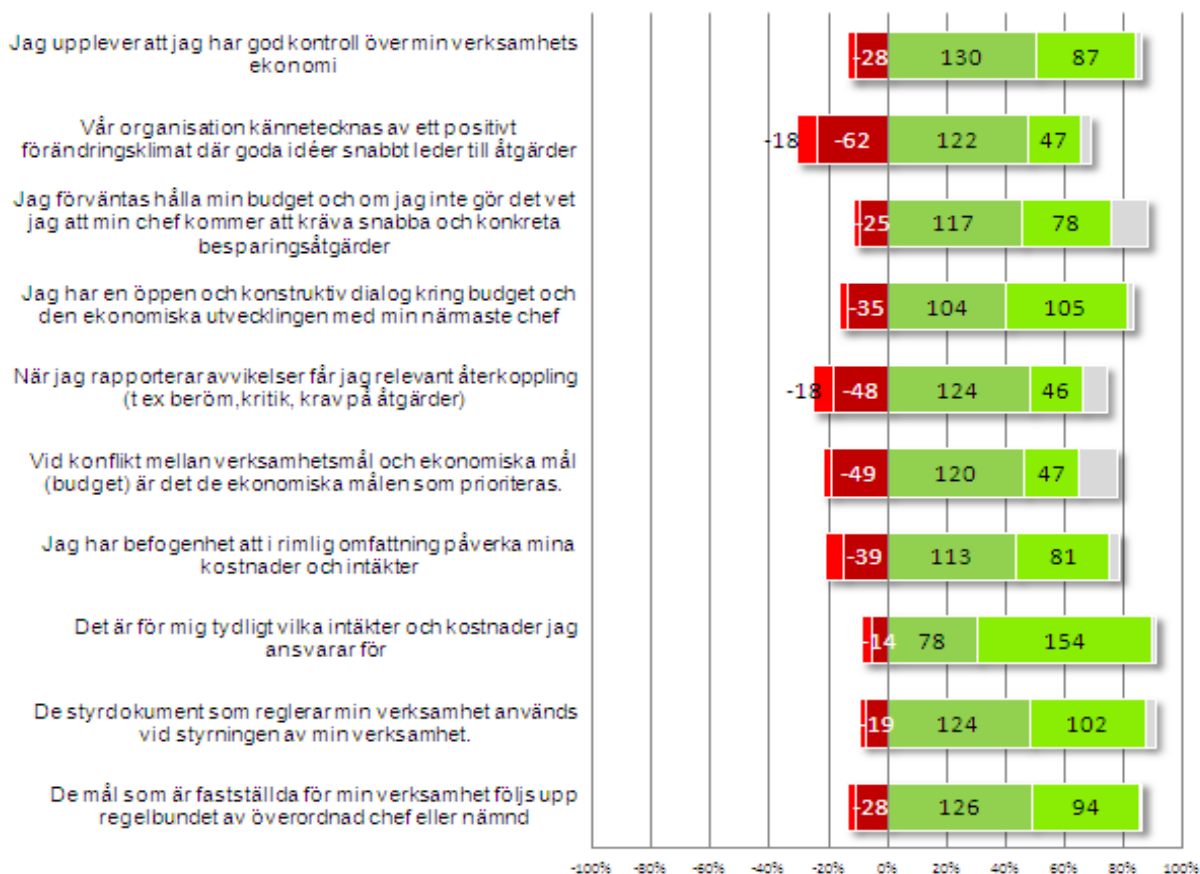
Totalt inom frågeområdet ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 65 %, med en spännvid på mellan 58 % och 79 %. De förvaltningar som har högst värde är arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (79 %) samt kultur- och fritidsförvaltningen (77 %). De förvaltningar som har lägst värden är samhällsbyggnadsförvaltningen (58 %) och kommunledningsförvaltningen (61 %).

På totalnivå har 29 % angett svarsalternativet dåligt eller mycket dåligt, dvs var femte person som besvarat enkäten. Detta visar på ett stort utvecklingsbehov när det gäller den ekonomiska uppföljningen och kontrollen.

### 3.4 Ledning och styrning

10 frågor ställdes avseende svarsgruppens bedömning kring ledning och styrning.

I nedanstående diagram redovisas resultatet per fråga totalt för kommunen.



I nedanstående tabell redovisas det sammantagna resultatet på förvaltningsnivå och totalt för kommunen avseende frågeområdet ledning och styrning.

Ledning och styrning	Mycket dåligt	Dåligt	Bra	Mycket bra	Ej tillrämligt	Totalt
Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen	1%	5%	47%	44%	5%	100%
Kommunledningsförvaltningen	3%	23%	54%	18%	2%	100%
Kultur- och fritidsförvaltningen	2%	9%	36%	51%	2%	100%
Samhällsbyggnadsförvaltningen	12%	18%	44%	23%	4%	100%
Serviceförvaltningen	5%	16%	45%	32%	1%	100%
Socialförvaltningen	0%	12%	50%	30%	7%	100%
Utbildningsförvaltningen	5%	12%	41%	33%	8%	100%
Vård- och omsorgsförvaltningen	3%	16%	49%	29%	4%	100%
<b>Totalt</b>	<b>4%</b>	<b>13%</b>	<b>45%</b>	<b>33%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

## Kommentarer

Resultatet av enkäten visar på relativt stora upplevda brister kring bl a förändringsklimat samt återkoppling kring avvikelser. Ett betydligt bättre resultat uppnås exempelvis kring tydligt ansvar för intäkter och kostnader samt användning av styrdokument.

Urval av kommentarer som lämnats inom frågeområdet redovisas i bilaga 4. De kommentarer som lyfts fram gäller främst brister kring stödsystem (HRM-system och ekonomisystem) samt resursfördelning.

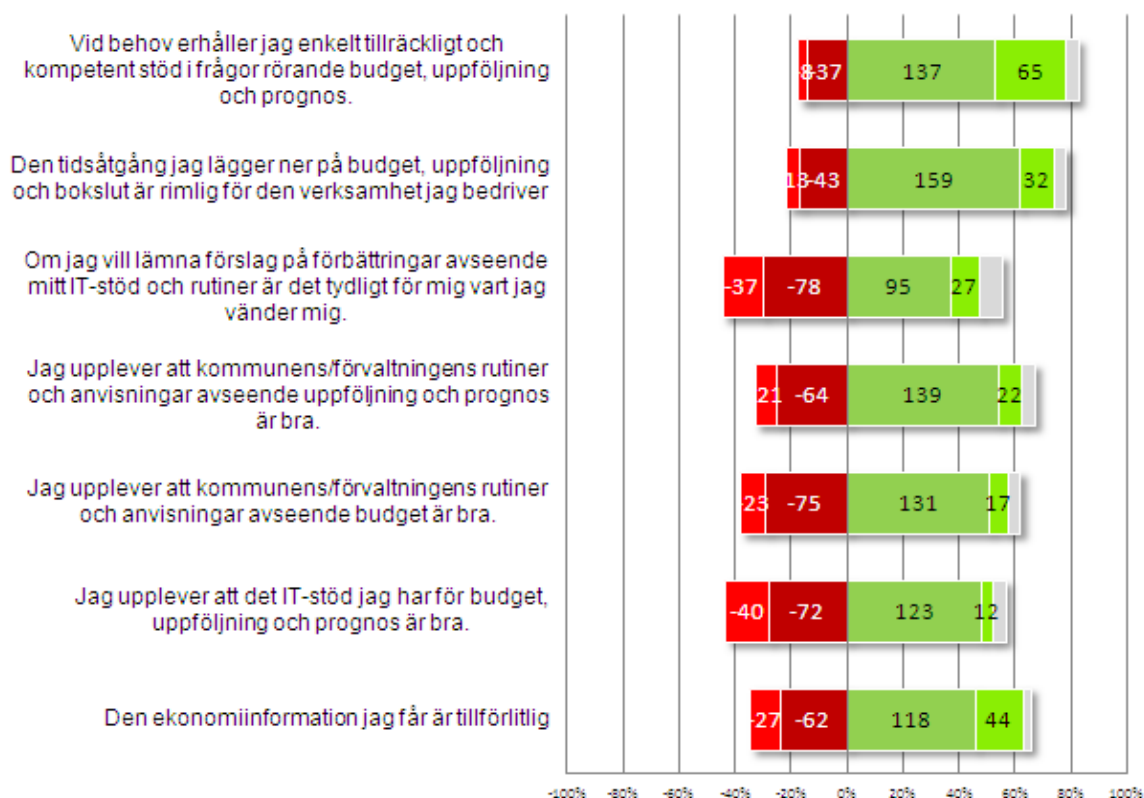
Totalt inom frågeområdet ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 78 %, med en spännvidd på mellan 67 % och 91 %. De förvaltningar som har högst värde är arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (91 %) samt kultur- och fritidsförvaltningen (87 %). De förvaltningar som har lägst värden är samhällsbyggnadsförvaltningen (67 %) och kommunledningsförvaltningen (72 %).

På totalnivå har 17 % angett svarsalternativet dåligt eller mycket dåligt, dvs närmare var femte person som besvarat enkäten. Detta visar på ett behov av att utveckla vissa delar av området ledning och styrning.

### 3.5 Rutiner kring stöd och information

Sju frågor ställdes avseende svarsgruppens bedömning kring rutiner kring stöd och information.

I nedanstående diagram redovisas resultatet per fråga totalt för kommunen.



I nedanstående tabell redovisas det sammantagna resultatet på förvaltningsnivå och totalt för kommunen avseende frågeområdet rutiner för stöd och information.

Rutiner för stöd/uppföljning	Mycket dåligt	Dåligt	Bra	Mycket bra	Ej till- lämpligt	Totalt
Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen	5%	21%	54%	16%	4%	100%
Kommunledningsförvaltningen	10%	25%	50%	15%	0%	100%
Kultur- och fritidsförvaltningen	0%	12%	60%	26%	2%	100%
Samhällsbyggnadsförvaltningen	16%	31%	44%	6%	3%	100%
Serviceförvaltningen	10%	21%	58%	8%	2%	100%
Socialförvaltningen	1%	21%	58%	17%	3%	100%
Utbildningsförvaltningen	16%	22%	43%	10%	9%	100%
Vård- och omsorgsförvaltningen	6%	32%	50%	9%	3%	100%
<b>Totalt</b>	<b>9%</b>	<b>24%</b>	<b>50%</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

### Kommentarer

Resultatet av enkäten visar på stora upplevda brister inom frågeområdet kring ekonomi-informationens tillförlitlighet och generellt IT-stöd.

Urval av kommentarer som lämnats inom frågeområdet redovisas i bilaga 5. De kommentarer som lyfts fram gäller främst brister kring personalsystem (HRM-system), beslutsstödssystem samt generellt IT-stöd.

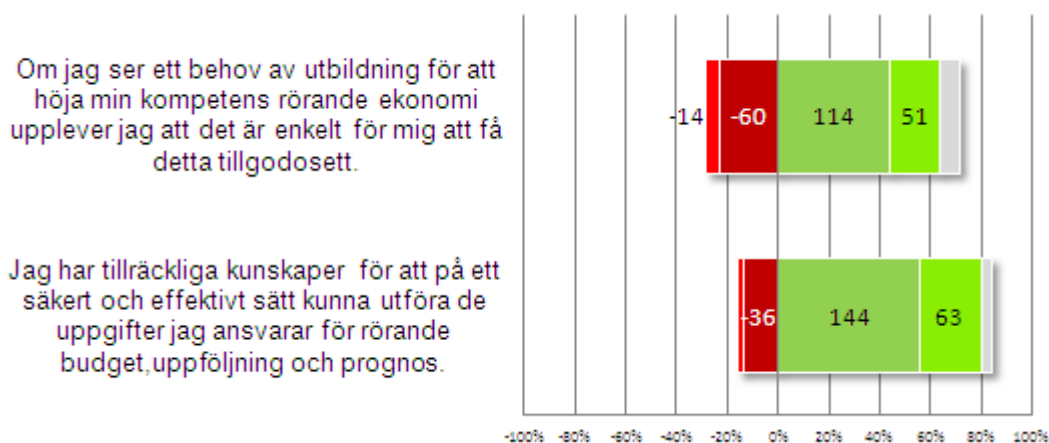
Totalt inom frågeområdet ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 62 %, med en spännvid på mellan 50 % och 86 %. De förvaltningar som har högst värde är kultur- och fritidsförvaltning (86 %) samt socialförvaltningen (75 %). De förvaltningar som har lägst värden är samhällsbyggnadsförvaltningen (50 %) och utbildningsförvaltningen (53 %).

På totalnivå har 33 % angett svarsalternativet dåligt eller mycket dåligt, dvs var tredje person som besvarat enkäten. Detta visar på stora utvecklingsbehov när det gäller rutiner kring stöd och information avseende de ekonomiska administrativa rutinerna inkl IT.

### 3.6 Kompetens

Två frågor ställdes avseende svarsgruppens bedömning kring kompetens.

I nedanstående diagram redovisas resultatet per fråga totalt för kommunen.



I nedanstående tabell redovisas det sammantagna resultatet på förvaltningsnivå och totalt för kommunen avseende frågeområdet kompetens.

Radetiketter	Mycket dåligt	Dåligt	Bra	Mycket bra	Ej till-lämpligt	Totalt
Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen	0%	5%	45%	38%	13%	100%
Kommunledningsförvaltningen	0%	21%	42%	33%	4%	100%
Kultur- och fritidsförvaltningen	0%	25%	45%	30%	0%	100%
Samhällsbyggnadsförvaltningen	9%	14%	55%	18%	5%	100%
Serviceförvaltningen	7%	7%	66%	20%	0%	100%
Socialförvaltningen	0%	24%	50%	21%	5%	100%
Utbildningsförvaltningen	4%	17%	46%	23%	9%	100%
Vård- och omsorgsförvaltningen	5%	28%	53%	11%	3%	100%
<b>Totalt</b>	<b>4%</b>	<b>19%</b>	<b>50%</b>	<b>22%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

#### Kommentarer

Resultatet av enkäten visar på relativt stora upplevda brister kring möjligheterna till kompetensutveckling inom ekonomiområdet. Ett betydligt bättre resultat uppnås kring den faktiska kompetensen inom ekonomiområdet, dvs när det gäller budget, uppföljning och prognos.

Urval av kommentarer som lämnats inom frågeområdet redovisas i bilaga 4. De kommentarer som lyfts fram gäller främst en beskrivning av den faktiska utbildningsnivån samt i viss mån behov av ytterligare ekonomiutbildning.

Totalt inom frågeområdet ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 74 %, med en spännvid på mellan 65 % och 88 %. De förvaltningar som har högst värde är serviceförvaltningen samt arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvalt-

ningen (båda 88 %). De förvaltningar som har lägst värden är utbildningsförvaltningen (65 %) samt vård- och omsorgsförvaltningen (67 %).

På totalnivå har 20 % angett svarsalternativet dåligt eller mycket dåligt, dvs närmare var femte person som besvarat enkäten. Detta visar ett behov av att säkerställa kompetensutvecklingen inom det ekonomiadministrativa området.

### 3.7 Avslutande kommentarer

I tidigare delavsnitt har redovisats resultatet av granskningen inom de olika frågeområdena, såsom:

- Mål och styrande dokument
- Budgetprocessen
- Uppföljning och kontroll
- Ledning och styrning
- Rutiner stöd och information
- Kompetens

I nedanstående tabell redovisas det sammantagna resultatet på förvaltningsnivå och totalt för kommunen avseende samtliga frågeområden.

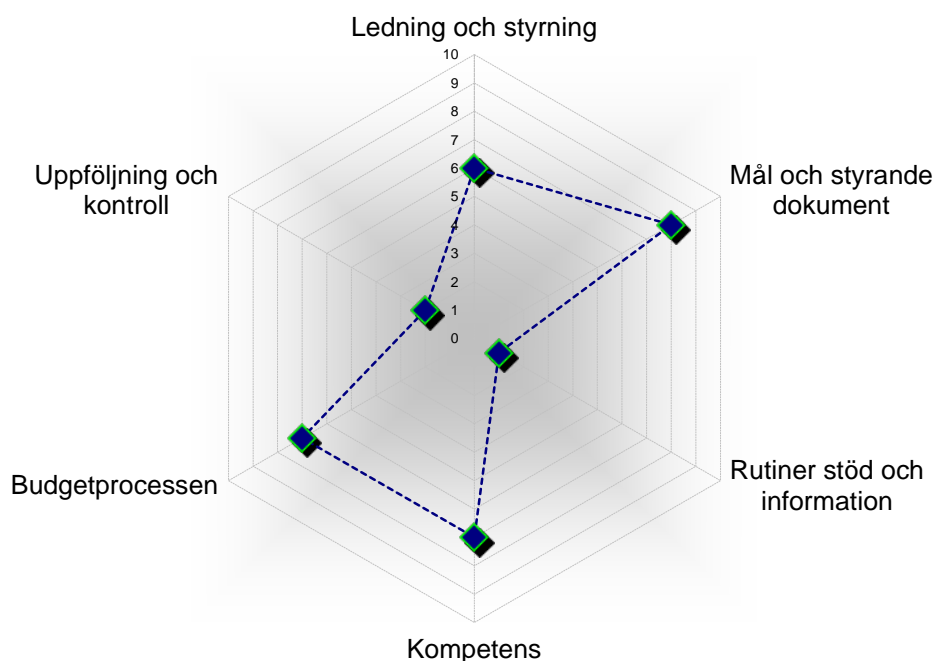
Samtliga frågeområden	Mycket dåligt	Dåligt	Bra	Mycket bra	Ej till- lämpligt	Totalt
Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen	2%	12%	46%	36%	5%	100%
Kommunledningsförvaltningen	7%	24%	49%	18%	2%	100%
Kultur- och fritidsförvaltningen	1%	14%	44%	39%	1%	100%
Samhällsbyggnadsförvaltningen	13%	21%	45%	17%	3%	100%
Serviceförvaltningen	7%	16%	52%	24%	1%	100%
Socialförvaltningen	2%	17%	51%	25%	5%	100%
Utbildningsförvaltningen	9%	16%	41%	26%	8%	100%
Vård- och omsorgsförvaltningen	5%	23%	49%	20%	3%	100%
<b>Totalt</b>	<b>6%</b>	<b>18%</b>	<b>46%</b>	<b>25%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Totalt inom samtliga frågeområden ligger andelen som svarat inom kategorierna bra eller mycket bra på totalt 71 %, med en spännvidd på mellan 62 % och 83 %. De förvaltningar som har högst värde är kultur- och fritidsförvaltningen (83 %) samt arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (82 %). De förvaltningar som har lägst värden är samhällsbyggnadsförvaltningen (62 %) samt utbildningsförvaltningen och kommunledningsförvaltningen (båda 67 %).

På totalnivå har 24 % angett svarsalternativet dåligt eller mycket dåligt, dvs närmare var fjärde person som besvarat enkäten. Detta visar på ett generellt behov av att utveckla ekonomistyrningen inom kommunen.

I bilaga 7 redovisas de starkaste kontra de svagaste sju frågorna för kommunen, vilket även detta ger signaler på utvecklingsområden på enskild frågenivå. I bilaga 8 återfinns interkommunala jämförelse per fråga.

I nedanstående spindeldiagram<sup>2</sup> redovisas kommunens resultat i jämförelse med andra kommuner.



Utifrån ett interkommunalt perspektiv ligger kommunen väl framme när det gäller områdena mål och styrande dokument, kompetens samt budgetprocessen (övre kvartilen). Området ledning och styrning ligger kring mellanskiktet (mellankvartilen), medan områdena uppföljning och kontroll samt rutiner för stöd och information har bottenresultat (nedre kvartilen).

2011-05-03

Jan Nilsson  
Projektledare

Anders Hägg  
Uppdragsansvarig

<sup>2</sup> Om kommunen tillhör de 10 % bästa kommunerna tilldelas en 10:a (bäst i klassen) Om kommunen ligger mellan 10 % och 20 % av kommunerna tilldelas en 9:a. Mellan 20 % och 30 % en 8:a osv.



---

# **Bil 1: Lämnade kommentarer kring mål och styrande dokument**

Sammanställning kring lämnade kommentarer:

- *Min del av budgetansvaret gäller bara läromedel. Resten av budgeten ligger på skolans rektor.*
- *Jag är ny i min roll och har ej ännu fått fullt grepp om alla de olika styrdokument.*
- *Det finns politiska mål/åtaganden, men dessa är huvudsakligen av utvecklingskaraktär. Mål för att styra den förvaltande verksamheten finns för min egen verksamhet, men det saknas en röd tråd uppåt.*
- *Det finns politiskt uppsatta mål på fyra års sikt. Vi saknar systematik för att skapa målsättningar på kortare sikt, dvs vilka mål ska vi nå det kommande året.*
- *Botkyrka är på god väg att bygga en bra grund för de verksamheter som finns. 2011 var ett år där mycket hände gällande målen och ekonomin. Det märks att det är nyanställda tjänstemän som vill förändra VOF, det är bra.*
- *Många styrdokument komplicerar styrningen i praktiken.*
- *Svårt då gällande dokument t ex för året 2011 ändras under året för att anpassas till målen 2012. Då måste man använda onödig tid och anpassa till nya texter. Våren är inte samma upplägg som hösten och ändringar görs från år till år. Mer hållbara dokument önskas. Vi kanske är på väg dit, hoppas jag.*
- *Påståendet avser framförallt behovet av fler resurser för elever som har omfattande språkstörningar och som därmed inte kan uppnå kunskapskraven.*
- *För många styrdokument och system. Samla alla styrdokument i beslutstöd.*
- *Tyvärr är styrdokument inte verklighetsförankrade.*
- *Politikerna vill ha allting, men förstår inte att det kostar pengar.*
- *Vi arbetar utifrån de politiska målen och riktlinjerna men behöver bli bättre. Vi kommer att under detta år kunna bli bättre på att följa verksamhetsmålen då grundbemanningen har utökats.*
- *Eftersom vi alltid strävar efter en budget i balans så måste vi ta hänsyn till detta när vi lägger organisation och budget, dvs vad vi kan åstadkomma med de medel vi får.*
- *Organisationen är oerhört slimmad och saknar adekvat administrativt stöd varför chefer på strategisk nivå alltför mycket sysslar med administration och operativt arbete. Det är med dagens organisation omöjligt att nå verksamhetsmålen med befintliga resurser.*
- *Jag är nyanställd och har ännu inte hunnit läsa flerårsplanen!*
- *De fastställda verksamhetsmål som finns för min verksamhet är möjliga att uppnå med de resurser som jag disponerar. Ja, då verksamheten bemannas av en majoritet av barnskötare. Svårare i en verksamhet som bemannas av förskollärare.*
- *Mina svar blir ju lite konstiga eftersom våra rektorer och förskolechefer är de som har budgetansvar för sin resp. budget. Jag har mer rollen som stödfunktion och hjälper till*

med uppföljningar på resp enhet samt redovisar områdets totala prognoser och resultat löpande.

- *Bristen på nämnd- och verksamhetsmål gör att fokus i stället ligger på åtaganden = "aktiviteter", dvs mer på vad vi gör än på uppnådda resultat och effekter.*
- *Indikatorer i stället för mätbara mål i nya flerårsplanen gör styrningen mer otydlig.*
- *Oklarhet kring rollen för kommunövergripande strategier såsom t ex interkulturell strategi och folkhälsplan. Hur, var och av vem ska de användas? Detta behöver förtydligas inom ramarna för styrsystemet.*
- *Sammantaget - många mål och många ambitioner att bidra till: prioritering sker på enhets- och ibland medarbetarnivå, eftersom den inte görs tydligare på mer övergripande nivå.*
- *Är ny sedan augusti 2011 och inte helt insatt i alla styrdok.*
- *Vi har många KF mål. Många strategier som alla är viktigast. Det är svårt med styrning då.*
- *Givetvis har jag argumenterat för och drivit önskemål om högre budget för min verksamhet men verkar inom budget för att uppnå målen på bästa möjliga sätt.*
- *Vissa mål har inte varit möjliga att nå.*
- *Jag har ej budgetansvar, men attesträtt för en del av utvärderings- och utvecklingsenhetens verksamhet.*
- *Det finns en stor mängd kommuncentrala policydokument och strategier som inte alltid är levande i våra verksamheter. Det är inte heller rimligt att så skulle vara fallet. Vi försöker samla så mycket som möjligt av såväl statliga som kommunal styrning i utbildningsnämndens ettårsplan.*
- *"Tydliga fastställda mål": det beror på vilken utgångspunkt man tar... "mitt" verksamhetsområde är beroende av vilka mål resp vad som genomförs inom alla förvaltningar/nämnder. Det i sin tur beror ju på om/vilka nämndmål de antagit. Annars är det vilka åtaganden de tagit för det några av flerårsplanens mål.*
- *När det gäller mitt eget ansvar - så finns det inget mål för det, endast målet i flerårsplanen samt några åtaganden och aktiviteter för detta. Dessa skulle behöva preciseras ytterligare.*
- *Min budgetavvikelse är förvaltningens beslut för att hantera en svårbudgeterad post.*
- *Fastställda verksamhetsmål kommer att vara möjliga att uppnå då organisationen under tertial 1 2012 kommer att bemannas med nya roller och ansvariga för budgetunderlag i olika delar av verksamheten.*
- *I min budget ingår viss bidragsgivning. Att jag angett dåligt beror på att dessa inte har en tydlig styrning idag. Något som vi uppmärksammat och arbetar på att förbättra.*
- *Verksamheten skulle utökas och vi anställde flera personer och skaffade flera bilar, men beställaren ångrade/ändrade sig så det uppstod en övertalighet som vi inte blev av med så fort det behövdes.*
- *De politiska målen för min verksamhet är högt satta och tidsangivna på 5-10-15 år. 5-års målet ska vara uppfyllt om 3½ år, jag jobbar hårt med det, men resurser för måluppfyllelsen är inte identifierade varken personella eller ekonomiska. Jag jobbar som stöd till förvaltningarna för uppfyllandet av de interna målen. Förvaltningarna*

---

*förväntas avsätta egen budget för detta. Problemet är att bara den interna insatsen skulle kräva en heltid och jag bara har högst 20 % av min arbetstid avsatt för detta.*

- *Det är för enkelt att klaga på budgeten. Man kan alltid säga att budgeten är alltid för liten, men det gäller att använda de medel man har så att de gör nytta för verksamheten.*
- *Tydliga mål finns men innehållet behöver utvecklas rejält. I dagsläget fel fokus för målen och styrningen. Effekt och verksamhetsmässiga resultat saknas dessutom.*
- *Svårigheten med styrdokumenterna är den enorma textmassan. Det saknas även bra modeller för att bryta ner enhetens handlingsplan så att den blir ett bra arbetsverktyg för personalen. Jag provar mig fram, men tycker inte att jag kommit fram till en bra arbetsgång.*
- *Vad gäller budget skulle kvaliteten kunna höjas om det fanns ett större ekonomiskt utrymme.*
- *Utöver att jag har en del av förvaltningens intäkter kopplade till min ansvarskod för att jag ska kunna följa upp dem lite extra så är jag en av tre controllers på förvaltningen. Jag svarar på frågorna ur perspektivet som ägare av budgeten på min ansvarskod.*

## **Bil 2: Lämnade kommentarer kring budgetprocessen**

Sammanställning kring lämnade kommentarer:

- *Jag får ett antal pengar för läromedel eller annan pedagogisk aktivitet, och om de pengarna inte skulle räcka så brukar det finnas möjligheter att ta från något annat håll. Jag har egentligen inget ansvar för vår budget. Ingen egentlig insyn heller.*
- *Hur ser budgetprocessen ut i kommunen, var hittar jag den och hur är den anpassade till de olika förvaltningarna? I år har jag ännu inte fått in datum för uppföljning ännu.*
- *Delaktig i processen men finns ofta tidspress som innebär svårigheter.*
- *Vi har oftast alldeles för kort tid för detta.*
- *Planen och verkligheten är långt från varandra.*
- *Svårt att svara på då vi först 2012 kommer att följa den nya rutinen.*
- *Under 2011 implementerades en ny budgetprocess och det blev väldigt komprimerat under 2011. Planen är bra hoppas 2012 kan hålla tidsplanen.*
- *Vi har inget system att tillgå där vi kan göra prognoser för hur olika utfall blir med olika slags tjänstefördelningar eller ändringar i elevunderlaget. Saknar även system för personaluppföljning.*
- *Jag skulle helst vilja att uppföljningen mot ettårsmålen skedde två gånger per år, halvårsvis och årsredovisning. Däremot bör budgetuppföljningen kunna göras oftare och bättre.*
- *Har ej budgetansvar. Tidplanen blir ofta väldigt kort eftersom nämndbeslut om en helt klar budget kommer väldigt sent på året i slutet av november även om ambitionen är att få ut den snabbare.*
- *Budget brukar vara inlagd i ekonomisystemet på alla enheter 31 januari. Borde vara klart mycket tidigare. Krockar varje år med bokslut och verksamhetsberättelse från enheterna, skolor och förskolor.*
- *Höga politiska ambitioner kring externt riktad verksamhet och eftersatt utveckling av grundläggande verksamheter som förvaltningen ansvarar för i kombination med bristande ekonomiska resurser gör att budgeten inte är verklighetsförankrad. Bristande prioritering gör att mål och medel inte går ihop.*
- *Utrymmet för analys och förankring är alltför snävt tilltaget.*
- *I år var jag inte nöjd med mitt budgetmöte. Fick mycket kortare tid än mina kollegor. Gör att jag är osäker kring tanken kring min budget och kände mig inte lika delaktig då min chef var väldigt stressad och detta spred sig.*
- *Tidplanen för budgetarbetet är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv och medger tid för analys och förankring anser jag att förvaltningskontoret (läs ek. ansvarig/controller) har mycket låg kunskap om förvaltningens verksamheter. Konsekvensen blir att tidplaner för budgetprocessen läggs utan någon som helst hänsyn till verksamheternas dagliga drift och förutsättningar. Så någon tid för analys och förankring finns aldrig. Det är bedrövligt tycker jag, oprofessionellt helt enkelt.*
- *För kort tid för prognoser och analyser.*
- *Målens omfattning är betydligt bredare än vad budgeten medger.*
- *Som sagt - tidplanen är inte verklighetsanpassad!*
- *Har blivit bättre och förhoppningsvis blir det i år ännu bättre.*
- *Från det att siffrorna är inlagda i beslutsstöd till det att uppföljningen ska vara klar, är det ofta mycket liten tid. Detta beror bl.a. på att det är flera instanser/personer som ska*

---

*ha "min" uppföljning och prognos innan den övergripande ansvarige på förvaltningen ska sammanställa allt.*

- *Alldeles för kort om tid mellan rapportuttag och rapportering!*
- *Jag har endast ansvar för viss del av skolans läromedel samt del av mina lärares fortbildning.*
- *Inom ramen för budgeten kan vi ju styra som vi vill, men vi kan ju inte på något sätt påverka ramen som sådan.*
- *Inför 2012 så startade budgetarbetet i mitten/slutet av november! Men förhoppningsvis så startar 2013 års budgetarbete tidigare.*
- *Det är svårare att påverka personalbudgeten (största utgiften) den har jag blivit tilldelad utifrån personaltätthet och färdigt vårddygnspris.*
- *Vi har fått alldeles för lite tid till budgetarbetet i controllerrollen. I rollen på min ansvarskod kan jag bara göra rimliga uppskattningar av barnunderlaget och föräldrarnas betalningsförmåga.*

## **Bil 3: Lämnade kommentarer kring uppföljning och kontroll**

Sammanställning kring lämnade kommentarer:

- *Månadsuppföljning sker varje månad utom jan, feb, jul, nov och dec.*
- *Det är vår intendent eller rektor som står för rapportering.*
- *Det är lätt att hålla koll på min lilla budget!*
- *Budgeten beslutas inte förrän samma år och har i år ännu inte kommit in i systemet (beslutsstöd) så att jag kan följa upp. Detta innebär att vi ännu inte på ett enkelt sätt har möjlighet att kontrollera den ekonomiska verksamheten för de första tre månaderna.*
- *Beslutsstöd är inte utformat på ett användarvänligt sätt och är svårt att överblicka. Framförallt är det i systemet svårt att prognostisera personalkostnader med de rubriker som man har satt i systemet att följa efter. Detta gör att vi inte har aktuell och tydlig information och att vi inte kan styra verksamheten som vi vill.*
- *Jag tar fram den ekonomiska information själv. Eftersom jag är inte utbildad i sådana uppgifter och har andra uppgifter finns ofta tidsbrister här. Skulle underlätta mycket om andra personal tog fram uppgifterna och jag själv kunde fokusera mer på analys och åtgärd. För mycket tid går åt att ta fram siffror.*
- *Ibland följs ekonomin upp oftare, men inte varje månad.*
- *Verksamhetsuppföljningen rapporteras till affärsområdeschefen vid behov t ex när objekt stänger eller det öppnas nya objekt men minst 2 gånger/år.*
- *Ibland hänger ej resultatet (in och utgifter) med i Beslutsstöds siffror så man måste ha lite extra koll på vad som är med där eller inte.*
- *Uppföljning av min verksamhet sker årsvis samt vid avstämningstillfällena med min närmaste chef, förvaltningschefen.*
- *Ena stunden är det + andra -. Hur kan det svänga så?*
- *Beslutsstöd kan bli bättre!*
- *Svårt att särskilja intern tidsdebitering för att kunna se hur olika personer debiterar tid i projekt. Det gör att det är svårt att veta för kommande projekt hur budgeten ska läggas.*
- *Interna fakturor är inte spårbara på samma sätt som externa fakturor i det ekonomisystem vi använder. Det gör att man måste samla de interna fakturorna i en pärm för att ha kontroll. I övrigt kan jag enkelt kontrollera och analysera kostnader.*
- *Ekonomiintendenten rapporterar.*
- *Personalkostnader kan jag analysera. Är hela tiden beroende av ekonomiintendent*
- *Ekonomiuppföljning 6 gånger per år (inkl årsredovisning).*
- *Verksamhetsuppföljning 3 gånger per år (inkl årsredovisning).*
- *Verksamhetsuppföljningen sker löpande ifall något verkar avvika.*
- *Ekonomiuppföljning görs i samband med fastställda tider för prognoser.*
- *Dåligt bara pga enorma problem med HRM o överföring därifrån. Tidigare har detta funkat bra.*
- *Vi rapportera 6 ggr/år.*
- *Vi gör delvis en automatisk ekonomiuppföljning hos oss, det sker per månad.*
- *Har möte med intendent varje månad med uppföljning och eventuellt planerade åtgärder.*

- *Internfakturor går ej att spåra i ekonomisystemet efter betalning. Har kund betalt eller ej=? vilket belopp tillhör vilken faktura?*
- *I dag är det helt omöjligt att följa personalkostnaderna pga av det nya systemet HRM.*
- *Lagom intervall för uppföljning men alldeles för trögt när det ska gå via nämnden.*
- *Bra stöd från ekonomienheten när det gäller att få fram siffror men svårt att själv ha koll då systemet är krångligt och saknar en beställningsmodul. Krångligt med uppföljningen av investeringarna.*
- *Ett nytt lönesystem som gör att kostnader har kommit helt fel och sannolika prognoser har varit svåra att göra.*
- *Ekonomiuppföljning med intendent.*
- *Jag har behov av att system med projektredovisning för interna projekt som blir en allt större del av verksamheten så att vi kan följa upp även dessa enkelt och kostnadseffektivt.*
- *Uppföljningar görs vid varje ledningsgrupp, dvs varannan vecka.*
- *Fortfarande sker förändringar/fel inom ramen av beslutstöd (förvaltningsövergripande).*
- *Intendenten ansvarar för den ekonomiska uppföljningen.*
- *Vi har inget system att tillgå där vi kan göra prognoser för hur olika utfall blir med olika slags tjänstefördelningar eller ändringar i elevunderlaget. Saknar även system för personaluppföljning.*
- *Budget ej inlagd än i beslutstödet. Fortfarande svårigheter/brister med HRM-systemet.*
- *Jag tycker att beslutsstöd inte är helt tydligt med resultaträkning i tertialuppföljningarna, jag litar inte alltid på siffrorna, eller också förstår jag dem inte. Jag tycker också att siffrorna förändras. Det gör att jag inte litar på beslutstöd.*
- *Min chef ansvarar för rapportering av ekonomi.*
- *Jag har ännu ingen anledning att tro att den ekonominformation jag får inte är tillförlitlig men är inte tillräckligt insatt i ekonomisystemet ännu för att kunna avgöra om den inte är det.*
- *På väg att bli bättre.*
- *Jag har egen kontroll och uppföljning eftersom jag upplever att jag inte kan lita på den digitala uppföljningen.*
- *Jag rapporterar mina arbetade timmar i projekt månatligen. Mitt teams verksamhet sammanfattas till förvaltning och nämnden årligen.*
- *Det är oerhört dåliga möjligheter att följa upp sin egen ekonomi och budget. Har ingen aning om utfall. Det är ett mycket dåligt ekonomisystem.*
- *Siffrorna som prenteras är mycket sällan tillförlitliga!*
- *Det har varit stora problem HT-11 eftersom vi haft stora problem med det nya lönesystemet HRM.*
- *Lönekostnaderna är ju den absolut största delen av vår driftbudget och när inte rapporteringen fungerat har det varit svårt att ge bra prognoser.*
- *Vi rapporterar såväl ekonomi, volym, produktion tertial och allt hänger ihop och går ej att särredovisas.*
- *Det är ju alltid ett eftersläp på kommande fakturor och statsbidrag som man måste boka upp och hålla koll på. Ett problem i uppbokningen är att vi gör en prognos av inkommande statsbidrag på individbasis och intäkten påverkas av ex sjukdomsbortfall eller avhopp etc.*
- *Information och kontroller får jag själv ansvara för.*
- *Krångliga ekonomisystem.*
- *Det saknas en controller för förvaltningens egen verksamhet, vilket påverkar mina svar på ovanstående och tidigare frågor.*

- *Sedan mitt jobb kom in har jag verkligen problem att läsa mina siffror som sänds från HRM till beslutstöd. Jag har även många frågetecken kring lönerna som jag inte längre kan hantera att läsa av och förstå mina kostnader.*
- *Har varit lite mycke trassel i beslutstöd som gjort att jag känner mig osäker om ekonomi informationen är tillförlitliga.*
- *Saknar internräkningar går inte att öppna upp. Om man glömmet att dra ut en räkning så har jag sedan inte möjlighet att öppna upp den i beslutstöd igen när jag gjort den klar i IOF.*
- *Jag har god hjälp av förv controller.*
- *HRM-systemet har just nu inte kunnat ge tillförlitlig information*
- *Beslutsstöd upplevs av sällananvändare som svårt.*
- *Oklart med vilket system som har korrekta siffror. IoF? Beslutsstöd? Mitt "interna hemmasnickrade excelark"?*
- *Jag behöver mer stöd i detta och har efterfrågat stöd i just att analyser budgetresultatet.*
- *Vi gör tertialrapporter på ekonomi och verksamhet, men kvaliteten på rapporterna är skiftande och vi har utvecklat ett system med resultat- och indikatorpalett, kvalitetsredovisningar och kvalitetsdialoger som genomförs årligen och som försöker vara ett instrument för en ordentlig genomlysning av de olika enheternas verksamhet.*
- *Vi har problem med anpassningen av beslutsstöd till förskolans och skolans verklighet, med prestationsrelaterade ersättningar och verksamheter som är styrda av läsår.*
- *Men uppföljningen skulle kunna användas bättre!*
- *Eftersom vi bytt till HRM nyligen så blir svaret nej, finns för mycket osäkerhet i det systemet.*
- *Tycker att beslutsstöd är ett otympligt redskap.*
- *Överordnad chef följer alltid upp målen både vad gäller verksamhet och ekonomi.*
- *Problem med kontroll o analys pga HRM o beslutstöd inte fungerar till fullo.*
- *Vi har inget fungerade beslutsstödsystem och för närvarande har jag heller ingen tillgång till en egen intendentfunktion (köper tjänst från Serviceförvaltningen)*
- *Systemet fungerar dåligt för en sällananvändare.*
- *Övergången till HRM systemet har varit mycket dålig.*
- *Mina prognoser jag lämnar ifrån mig stämmer ej med de rapporter jag sedan läser, från övergripande sammanfattningar. Någoting händer med siffrorna på vägen, dvs korrigeras eller dylikt.*
- *Vi har inlagda prognoser och ekonomiska avstämningar med jämna mellanrum.*
- *Vi går gemensamt igenom budgeten i ledningsgruppen.*
- *Jag tycker personligen att det är för tätt att ha redovisningar varje kvartal. Det tar för mycket tid från en verksamhet som redan är underbemannad!*
- *Med ekonomiuppföljare menar jag närmsta chef - Sektionschef, vi har inte direkt dialog med ekonomen.*
- *Ekonomiinformation gällande personalkostnaderna är ej tillförlitliga pga nytt lönesystem som kom i oktober och som ännu inte fungerar som det ska!*
- *Ett flertal rättningar på lön får göras varje månadsskifte och ett stort antal allvarliga fel har inträffat under tiden oktober till februari.*
- *Även i programmet Beslutsstöd så har det ibland varit felaktiga siffror.*
- *Intendent samt högsta chef kan se alla "mina utgiftsposter " kontinuerligt*
- *Svårt att lita på HRM.*
- *Vi har prognoser och delårsbokslut, ej i jämna intervall.*
- *Vi gör ekonomiska uppföljningar i mars, april, juli, augusti, oktober, december samt årsbokslut. därutöver går jag igenom saldot på mitt ansvar (liksom övriga ansvar på*



---

*förvaltningen i min controllerroll) till och från under övriga månader och flaggar jag för om något ser konstigt ut.*

- *Inom förvaltningen tillhandahåller jag och mina controllerkollegor god ekonomisk information. När det gäller central ekonomiinformation från SF har det varit lite si och så men jag vet att det beror på hög belastning och personalomsättning hos dem.*
- *Jag har i stort sett inga kostnader på min ansvarskod då den är till för att följa upp intäkter. I controllerrollen för hela förvaltningen använder jag beslutstöd och economa-ROR vilket oftast fungerar bra men nuvarande version av beslutstöd har brister, t ex att man inte kan eliminera interna transaktioner på prognoserna i RR, samt att vi måste kunna följa upp flera verksamhetskoder och andra koddelar som inte ligger i löpnummerordning men som numer organisatoriskt hör ihop och i beslutstöd (vårt enda verktyg där vi ser prognoser) kan man inte klumpa ihop flera verksamhetskoder utan måste göra utdrag för var och en och pussla ihop det i excel vilket är mkt tidskrävande.*

## **Bil 4: Lämnade kommentarer kring ledning och styrning**

Sammanställning kring lämnade kommentarer:

- *De ekonomiska målen är självklart viktiga och vi eftersträvar att anpassa verksamheten efter dessa. Men, i en lagstyrd och behovsstyrd verksamhet uppstår ibland konflikter och därför kan verksamhetsmål, särskilt på kort sikt, ta överhand.*
- *Sista frågan är felaktigt ställd. Vi är en lagstyrd verksamhet som ibland vid konflikt mellan intressen måste välja verksamheten framför ekonomin. Jag kan inte kryssa i att påståendet stämmer mycket dåligt eftersom det inte är dåligt att verksamheten i dessa fall går före ekonomin utan helt nödvändigt.*
- *Beror på vilka verksamhetsmål det är som ska uppnås. Ofta kan man omdisponera medel inom sin egen ram så att mycket angelägen verksamhet ändå kan klara måluppfyllelsen.*
- *Det är inte min närmsta chef jag har dialog med beträffande budget utan förvaltningens ekonom. Vi har en bra dialog och ekonomen har i sin tur dialog med förvaltningschefen. Vissa kostnader är svårt att förutse därför blir det lite svårare att ha 100 % kontroll över min verksamhetsekonomi.*
- *Brukarnas välbefinnande och säkerhet är viktigare än pengarna.*
- *Verksamhetsmålen prioriteras om möjligt.*
- *Är beroende av ekonomiintendent för att följa upp budgeten. Har ingen åtgång till ekonomiprogram, är van att arbeta med ekonomiprogram sedan tidigare chefsuppdrag.*
- *Vid konflikt mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål blir det en prioritering av verksamhetsmålen så på så vis är det ekonomin som styr.*
- *Vi har sedan årsskiftet en ny budgetmodell med nya ansvar. Jag känner inte att jag har fullständig kontroll och det beror just på att fördelningen i den nya modellen inte är gjord utifrån behov utan lika för alla. Vår uppföljning kan definitivt bli skarpere. I stort sätt så är det de ekonomiska målen som prioriteras, men aldrig på bekostnad av barnen eller personalens säkerhet.*
- *2011 var ett frustrerande år gällande ekonomiarbetet. Budgeten överensstämde inte med kravet vi hade på verksamheten. Timersättningen för 2012 har ökat med 30-40% jämfört med 2011, det förklarar underskottet 2011.*
- *Svaret på frågorna är det jag upplever idag. Det är en tydligare styrning idag än 2011.*
- *Pga att myndighet som idag köper tjänst inte har någon utarbetad system, rutiner gör att jag själv måste räkna och ha kollen (det tar mycket tid). Vi har ett nytt lönesystem som har krånglat sedan start november 2011. Dessa uppgifter kan vi inte lita på.*
- *Viljan är stor, men jag tror att vår stress begränsar oss.*
- *Befogenhet ja, men möjlighet nej.*
- *I grunden är det biståndsbeslutet som styr. Vi kan inte ta bort insatser själva utan myndighet beslutar om det som kostar hos oss. Vi kan effektivisera till viss gräns. Brukarna har rätt till sitt beslut. Egentligen borde verksamheten kosta mer om man verkligen vill följa lagstiftningen om värdegrunden med värdigt liv och välbefinnande. Individuella insatser kostar.*
- *Verksamhetskraven har inte hängt ihop med ekonomiska krav. Trots massa ekonomiska åtgärder så får man kritik, för att man går back. Fast utan åtgärder skulle det ha blivit värre.*
- *Vi måste följa vissa avtal och system som inte gynnar ekonomin, men som beslutas utifrån. Jätteadministration för att sköta olika system, som nya HRM som inte passar*

verksamheten med dagliga förändringar. Införandet av HRM med massa problem kostar pengar från verksamheten. Dyr administration för brukaren (TES). Dyra städavtal som måste användas. Ingen koll på interna prisökningar t ex bilar, transporter INNAN budgeten läggs. Fel att vissa förvaltningar skall gå plus på andras bekostnad. Bara vof har endast pratat pengar de sista fyra åren. Goda ambitioner och mål måste få kosta pengar. Krav på verksamhet och krav på ekonomi matchar inte.

- Läget är oklart då resursfördelning inte funkar och vi vet inte hur det påverkar.
- Måste alltid göras en noga övervägande mellan budget verksamhetsmål och elevernas behov. Jag måste lägga budgeten så att jag har marginaler att ta av om t ex en resurs behövs tas in, eller förstärka timmar för en elevgrupp etc. Jag tycker att jag har kontroll över budgeten. Överskottet 2011 berodde på att lönerna blev fel pga införandet av nytt lönesystem och jag kunde inte få korrekta siffror. Tidigare år har budgeten varit helt i balans.
- Har främst dialoger med intendent som rapporterar till områdeschef men även egen dialog kring budget med områdeschef.
- Personal och brukarnas säkerhet och trygghet går i första hand
- Dåligt dimensionerad budget i förhållande till uppdrag.
- Dåliga stödsystem i kommunen. Tidredovisningssystem saknas, dåligt IT-stöd, ingen beställningsmodul i Economa (fakturasystemet). Dålig måluppföljning och trögt samt godtyckligt styrsystem med en ettårsplan som nästa bara hanterar utvecklingsåtaganden och glömmar bort kärnverksamheten.
- Kapitalkostnaderna urholkar min budget och kommunledningen fortsätter att blunda för det. Chefen har 3 nämnder att hålla reda på och förvaltningschefsposten är ständigt TF så det är svårt med förändring.
- Har inte tillgång till ekonomiprogram. Uppföljning sker via intendent. Frustrerande!
- Det är svårt att lägga en budget då vi inom hemtjänsten får mer/mindre insatser som skall utföras. Brukare som flyttar till annat boende, avlider och brukare som blir sämre och får utökning av insatser eller att en brukare får större omvårdnadsbehov och det blir en dubbelbemanning vilket innebär att två personal behöver gå till brukaren för att kunna utföra insatsen.
- Jag har ok befogenhet gällande kostnader, men inte på intäktssidan som finansierar en stor del av verksamheten.
- Jag har inte en verksamhet där budgeten kan förbättras med nerskärningar.
- Min chef kräver konkreta åtgärder, dock inte snabba utan långsiktiga och hållbara åtgärder.
- Vårt underskott i verksamhet är förklarat pga sen intäkt från samarbetande part.
- Vi utbildar för morgondagens behov på arbetsmarknaden och skulle vilja ligga i framkanten med inköp av t ex IT men har inte ekonomiska möjligheter att göra detta.
- Centrala beslut påverkar våra möjligheter till inköp och utveckling.
- Förutom skolassistent som är delaktig så har området en intendent som gör uppföljning med oss.
- Beslut och idéer som rör vår egen enhet kännetecknas av ett positivt förändringsklimat.
- Det som rör förvaltningen är svårt att påverka.
- Jag är nyanställd och kontrollen vad gäller kvalitet och effektivitet har varit eftersatt men ett arbete för att åtgärda detta pågår och där är jag aktiv.
- Jag har inte rapporterat avvikelser ännu.
- På andra och tredje frågan vet jag inte riktigt hur snabbt det kan gå.
- Vi har vid årsskiftet gjort en stor omorganisation i förvaltningen. Den innefattar ansvarskoder och hela HRM systemet. Omorganisationen hade kunnat genomföras på ett bättre sätt. Tyvärr är det många fel och brister som gör att framförallt löner inte

återfinns där de borde vara och mycket tid och energi går åt att försöka hitta utfall på olika ställen. Det för med sig att de uppföljningar och förslag till prognoser som ingår i mina arbetsuppgifter är mycket svåra att göra vilket naturligtvis inte är tillfredställande för någon.

- Återkopplingen kunde vara betydligt bättre. Vore bra om större krav uppifrån ställdes på chefernas ekonomiska ansvar och engagemang.
- Det är de respektive cheferna som har budgetansvaret för sin verksamhet. Mitt arbete är bl.a. fördela pengar ut till enheterna, göra budgetuppföljningar med enhetscheferna, signalera avvikelser till vår gemensamma chef och föreslå en prognos med allt vad det innebär.
- Otydligt budgetsystem som är svårt att följa upp.
- Intäkterna kan inte garanteras eftersom de ändras vid förändringar i antal elever.
- Utgifterna är delvis svåra att beräkna då det är otydligt ansvar när det gäller lokal-kostnader som tillkommer vartefter i dåliga och slitna byggnader. Dessutom tillkommer kostnader när elever har behov för större anpassningar än de som ligger inom ramen för verksamheten.
- Går ekonomin dåligt behöver man revidera verksamhetsmål som innebär kostnader.
- Jag är inte verksamhetschef eller -ansvarig. Jag har endast budgetansvar för enstaka projekt.
- Jag får återkoppling från områdets intendent. Utan denna skulle jag vara helt förlorad i ekonomin.
- Skollagen påverkar verksamhetsmålen och måste ibland prioriteras före de ekonomiska målen.
- Min chef och jag tar kontakt med resp budgetansvarig rektor, förskolechef för dialog om uppkommet underskott samt går igenom lämpliga åtgärder för att minimera underskottet. Om det är möjligt.
- Eftersom vi arbetar mot staten som har överenskommelser med högsta volym och ej lägsta volym.
- Så finns inga garantier på intäkter och föregående år hade AF problem med upphandlade insatser och därmed nyttjade kommunal verksamhet i större omfattning är vår lagda budgetplan Ett av problemen är om man bergärt ombudgetering mellan budget-åren, så får man beslutet i maj och verksamheten tappar styrfart eftersom man kan inte agera och startsträckorna kan vara långa om man behöver samarbete mellan förvaltningsgränserna.
- Mina svar bygger främst på tidigare roll som chef med personalansvar.
- Merparten av förvaltningens medel är bundna i form av personalkostnader och olika avtal. Budgeten för insatser är mycket snävt tilltagen samtidigt som politikens och förvaltningens egna ambitioner som de uttrycks i åtaganden i ettårsplanen är väldigt ambitiösa. Personella och ekonomiska resurser står därmed inte i paritet med nämndens och förvaltningens åtaganden - och då prioriteras de ekonomiska målen. Brister i underlag och utrymme (tid) för kvalitets- och resultatuppföljning samt återkoppling.
- Svag prioriterings- och beslutsförmåga gör att goda idéer i många fall går i stå.
- På grund av bristande uppföljningssystem är det inte tydligt vilka intäkter och kostnader jag har.
- Jag har en lagstyrd verksamhet, som naturligtvis påverkar kostnaderna.
- Vi har bra system för uppföljning på förvaltningen och dialoger med verksamheten så att jag vet vad som sker i verksamheten när det gäller ekonomi och kvalitet i relation till målen.
- Har inte fått någon återkoppling alls på den skriftliga resultatanalys för 2011 som jag lämnade in.

- *Elevernas säkerhet går före vid en konflikt mellan budget och säkerhet.*
- *Vi gör mycket verksamhet med väldigt lite resurser, vilket begränsar verksamheten.*
- *Svår balans: Ekonomiska mål kontra barn och ungdomars behov. Akuta behov kan inte vägras, vi har en lag att följa, gör det hela svårt att i förväg beräkna.*
- *Jag har inte fått tillräckligt med utbildning när det gäller budget/ekonomin.*
- *Kontroll på så sätt att jag vet vad som händer, sker och varför men som ny jobbar på att finna/arbota fram strukturer på hur jag bättre ska kunna kontrollera för att nå andra resultat.*
- *Jag kan påverka kostnaderna, men inte intäkterna.*
- *Den sista frågan är inte möjlig att besvara. Vi arbetar med så komplexa sammanhang där ekonomin är en parameter, elevernas ingångsvärden en annan. Personal och lärmiljökvaiteter en tredje. Pedagogiska ledarskapet en fjärde o.s.v.*
- *Vår principiella inställning är att vid varje givet tillfälle är det möjligt att nå lite bättre resultat med de resurser som vi har - även om vi egentligen tycker att vi skulle behöva mer resurser.*
- *I praktiken blir det ju ekonomin som styr vad vi kan genomföra eftersom målen är så breda så kan vi inte genomföra allt som det finns behov av. Men det finns heller ingen sammanräkning av alla medel som används i förvaltningen som bidrar till vårt mål (eftersom många mål sätts i annat syfte än vårt mål, men i praktiken bidrar deras arbete även till vårt mål).*
- *Jag får återkoppling, men det beror på vad man menar med "avvikelse". Vi kan ju förstås "önska" att det kunde göras mer i förvaltningarna/nämnder när man tänker på de breda målen/åtagandena. Men samtidigt har kommunen bara en viss budget att röra sig med... och det är bra att målen är breda så många förvaltningar/nämnder kan bidra till dem på det sätt som hänger ihop med deras huvudsakliga verksamhet. Alltså - jag rapporterar inte in "avvikelser" i uppföljning av mål/åtaganden som andra gör.*
- *Jag har en öppen och konstruktiv dialog kring budget med min närmaste chef, men intäkterna kommer inte därifrån!*
- *Det tar längre tid att nå målen med gällande ekonomiska förutsättningar, ekonomin styr över hur vi kan nå målen men eftersom det är människor vi jobbar med så blir valet ibland ett annat.*
- *Känner att det har börjat bli bättre.*
- *Det är för många led emellan för att det ska gå snabbt.*
- *Kontot jag förfogar över är kostnader som kan uppstå överallt i förvaltningen.*
- *Jag har endast ansvar för viss del av skolans läromedel samt del av mina lärares fortbildning.*
- *Det finns inte något budgetuppföljningssystem där jag kan se hur jag ligger till INNAN det är för sent.*
- *Ambitionsnivån i insatserna till stöd för verksamhetsmålen är satta i relation till budget.*
- *De ekonomiska målen prioriteras självklart men det håller inte i längden varken för den politiska ambitionen med måluppfyllelsen eller för den (i detta fall jag) som ska leverera önskat resultat. Jag har frihet/förtroende att använda budget men den är extremt liten så handlingsutrymmet påverkas av det.*
- *Det klimatet finns, men återigen är bristen att frigörandet av resurser inte kopplas till genomförandet.*
- *Följer budget så långt som det är möjligt om det inte menligt inverkar på min verksamhet. De äldres säkerhet, särskilda behov och önskemål har hög prioritet och kvalitet kostar.*

- *Nej! - det handlar om att använda de medel som står till förfogande och att prioritera, allt behöver inte kosta. Ibland kan det vara bra att fundera över om allt som man gjort tidigare behöver finnas med eller.....*
- *Jag ansvarar endast för en liten del av verksamhetens utgifter.*
- *Vår verksamhets resultat är nöjda människor inte vinst i pengar.*
- *Den nya dygnspengen är för första gången införd from 2012 och går ju inte att påverka. Kostnader går ju att påverka till viss del men täckningen för semester är beräknad på 25 dagar och vi har ett antal medarbetare som har mer än 25 dagar i semester. Vi har även löner som ligger ca 1000 över snittpriset redan från årets början. Många kvinnor inom verksamheten, vilket leder till kostnader för VAB. Täckning för sjukdom saknas.*
- *Förändringsklimatet är inte snabbt.*
- *Den nya värddygnspengen införd 2012, går ej att påverka.*
- *Kostnader går att påverka till viss del men täckning för semester saknas för de som har mer än 25 dagar.*
- *Många kvinnor i verksamheten vilket leder till kostnader för VAB.*
- *Täckning för frånvaro vid sjukdom saknas.*
- *Alla tveksamheter om ekonomiska frågor tar jag upp på ledningsgrupp och med min chef. I och med att vi har regelbundna prognoser syns ju alla avvikelser mot budget tydligt. Vid prognoserna följer även möten med ekonom och förvaltningens administrativa chef. I samband med delårsbokslut är det även ett möte där kostnader ställs mot verksamhetsmål där jag som enhetschef har möte tillsammans med verksamhetschef, förvaltningschef och administrativ chef. Ibland är även ekonomen med på dessa möten.*
- *Vi dessa möten diskuteras och beslutas om medel ska omfördelas eller om jag behöver lösa det ekonomiska problemet inom ram.*
- *Vad som inte fungerar på ett bra sätt är uppställningen och uppföljningen av personalkostnaderna. De är mycket svåra att följa och det är ju ett problem eftersom så stor del av budgeten ligger där.*
- *Även lokalkostnader är svåra eftersom de varierar. Kall vinter, skadegörelse, larm, mm men där är förståelsen och stödet från förvaltningen tydligare.*
- *Nytt system har gjort budgetarbete svårare under förra året och detta. Jag är ny på den enhet jag nu är vilket gör att jag ännu inte upplever att jag har "koll" på läget.*
- *Intäkterna på min ansvarskod är fasta intäkter från skolverket samt föräldraavgifter för barn i barnomsorg.*
- *Jag kan inte påverka intäkterna alls under löpande år. Jag kan bara följa upp dem och göra rimliga prognoser för att kunna använda i min roll som controller där intäkterna ställs i paritet till kostnader och resursfördelning (och framåtsikter för dessa) som inte ligger på min ansvarskod utan på flera andra ansvarskoder i förvaltningen.*
- *Jag kan inte direkt påverka intäkterna på min ansvarskod då de dels fastställs av skolverket och föräldraintäkterna styrs av antalet barn samt föräldrarnas årsinkomst.*

## **Bil 5: Lämnade kommentarer kring stöd och information**

Sammanställning kring lämnade kommentarer:

- *Kritiken handlar om rutinerna inför delårsuppföljning och att cheferna får alldeles för kort tid på sig för att göra delårsuppföljningarna. Det blir alldeles för stressigt och är ett hälsoproblem. Inget gehör från ekonomiledning på kommunledningsnivå har märkt*
- *Jag vet inte vart jag skulle vända mig om det fanns behov*
- *Systemen är alderdomliga och inte användarvänliga. Det finns ingen bra uppföljning av verksamhetens åtaganden. Det skulle vara önskvärt att kommunen tittar på de system som används av exempelvis stora företag för att lära sig och modernisera och möjliggöra för chefer att prognostisera på ett tillförlitligt sätt. Det behövs system som är användarvänliga för verksamheten och som är ett verktyg för verksamheten. Beslutsstöd verkar vara ett verktyg utvecklat för att kommunens övergripande styrning, men inte för de enskilda förvaltningarna och enheterna att styra och följa upp sina verksamheter.*
- *Det finns inte en dokumenterad kvalitetssäkrad process med rutiner för vad som förväntas när det gäller uppföljning eller bokslut, vilken nivå det ska vara och vad som förväntas ingå. Det ändras efter hand beroende på vad kommunledning och politiker efterfrågar just det året.*
- *Trögjobbat att få till stånd förändringar i IT stöd och rutiner.*
- *Jag kunde använda tiden på mycket bättre sätt om mer av den manuella hantering gjordes av någon annan och fokuset skulle vara på analysen.*
- *Skulle behöva jobba mycket mer med processer och ha bättre IT stöd*
- *Jag tycker att förvaltningens rutiner är komplicerade och röriga. Ibland svåra att följa och förstå.*
- *Har bra kontakt med kunnig personal på Ekonomiavdelningen*
- *Jag upplever att våra system inte har varit helt enkla och logiskt uppbyggda. Det sker ständigt förbättringar så det blir enklare och bättre hela tiden. Jag upplever också att vi skriver lite samma saker fast i olika sammanhang vilket tar mycket tid.*
- *Eftersöker ibland högre kompetens hos våra ekonomiansvariga/assistenter*
- *Beslutsstöd fungerar inte som tillförlitligt uppföljningssystem i vår mångfacetterade verksamhet och därför måste vår ekonom göra mera separata uppföljningar. Det är svårt att följa upp löner som hamnat fel eftersom inte alla kostnader syns i det systemet.*
- *Lägger ner mycket tid för att området intresserar mig mycket.*
- *Stödsystem fungerar inte tillräckligt bra. Är inte pedagogiskt utformat för chefer utan för ekonomiexperter, vilka inte är den största användargruppen.*
- *Pga svårigheterna att hitta rätt siffror i det krångliga systemet samt problemen med HRM så lägger jag ner massor av tid på detta.*
- *Får varken stöd i detta eller stöd att följa LOU. Det viktigaste är att det går fort, inte att det blir rätt.*
- *Hjälp av ekonomiintendenten.*
- *Ekonomisystemet är i sig mycket bra men det fungerar inte så bra ännu. Myndighets-system som ska stötta oss fungerar ännu inte.*
- *Eftersom det inte fungerar som det ska ännu så tar det för mycket tid.*
- *Uppföljningen görs en gång per månad, inga siffror finns att tillgå däremellan.*

- *Alltid allt är försenat. Budget kom förra året i maj. Nu skulle vi ha resursfördelning. Detta är inte igång. Enorm osäkerhet hos chefer pga det. Man vet inte vem som bestämmer vad. Om vi skall in i köp och sälj så är det inte lämpligt att både myndighet och utförare är under samma chef.*
- *Jag vet inte vad som anses rimligt. Det tar två-tre arbetsdagar per månad. Är jag för grundlig eller är det normalt.*
- *Har nyss bytt ekonom, vet ej än.*
- *Varför inte ett system?*
- *Flera system samt svårt att följa upp gör att det tar längre tid än behövt.*
- *Då vår arbetstid är knapp bl a på grund av HRM så finns det inte tid och utrymme för analys och reflektion.*
- *Finns dock problem med kapitalkostnaderna som påförs min verksamhet utan bra dialog.*
- *Lägger ner otroligt mkt tid på att ta fram uppgifter som redan finns i verksamhetens system.*
- *Endast från min närmaste chef.*
- *Har inte tillgång till IT-stöd för ekonomi.*
- *Det är många administrativa uppgifter som ska skötas jämsides med det pedagogiska uppdraget.*
- *Önskemål om ett system att arbeta i för att kunna simulera effekter och konsekvenser.*
- *Beslutsstödet är enkelt att använda vid uppföljningar, men svårt att hantera till vardags.*
- *Vid byte av system har felaktigheter uppkommit som inte kunnat åtgärdas förrän nu vid årsskiftet.*
- *Större kompetens och tid hos ekonomer borde finnas att bistå budgetansvariga*
- *Gäller endast våra interna verktyg - men vi kan även behöva stöd gällande budget för EU frågor redovisning av externa bidrag etc. Det stödet borde också finnas mer självklart.*
- *Datystemen stöder inte den typ av verksamhet vi bedriver, skolan.*
- *Vi skulle behöva ett system som gör prognoser.*
- *Men är beroende av en persons närvaro.*
- *I den organisationsstruktur vi har finns inte det här på mitt ansvar.*
- *Jag har ännu inte fått ta del av IT-stöd enligt första frågan.*
- *Saknar goda uppföljningsrutiner samt tillförlitliga prognoser. Finns inte heller nåt system för simulering. Arbetet blir krångligt, oöverskådligt och trist*
- *IT-stöd beror ju lite på vad som avses. Beslutsstöd fungerar ju lite som det själv vill, men jag har fördelen att ha en egen ekonom som gör briljanta uppföljningar fortlöpande. Så vi förlitar oss mer på hennes sakkunskap än på IT-stödet.*
- *Idag saknar vi datum för delårsbokslut och bokslut vilket naturligtvis på ett negativt sätt påverkar planering.*
- *Vart jag ska vända mig för att lämna förslag är tydligt, däremot är det inte alltid så att det kommer respons.*
- *Tyvärr är läget så att den information jag behöver från assistenter inte är riktigt tillfredställande vilket gör att jag även lägger tid på att gå på djupet. Detta för att få en bra uppföljning som gagnar enhetscheferna.*
- *Jag skulle dock vilja jobba mer övergripande och analyserande.*
- *Vem ska jag vända mig till?*
- *Datastödsprogram som bara är öppna vid givna tillfällen gör verktyget trubbigt och inte åtkomligt*



- HRM- system som inte är anpassat så att vi kan se övergripande och ej se var varje individ belastar kostnaden
- Otydlig och oklar intern budgetprocess där mottagarens intresse och respons är otydlig.
- Förutom HRM-systemet som är bristfälligt!
- Jag skulle behöva lägga mer tid på dessa uppgifter, men hinner inte med det.
- Vill ha en större koll.
- Tidplanen är inte bra. Den är alldeles för sen, vilket gör att förvaltningens övriga tidplan också blir svår att hålla.
- Rutinerna är säkert bra men vi har mallar för ettårsplan och budget som inte gör läsbarheten särskilt bra. Mycket upprepningar.
- För kort tid för prognosuppföljning.
- Jag upplever att utbildningsförvaltningen arbetar framgångsrikt med att förbättra interna rutiner för budgetuppföljning och att de är mycket lyhörda för verksamhetens önskemål.
- Jag ser till att inte grotta ner mig för mkt i ekonomin utan ser till att jag har kompetent administrativt stöd som sköter det mesta av det löpande. Jag vill gärna stå för analysen och strukturen.
- Läger ner mycket tid på alla dokument som ska göras. Planerna är många.
- Jag tycker det är svårtillgängligt och bristande utbildning i detta.
- Jag vill men saknar kunskaper om hur jag ska göra det.
- Beslutsstöd fungerar inte för vår förvaltning - men vi håller på att jobba på det.
- Samma uppgifter ska rapporteras på ett flertal ställen och till olika personer.
- Uppgifter som finns i Beslutsstöd ska läggas in i diverse mallar vilket är tidkrävande.
- Statistik på det som utförs måste hämtas manuellt i verksamhetssystemet.
- Synkningen mellan personalsystem och Beslutsstöd har fungerat dålig, tveksamt om siffrorna är tillförlitliga.
- Kommunens rutiner och anvisningar skulle kunna förtydligas när det gäller åtaganden till mål i flerårsplanen, t.ex olika perspektiv som man bör ta hänsyn till.
- Kommunens rutiner när det gäller årscykelns periodisering/tidpunkter skulle kunna anpassas efter verkligheten - dvs möjligheten att ha tid att arbeta med delarna så att det blir en bättre kvalitet på dem (gäller inte den ekonomiska delen utan mer mål/åtaganden, omvärldsanalys, framåtsikt, uppföljningar mm).
- Uppföljning och bokslut: jag hinner göra "min" egen uppföljning och bokslut men eftersom jag är beroende av andras (framförallt) bokslut så är den tiden efter bokslut kort för att vi ska kunna analysera andra nämnders bokslut på ett bra sätt. Det är även svårt att engagera förvaltningarnas nyckelpersoner i det arbetet eftersom de har mycket kort tid på sig.
- Vi har ett ypperligt praktiskt stöd i systemet!
- Även här är det på väg att bli bättre. Men det finns fortfarande för mycket oklarheter.
- Skulle behöva lägga ner ännu mer för att det skulle bli riktigt bra. Jobbar på att få till det men arbetsbelastningen är hög.
- Även här känns det som att det är på väg att bli bättre.
- Intendenten förbereder arbetet efter diskussion med mig, sedan sker fortlöpande uppföljning i ledningsgruppen.
- Beslutsstödsystemet har utvecklats successivt så att mer och mer kan hanteras i ett och samma system.
- Jag måste ha stödfunktioner för att göra detta!
- Jag tycker inte att det system som finns idag till fullo stödjer hela processen, det ska exporteras, klippas och klistras för att få till en produkt som ska lämnas in vid delären.

*Så länge inte systemet stödjer detta till fullo på ett användarvänligt sätt så borde det inte krävas att det ska lämnas in på det sätt som det görs idag.*

- *Processen måste stödjas till fullo för att man ska styras till att använda det. Förbättringar tar alldeles för lång tid att få genomförda. Man måste kunna importera från den ekonomiska delen in i ettårsplanen man borde också se till så att systemet kan räkna ut nyckeltal eftersom siffrorna finns i systemet istället för att lägga ner orimligt mycket arbete på att lägga in dem manuellt.*
- *Uppföljning och prognos för investeringar/byggprojekt kan bli bättre.*
- *Lägger ner för mycket tid på fakturahantering!*
- *Uppföljningsunderlag mm kommer från intendenterna och det är bra.*
- *Koppling intendent till verksamhetscontroller haltar med brister i framförhållning som följd.*
- *Prognosuppföljningsmall i G-mapp är ok.*
- *Vad menas med "rutiner för budget"? Har inte sett sådana alls. Har fått en Årstidsplan för ekonomi- och uppföljningsprocess, men hittills har den inte stämt i tid.*
- *Önskvärt vore att kunna träffa ekonomen oftare.*
- *Går till Intendent eller min chef om det är något kring budget jag undrar över.*
- *Har inte uppföljning och prognoser kring ekonomi som arbetsuppdrag.*
- *Själv har jag stort personansvar men litet ansvar vad beträffar budget. Jag uppfattar enkätens frågor inte helt tillämpliga på vår verksamhet inom utbildningssektorn.*
- *Vissa delar av mallarna är inte riktigt klara ännu, vilket gör att prognosen läggs på flera ställen. Jag vet inte riktigt vart jag vänder mig med mina förslag.*
- *Skulle vilja lägga mer tid på denna process men har svårt att få tiden att räcka till pga allt annat som också åligger oss.*
- *Har bra stöd från närmaste chef och ekonom.*
- *Vissa delar av mallarna är inte riktigt klara ännu, vilket gör att prognosen läggs på flera ställen.*
- *Vet inte riktigt vart jag vänder mig med mina förslag.*
- *Skulle vilja lägga mer tid på denna process men har svårt att få tiden att räcka till pga av allt annat som också måste göras.*
- *Bra stöd från närmsta chef och ekonom.*
- *Sedan nya systemet är det sämre än nånsin....vi vet inte hur det ser ut. Innan hade vi tydliga uppföljningar men även de stämde inte alltid.*
- *Svaret på IT stödet är väl "halvbra" Frågar vi får vi hjälp och mycket info går ut men själva systemen har brister.*
- *Återigen kan jag inte svara då jag har en dubbel roll. Min ansvarskod kräver minimal uppföljning då det bara är intäkter. I övrigt är mitt jobb stressigt och det är svårt att få tiden att räcka till för att göra en så bra ekonomisk uppföljning av förvaltningens olika delar som jag skulle vilja.*
- *Jag är det ekonomiska stödet på förvaltningen, och jag tycker jag gör ett bra jobb.... stödet från central ekonomi på SF är.... varierade.*

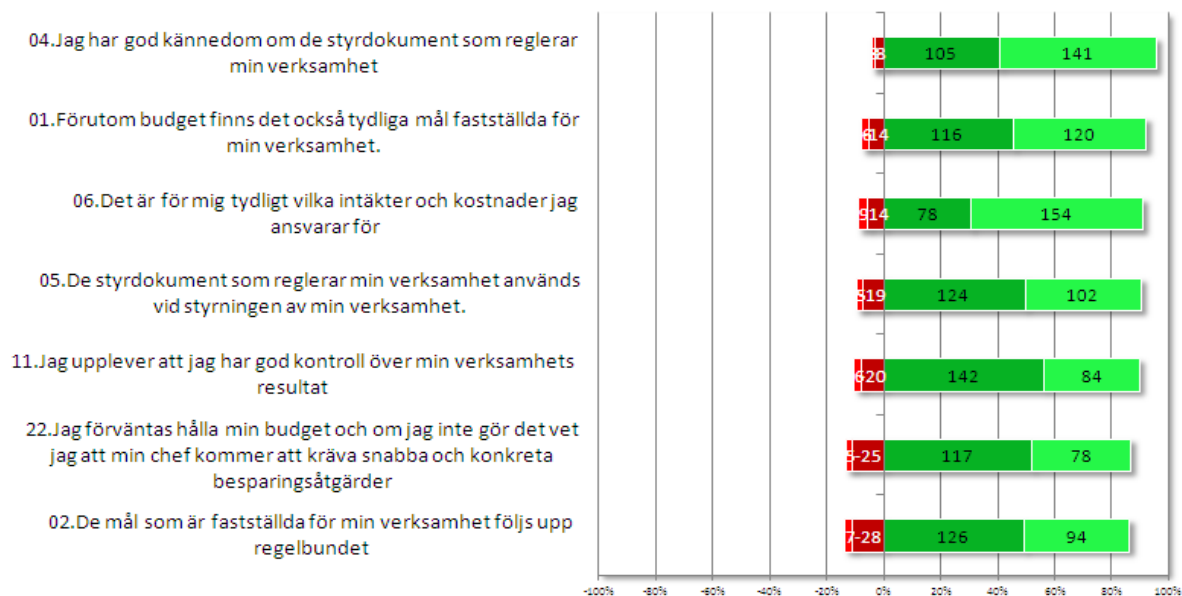
## **Bil 6: Lämnade kommentarer kring kompetens**

- *På tidigare arbetsplatser har jag fått utbildning.*
- *Har dessutom varit företagsledare i privat bolag i ca: 20 år med 100% budgetansvar för verksamhet med en omsättning på 25 milj och ca:75 anställda.*
- *Den ekonomiutbildning jag har gör att jag har lätt att sätta mig in i ekonomiska frågor. Jag kan dessutom redovisning och bokföring i grunden, vilket jag haft stor nytta av. När det gäller den kommunala ekonomin, är det lång erfarenhet som tillsammans med grundläggande ekonomikunskaper och stort intresse för ekonomi som gett mig den kompetens jag har idag.*
- *Utbildning i Företagsekonomi*
- *Behöver jag stöd vänder jag mig till ekonomiintendent.*
- *Jag har arbetat som budgetansvarig chef i 15 år i Botkyrka kommun. Jag har varit med om många omorganisationer.*
- *Jag måste säga att nu har det börjat att fungera - budgetarbetet.*
- *Tidigare arbeten, delvis självlärd. Även en del intern fortbildning av arbetsgivaren.*
- *Behov av ekonomiutbildning för enhetschefer finns.*
- *När vi jämför oss med andra måste vi veta vad vi jämför.*
- *Jag kan inte svara för hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhetsresultat gentemot andra kommuner.*
- *Har fått viss ekonomiutbildning via rektorsprogrammet.*
- *Jag är självlärd genom att lära genom ansvaret. Jag började som förvaltare med budgetansvar och nu enhetschef.*
- *Jag gick ekonomisk linje på gymnasiet och gått kurser inom vuxenskolan.*
- *Har utbildning i nationalekonomi inom ramen för akademisk utbildning men praktisk utbildning bör ligga internt - och gör så också.*
- *Har under väldigt många år efterfrågat utbildning kring ekonomi och budget. Men det tycks inte finnas utrymme och tid för det.*
- *Ingen aning vad gäller tredje frågan. Jag har magisterexamen i företagsekonomi och har arbetat med statistik och bokföring så jag tror det räcker mer än väl.*
- *Jag har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter jag ansvarar för rörande budget, uppföljning och prognos. Kommentar: kunskaper ja, information från enheterna för att göra en korrekt bedömning - fungerar tyvärr inte alltid som det ska. Därför besvarar jag inte frågan.*
- *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. Kan inte svara eftersom det ännu inte blivit aktuellt.*
- *Tidigare arbetsgivaren har erbjudit utb. Ej Botkyrka kommun*
- *Jag har god tillgång på kunskap på förvaltningen*
- *Utbildning för att höja kompetens rörande ekonomi: jag kan få ett ypperligt stöd i själva systemet och där har jag också fått ett stöd för att börja, men egentligen saknar jag en grundkompetens rörande ekonomi och den vet jag inte hur jag ska få. Men å andra sidan kan jag tillräckligt för att betala räkningarna och göra (rätt) prognoser inom min i jämförelse lilla budget. Min huvudsakliga uppgift är inte ekonomi utan verksamhetsutveckling och samordning.*
- *Jag har en ekonomiutbildad intendent som jag arbetar tillsammans med i budgetarbetet.*

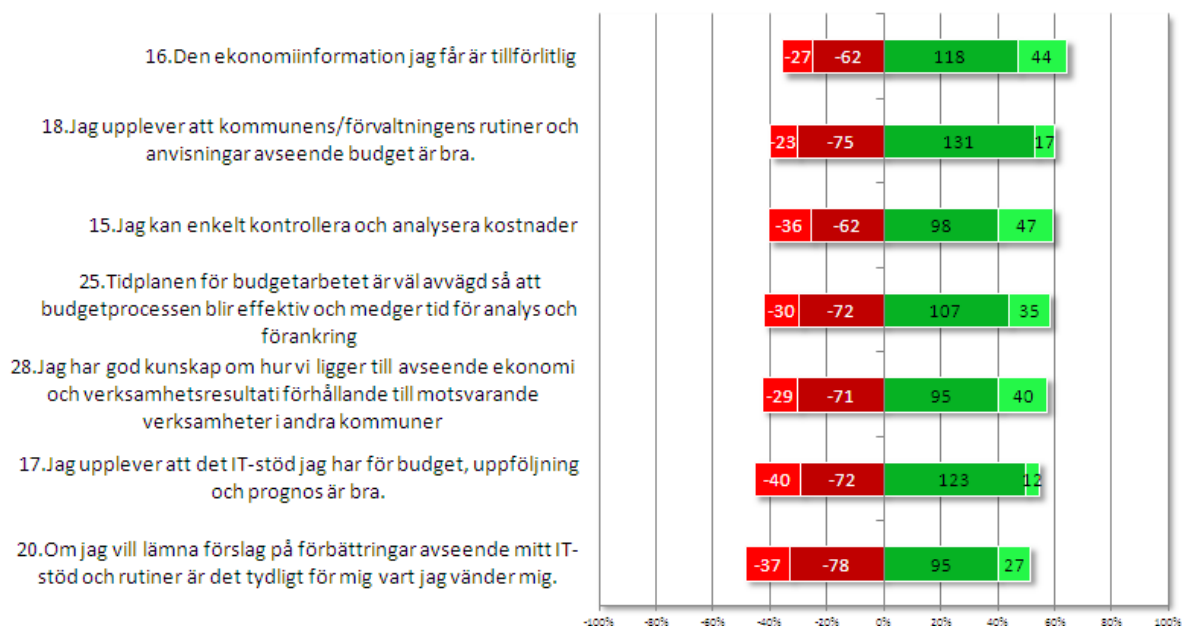
- 
- *Jag tycker att det är svårt att svara på i o m att jag endast har ett litet ekonomiskt ansvar. Jag har alltid hållit min budget och vi på skolan samarbetar när det gäller övergripande frågor på skola.*
  - *Har fått utbildning från föregående arbetsgivare men inte från min nuvarande arbetsgivare.*
  - *Jag har kompetens för att förstå och sätta min budget. Eftersom brister finns i systemstöd och strukturer och i mitt fall även personellt på ekonomisidan så har jag inte tillgång till de resurser jag behöver för att mer aktivt arbeta med min budget. Det är inte en kompetensfråga för min egen del eftersom jag i min chefsroll inte ämnar att träda in i en stödfunktion som ekonomiassistent, vilket nu förutsätts.*
  - *Med det begränsade ekonomiansvar jag har krävs ingen omfattande utbildning utan jag har lärt mig internt och genom erfarenhet.*
  - *Har 2-årig ekonomiutbildning fr IHM (utb.tid 2000 och 2001) Ekonomi fokus verksamhetsstyrning.*
  - *Utbildningen bekostad av min dåvarande arbetsgivare i det privata näringslivet.*
  - *Jag får information i ledningsgruppen hur vår verksamhet ligger till budgetmässigt.*
  - *Just i denna position har jag arbetat sen 1 september 2011 och är inte helt på det klara med alla rutiner än.*
  - *Ekonom från förvaltningsledningen stödjer mig i processen.*
  - *Jag har ingen specifik ekonomisk utbildning men har lärt mig av min arbetsgivare.*

# Bil 7: Starka och svaga frågor i kommunen

## De starkaste 7 frågorna



## De svagaste 7 frågorna



## ***Bil 8: Interkommunala jämförelser per fråga***

Nedan redovisas samtliga frågor med de tre bästa kommunerna för respektive fråga samt Botkyrka kommuns resultat. Botkyrkas bästa placeringar är plats 21, 22 och 24, som är markerade med grönt. Kommunens sämsta placeringar är plats 82, 85 och 88, som är markerade med rött. Sammantaget ingår 88 kommuner i materialet

<b>Frågor</b>	<b>Kommuner med bästa värden</b>			<b>Botkyrka</b>
Förutom budget finns det också tydliga mål fastställda för min verksamhet.	Munkedal	Grästorp	Pajala	<b>24</b>
De mål som är fastställda för min verksamhet följs upp regelbundet av överordnad chef eller nämnd	Svenljunga	Vänersborg	Trollhättan	<b>21</b>
De fastställda verksamhetsmål som finns för min verksamhet är möjliga att uppnå med de resurser som jag disponerar.	Sölvesborg	Härryda	Älvdalen	<b>22</b>
Jag har god kännedom om de styrdokument (t ex verksamhetsplaner, personalpolicy) som reglerar min verksamhet	Hedemora	Hofors	Hultsfred	<b>36</b>
De styrdokument som reglerar min verksamhet används vid styrningen av min verksamhet.	Hofors	Äre	Sölvesborg	<b>36</b>
Det är för mig tydligt vilka intäkter och kostnader jag ansvarar för	Hofors	Munkedal	Grästorp	<b>75</b>
Jag har befogenhet att i rimlig omfattning påverka mina kostnader och intäkter	Berg	Danderyd	Orsa	<b>50</b>
Vid konflikt mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål (budget) är det de ekonomiska målen som prioriteras.	Arjeplog	Avesta	Hedemora	<b>65</b>
Jag upplever att jag har god kontroll över min verksamhets ekonomi	Lysekil	Hjo	Malung	<b>73</b>

Frågor	Kommuner med bästa värde			Botkyrka
Jag upplever att jag har god kontroll över min verksamhets resultat (produktion, kvalitet, effekter)	Hofors	Hjo	Malung	54
När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder)	Hjo	Karlsborg	Gnosjö	24
Jag får aktuell och tydlig information om den ekonomiska utvecklingen inom mitt ansvarsområde så att jag kan styra och följa upp min verksamhet på ett bra sätt	Grästorp	Eda	Karlsborg	80
Jag kan enkelt kontrollera och analysera kostnader (t.ex personalkostnader, interna debiteringar m.m)	Hofors	Eda	Strömstad	78
Den ekonomiinformation jag får är tillförlitlig	Hofors	Grästorp	Hjo	85
Jag upplever att det IT-stöd jag har för budget, uppföljning och prognos är bra.	Rättvik	Arjeplog	Vårgårda	82
Jag upplever att kommunens/förvaltningens rutiner och anvisningar avseende budget är bra.	Munkedal	Hjo	Älvdalen	81
Jag upplever att kommunens/förvaltningens rutiner och anvisningar avseende uppföljning och prognos är bra.	Eda	Svenljunga	Hjo	75
Om jag vill lämna förslag på förbättringar avseende mitt IT-stöd och rutiner är det tydligt för mig vart jag vänder mig.	Gnosjö	Sölvesborg	Flen	88
Jag har en öppen och konstruktiv dialog kring budget och den ekonomiska utvecklingen med min närmaste chef	Grästorp	Eda	Flen	34
Jag förväntas hålla min budget och om jag inte gör det vet jag att min chef kommer att kräva snabba och konkreta besparingsåtgärder	Tanum	Eda	Strömsund	30

<b>Frågor</b>	<b>Kommuner med bästa värde</b>			<b>Botkyrka</b>
Vår organisation kännetecknas av ett positivt förändringsklimat där goda idéer snabbt leder till åtgärder	Grästorps	Gnosjö	Sollentuna	<b>37</b>
Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad	Arjeplog	Malung	Älvdalen	<b>27</b>
Tidplanen för budgetarbetet är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv och medger tid för analys och förankring	Eda	Älvdalen	Gnosjö	<b>33</b>
Jag har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter jag ansvarar för rörande budget, uppföljning och prognos.	Laxå	Ockelbo	Danderyd	<b>25</b>
Jag har god kunskap om hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhetsresultat (produktion, kvalitet, effekter) i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner	Malung	Arjeplog	Hjo	<b>42</b>
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.	Flen	Malung	Älvdalen	<b>35</b>
Den tidsåtgång jag lägger ner på budget, uppföljning och bokslut är rimlig för den verksamhet jag bedriver	Svenljunga	Eda	Luleå	<b>36</b>
Vid behov erhåller jag enkelt tillräckligt och kompetent stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos.	Pajala	Laxå	Vårgårda	<b>66</b>