

# Revisionsrapport

## *Granskning av ekonomistyrning*

Tyresö kommun

Göran Persson-  
Lingman  
Janne Nilsson  
Cert. kommunal revisor

Maj 2016

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Bakgrund .....	3
2.2.	Revisionsfråga och kontrollmål.....	3
2.3.	Avgränsning.....	4
2.4.	Metod och redovisning .....	4
<b>3.</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>5</b>
3.1.	Övergripande enkätresultat.....	5
3.2.	Detaljerat enkätresultat per frågeområde .....	6
3.2.1.	Allmänt .....	6
3.2.2.	Mål och planer är tillräckligt implementerade i verksamheten .....	6
3.2.3.	Chefer är aktiva i uppföljning av budget och verksamhetsmål.....	7
3.2.4.	Ändamålsenlig uppföljning och kontroll av den ekonomiska utvecklingen .....	7
3.2.5.	Tillfredsställande information, IT-stöd samt rutiner och anvisningar .....	8
3.2.6.	Tillräckligt stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos .....	9
3.2.7.	Tillfredsställande kunskap i arbetet med budget, uppföljning och prognos .....	10
3.2.8.	Tillräcklig kunskap om hur verksamheten förhåller sig till andra .....	10
3.2.9.	Budgetprocessen fungerar på ett ändamålsenligt sätt .....	11
3.2.10.	Förutsättningar för förbättringsarbete och intern kontroll .....	11
	<b>Bil 1: Enkätresultat per förvaltning och kontor .....</b>	<b>13</b>
	<b>Bil 2: Urval av kommentarer per frågeområde .....</b>	<b>17</b>
	<b>Bil 3: Starka/svaga frågor i kommunen.....</b>	<b>25</b>
	<b>Bil 4: Starka/svaga frågor i jämförelse med andra kommuner.....</b>	<b>26</b>
	<b>Bil 5: Frågeområden i jämförelse med andra kommuner.....</b>	<b>33</b>

# 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 realistisk budget och att ekonomistyrningsprocessen i övrigt fungerar på ett tillfredsställande sätt.

PwC har i samverkan med Föreningen Sveriges kommunalekonomer (KEF) utvecklat ett verktyg *"ta pulsen på ekonomistyrningen"*, i form av en webbaserad enkät, som används i syfte att kunna få indikationer på hur ekonomistyrningen fungerar. Studier med detta verktyg har skett i 90-tal 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 2016 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 aggregerade kontrollmålsområden:

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

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 rutiner kring stöd och information samt budgetprocessen. Dessa områden är även *"svaga"* i ett interkommunalt perspektiv. I detta sammanhang vill vi även framhålla att det finns områden som upplevs vara starka inom kommunen, såsom exempelvis mål och styrande dokument.

Mot bakgrund av granskningsresultatet rekommenderar vi att kommunstyrelsen, utifrån uppsiktsplikten och samordningsansvaret, analyserar enkätresultatet samt vidtar relevanta åtgärder för att stärka ekonomistyrningen i kommunen.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Utifrån genomförd väsentlighets- och riskanalys samt en genomgång av kommunens omvärldsanalys har en granskning prioriterats inom området och är intagen i 2016 års revisionsplan.

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 övriga delprocessen inom området fungerar på ett tillfredsställande sätt.

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

### 2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

#### **Revisionsfråga**

Upplevs kommunstyrelsens och nämndernas ekonomistyrning fungera på ett effektivt och ändamålsenligt sätt?

#### **Kontrollmål**

För att besvara revisionsfrågan har följande kontrollmål formulerats:

- Mål och planer är tillräckligt implementerade i verksamheten
- Chefer aktiva i uppföljning av budget och verksamhetsmål
- Ändamålsenlig uppföljning och kontroll av den ekonomiska utvecklingen
- Tillfredsställande information, IT-stöd samt rutiner och anvisningar
- Tillräckligt stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos
- Tillfredsställande kunskap i arbetet med budget, uppföljning och prognos
- Tillräcklig kunskap om hur verksamheten förhåller sig till andra
- Budgetprocessen fungerar på ett ändamålsenligt sätt
- Förutsättningar för förbättringsarbete och intern kontroll

Enkätfrågorna under ovanstående kontrollmål har även klassificerats, utifrån ett interkommunalt jämförelseperspektiv, i nedanstående aggregerade kontrollmålsområden:

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

### **2.3. Avgränsning**

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen och samtliga nämnder. Ett särskilt fokus läggs dock på kommunstyrelsen, utifrån styrelsens uppsiktsplikt och samordnande roll.

### **2.4. Metod och redovisning**

Revisionsmetoden utgörs av *"ta pulsen på ekonomistyrningen"*, som bygger på ett webbaserat frågeformulär och ett analysverktyg i Excel. Via indikationer ges en övergripande bild på hur ekonomistyrningen anses fungera enligt erhållna enkätsvar. Det finns även möjlighet att ge kommentarer kring problem och konsekvenser/inverkan eventuella problem har för verksamheten. Hur respondenten instämmer *"mycket bra"*, *"dåligt"* osv tillsammans med kommentarer utgör sedan underlag för bedömningar och rekommendationer.

Den webbaserade enkäten, med ett 30-tal frågor, har distribuerats till samtliga budgetansvariga i kommunen. Totalt har 86 personer besvarat enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 62 % utifrån de som erhållit enkäten som är 138. Någon närmare analys av bortfallet har inte gjorts, men vi kan konstatera att svarsfrekvensen i Tyresö inte avviker på något markant sätt från kommunerna i jämförelsematerialet.

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

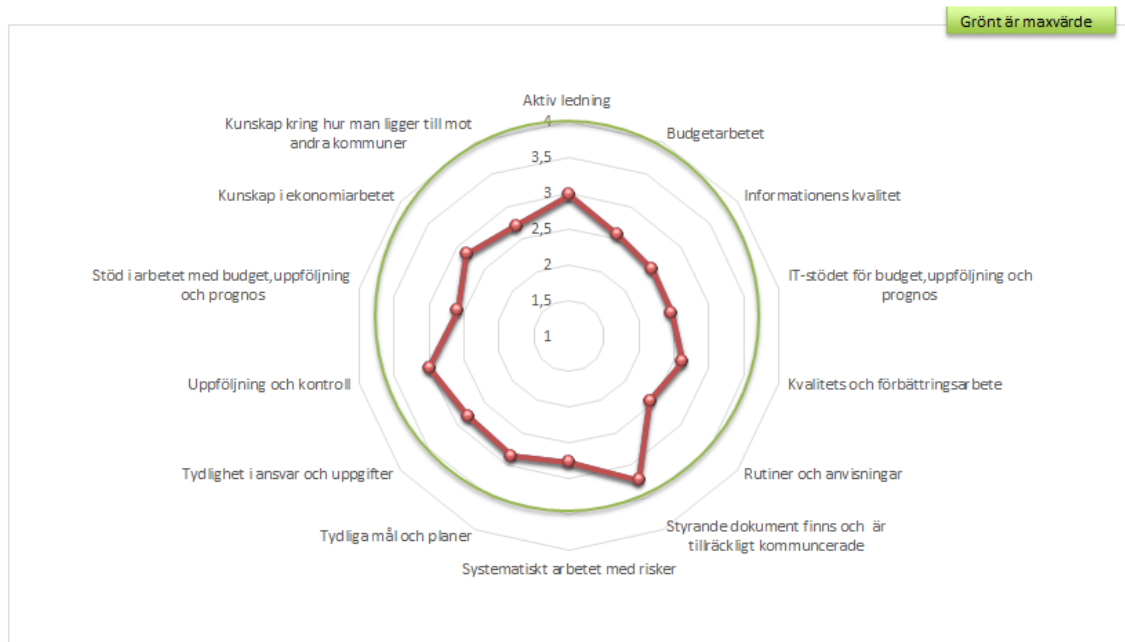
Granskningsresultatet redovisas i ett sammanhållet avsnitt med våra kommentarer under varje delavsnitt. Vidare finns ett avsnitt kring sammanfattande bedömning och rekommendationer. Det senare avsnittet återfinns först i revisionsrapporten.

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

## 3. Granskningsresultat

### 3.1. Övergripande enkätresultat

Nedanstående spindeldiagram visar enkätresultatet inom olika områden. Diagrammet är framställt genom att ”mycket bra” tilldelats en 4:a, ”bra” en 3:a, ”dåligt” en 2:a och ”mycket dåligt” en 1:a. Det innebär att om alla svarar ”mycket bra” hamnar resultatet på maxvärdet 4:a, vilket givetvis är mycket svårt att uppnå.



#### Kommentarer

Utifrån ovanstående sammanställning kan vi konstatera att kommunens tre starkaste områden, enligt enkätresultatet, är följande:

- Styrande dokument finns och är tillräckligt implementerade
- Aktiv ledning
- Uppföljning och kontroll

På motsvarande sätt kan vi konstatera att kommunens tre svagaste områden, utifrån enkätresultatet, är följande:

- IT-stöd för budget, uppföljning och prognos
- Informationens kvalitet
- Budgetarbetet

I bilaga 1 redovisas motsvarande spindeldiagram per förvaltning och kontor i jämförelse med totalresultatet. De förvaltningar som främst ”sticker ut” i jämförelse med totalresultatet är stadsbyggnadsförvaltningen samt delar av kommunledningsförvaltningen. Detta material utgör ett underlag för en närmare analys av enkätresultatet på verksamhetsnivå.

## 3.2. Detaljerat enkätresultat per frågeområde

### 3.2.1. Allmänt

Värden till vänster i diagrammen innebär att respondenten besvarat frågan med att det stämmer "Mycket dåligt" ■. Stämmer "Dåligt" visualiseras med ■. Värden till höger i diagrammen innebär att frågan är besvarat med "Mycket bra" ■ eller "Bra" ■. Grå färg innebär att svaret är "vet ej". Svaret "vet ej" kan inom vissa frågor tolkas negativt. Siffror i de liggande staplarna i diagrammen visar antalet svarande.

### 3.2.2. Mål och planer är tillräckligt implementerade i verksamheten

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.



### Kommentarer

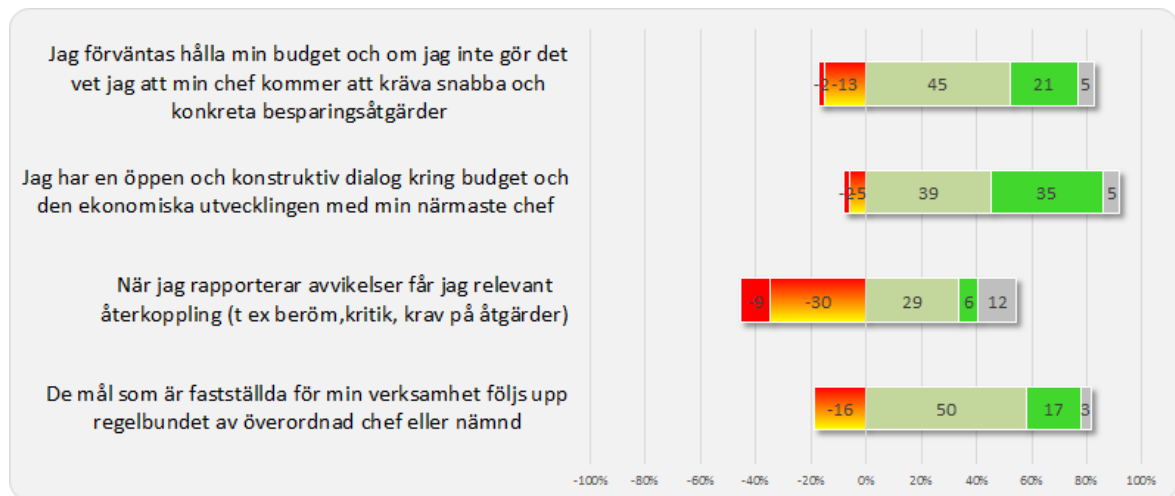
Enkätresultatet visar på en mycket god kännedom när det gäller de styrdokument som reglerar verksamheten inkl att de används vid styrningen samt att det finns tydliga mål för verksamheten. På dessa frågor har stor andel, mellan 82 och 94 %, av de tillfrågade svarat att detta stämmer "bra eller mycket bra". Ett betydligt svagare 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. För denna

fråga har närmare 40 % av de tillfrågade svarat att detta stämmer ”dåligt eller mycket dåligt”. En varierande svarsbild finns vidare när det gäller frågan om hur konflikter mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål hanteras.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a tydligheten i målen och omfattningen av uppdrag, motsägelsefulla styrsignaler, diskrepans mellan mål och ekonomiska resurser samt ”ryckighet” i övergripande mål.

### 3.2.3. Chefer är aktiva i uppföljning av budget och verksamhetsmål

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.



### Kommentarer

En stor andel av de svarande (ca 80 %) anser att påståendena stämmer ”bra eller mycket bra” avseende frågorna kring konstruktiv dialog, regelbunden uppföljning av både ekonomi och mål samt följsamhet till budget. Avseende frågan om relevant återkoppling då avvikelser rapporteras anser över 40 % av de svarande att detta stämmer ”dåligt eller mycket dåligt”.

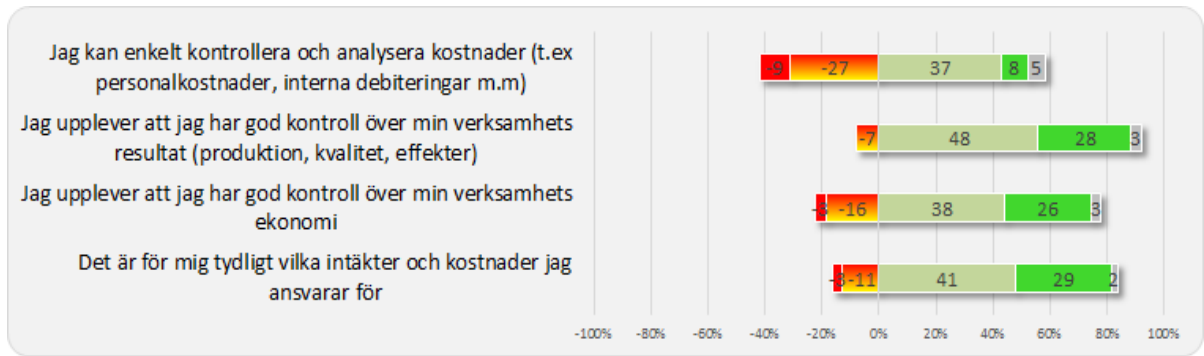
Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a former för och frekvensen i uppföljningen samt lyhörddhet hos ledningen.

### 3.2.4. Ändamålsenlig uppföljning och kontroll av den ekonomiska utvecklingen

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.







## Kommentarer

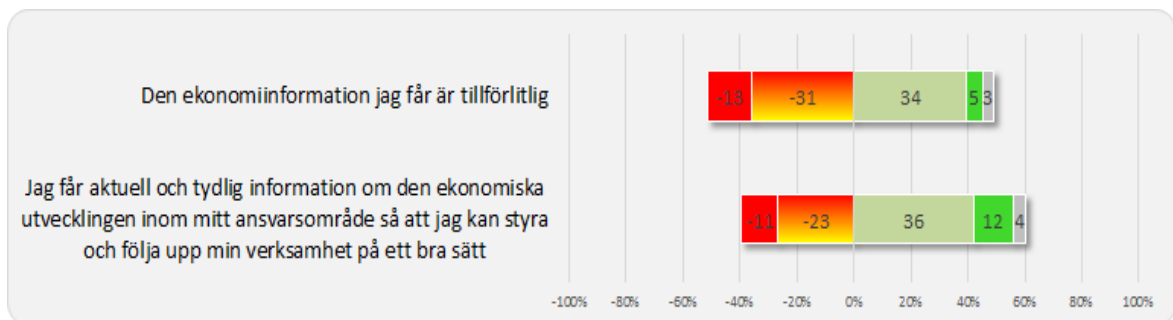
En stor andel av de svarande (ca 80 %) anser att påståendena stämmer ”bra eller mycket bra” avseende frågorna kring tydligt budgetansvar samt god kontroll över verksamhetens ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat. Avseende frågan om möjligheten att enkelt kontrollera och analysera kostnader anser över 40 % av de svarande att detta stämmer ”dåligt eller mycket dåligt”.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a fördelning av interna kostnader samt ekonomi- och beslutsstödsystem.

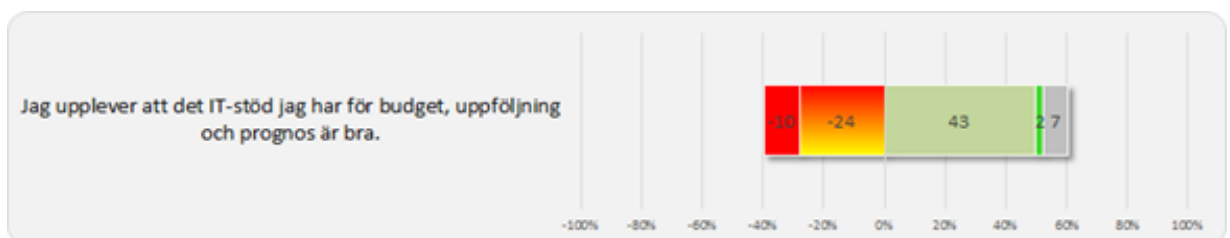
### 3.2.5. Tillfredsställande information, IT-stöd samt rutiner och anvisningar

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under tre delrubriker.

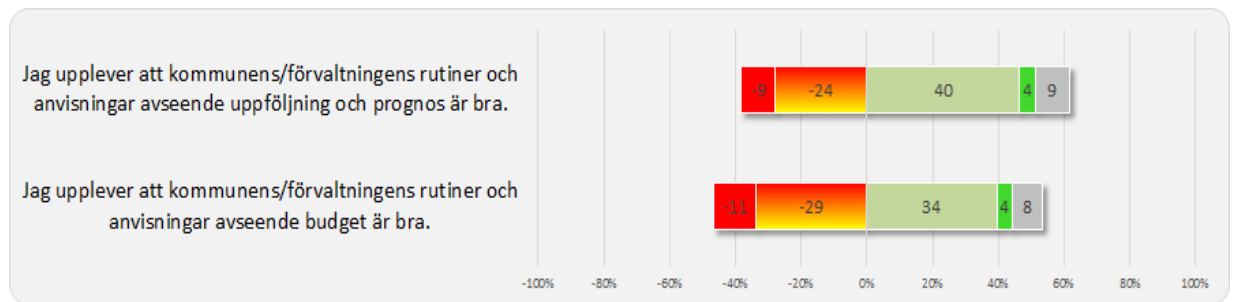
#### Information



#### IT-stöd



## Rutiner och anvisningar



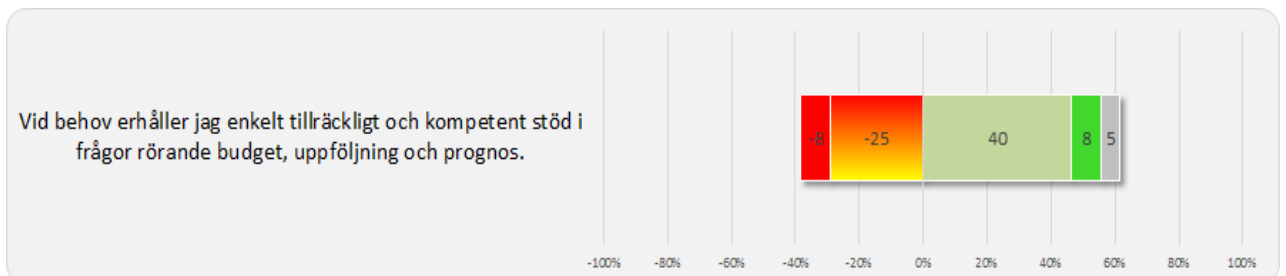
### **Kommentarer**

Mellan 38 till 51 % av de svarande anser att påståendena stämmer ”*dåligt eller mycket dåligt*” när det gäller frågorna kring tillfredsställande information, IT-stöd samt rutiner och anvisningar. Det sämsta resultatet erhöles kring ekonomiinformationens tillförlitlighet, vilket är en viktig grundförutsättning för ekonomistyrning.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a IT-stöd, ekonomi- och controllerstöd samt beslutsstödsystemet BesTyr.

### **3.2.6. Tillräckligt stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos**

Nedan redovisas resultatet av den fråga/påstående som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.



### **Kommentarer**

Närmare 40 % av de svarande anser att påståendet stämmer ”*dåligt eller mycket dåligt*” när det gäller frågan om tillräckligt och kompetent stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a ekonomistöd och beslutsstödsystemet BesTyr .

### 3.2.7. Tillfredsställande kunskap i arbetet med budget, uppföljning och prognos

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.



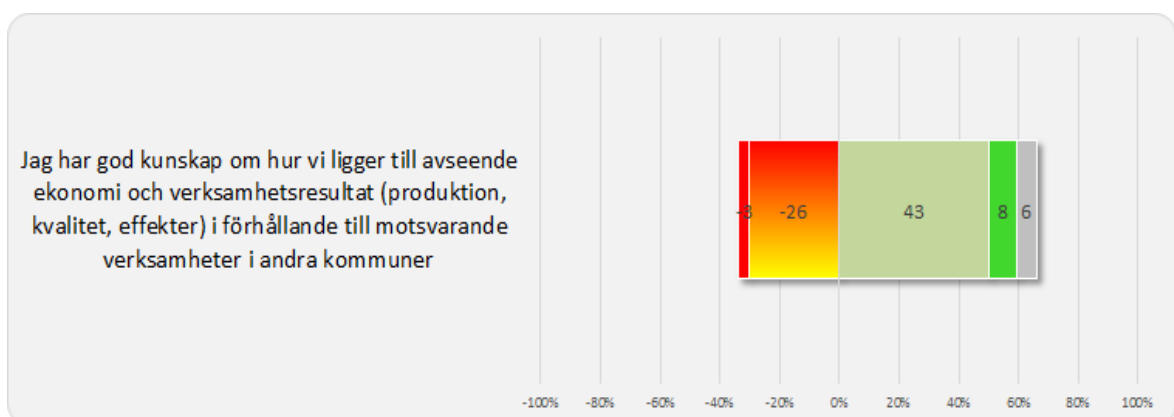
#### Kommentarer

Närmare 80 % av de svarande anser att påståendet stämmer ”bra eller mycket bra” avseende frågan kring tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt utföra uppgifter kring budget, uppföljning och prognos. Avseende frågan kring att enkelt kunna tillgodose utbildningsbehov inom ekonomiområdet är resultatet betydligt sämre eftersom närmare 40 % av de svarande anser att detta stämmer ”dåligt eller mycket dåligt”.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller främst utbildningsbehov.

### 3.2.8. Tillräcklig kunskap om hur verksamheten förhåller sig till andra

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.



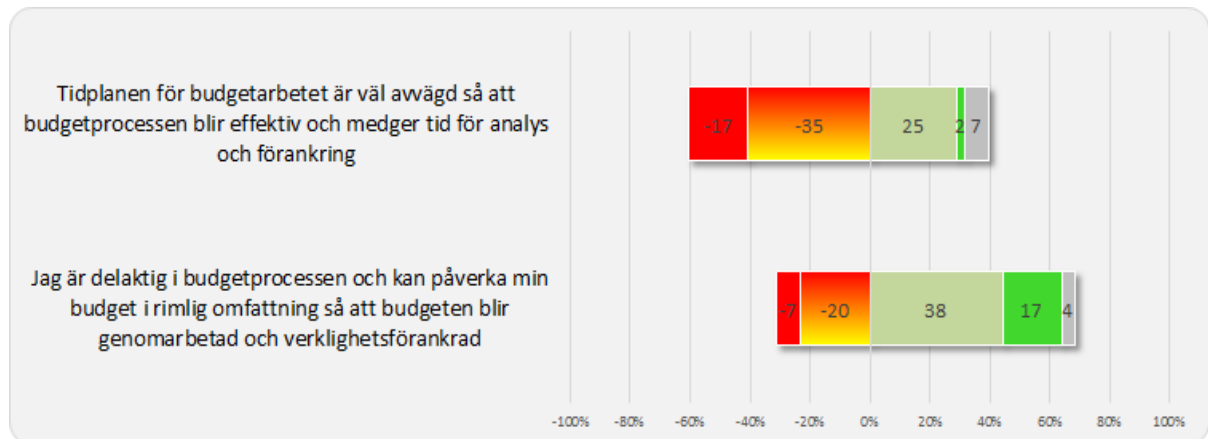
#### Kommentarer

Närmare 40 % av de svarande anser att påståendet stämmer ”dåligt eller mycket dåligt” när det gäller frågan om kunskap om ekonomi och verksamhetsresultat i jämförelse med andra kommuner, vilket indikerar ett behov av att ytterligare utveckla arbete med interkommunala jämförelser.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a avsaknad av nyckeltal som svårigheter att jämföra verksamheter mellan olika kommuner.

### 3.2.9. Budgetprocessen fungerar på ett ändamålsenligt sätt

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.



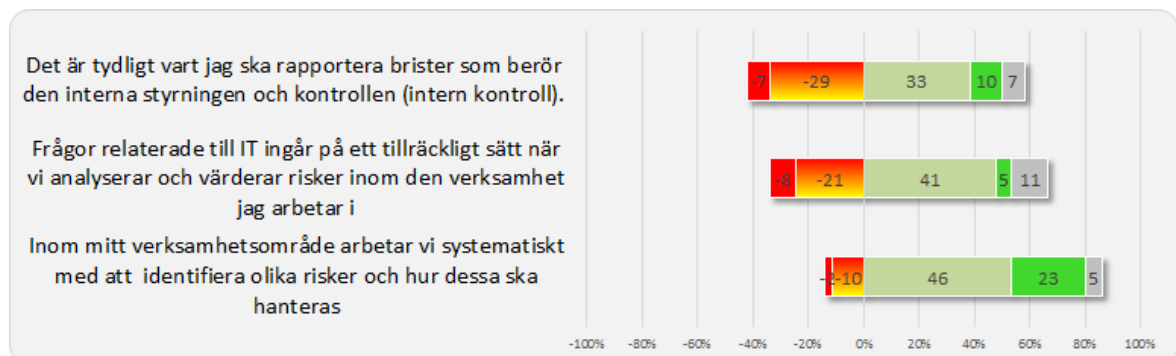
#### Kommentarer

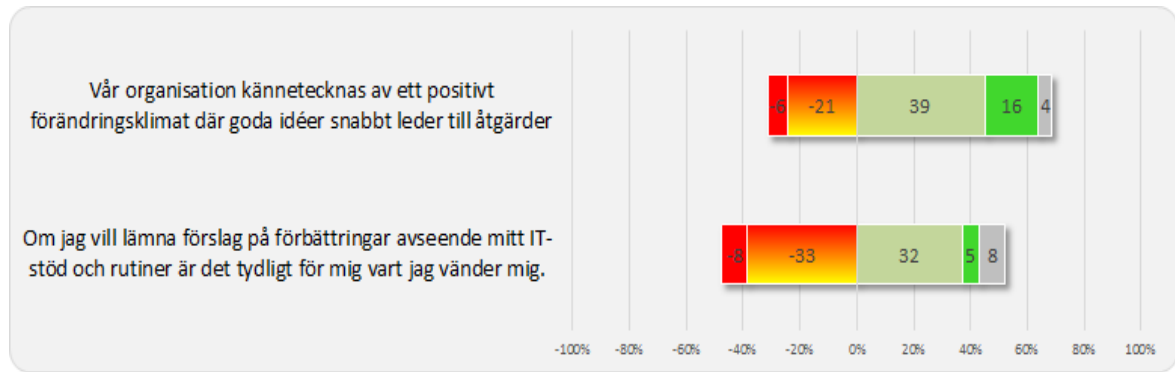
60 % av de svarande anser att påståendet stämmer ”dåligt eller mycket dåligt” när det gäller frågan om tidplanen är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv samt medger tid för analys och förankring. Svaret på den andra frågan om delaktighet i budgetprocessen har något bättre resultat, men är ändå närmare 30 % av de svarande som anger alternativen ”dåligt eller mycket dåligt”. Sammantaget visar enkätresultatet på att en ändamålsenlig budgetprocess är ett utvecklingsområde.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a tidplaner samt budgetförsättningar och -förankring.

### 3.2.10. Förutsättningar för förbättringsarbete och intern kontroll

Nedan redovisas resultatet av de frågor/påståenden som ställts inom detta frågeområde och som kategoriserats under denna rubrik.





## Kommentarer

Svaren varierar mellan de olika frågorna. En stor andel av de svarande (80 %) anser att påståendet stämmer ”bra eller mycket bra” avseende frågan kring systematiskt arbete med att identifiera olika risker och hur dessa ska hanteras. Motsvarande svar kring frågan om organisationen kännetecknas av ett positivt förändringsarbete ligger på ca 60 %.

Ett betydligt sämre resultat erhålls dock kring frågorna om tydlighet vart man vänder sig för att lämna förslag till förbättringar avseende IT-stöd och rutiner samt tydlighet vart man ska rapportera brister i den interna kontrollen. För dessa frågor har närmare 60 % respektive 50 % av svarandena angett att detta stämmer ”dåligt eller mycket dåligt”. I dessa siffror har vi även tagit med svaren ”vet ej”.

Urval av kommentarer som lämnats inom de olika frågeområdena redovisas i bilaga 2. De kommentarer som lyfts fram inom detta område gäller bl a förändringsklimat, lyhörddhet hos ledningen och riskanalyser.

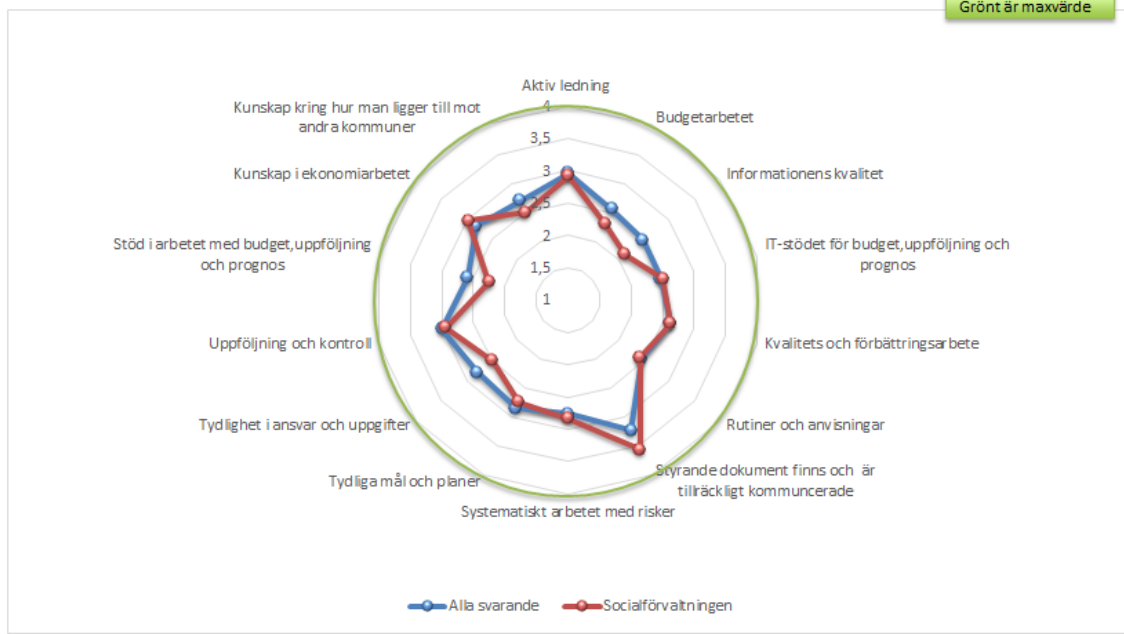
2016-05-02

Göran Persson-Lingman  
Projektledare

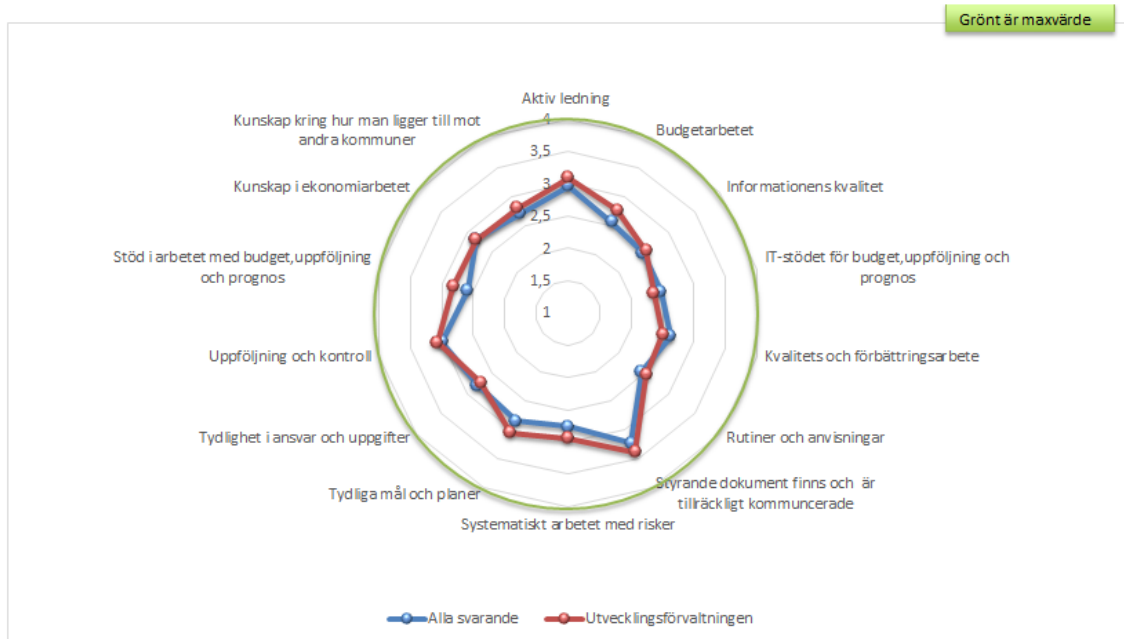
Janne Nilsson  
Uppdragsansvarig

# Bil 1: Enkätresultat per förvaltning och kontor

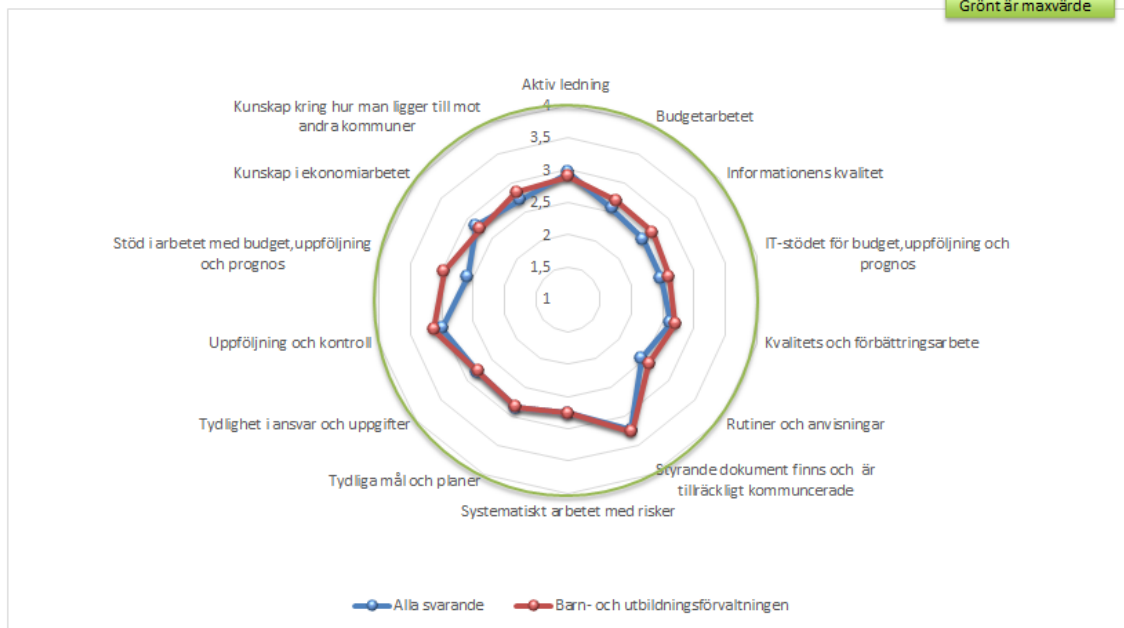
## Socialförvaltningen



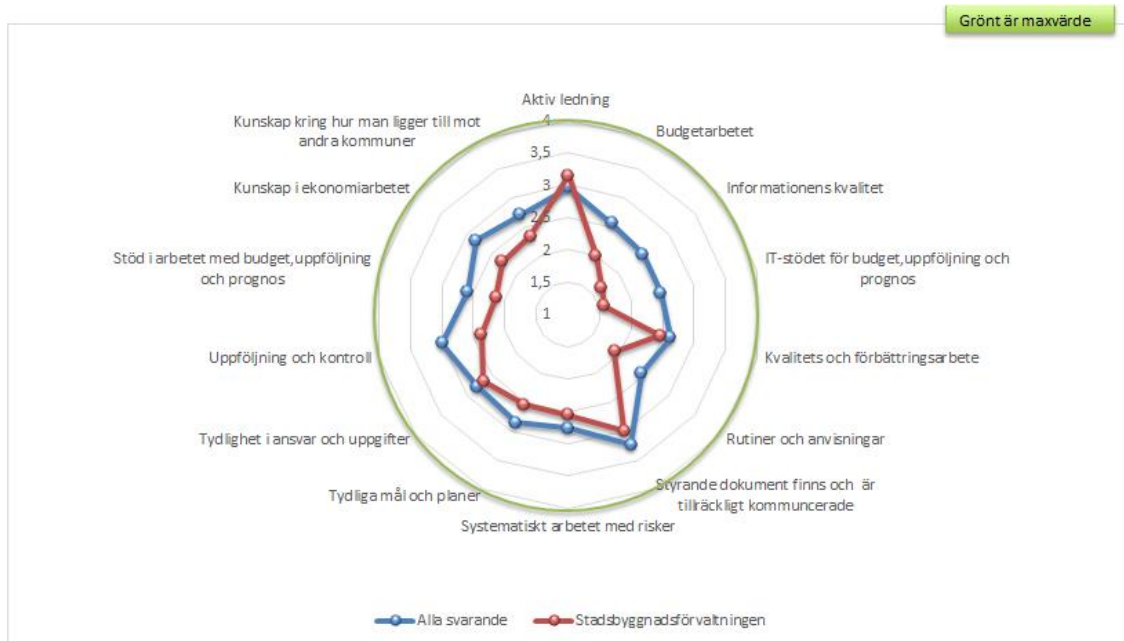
## Utvecklingsförvaltningen



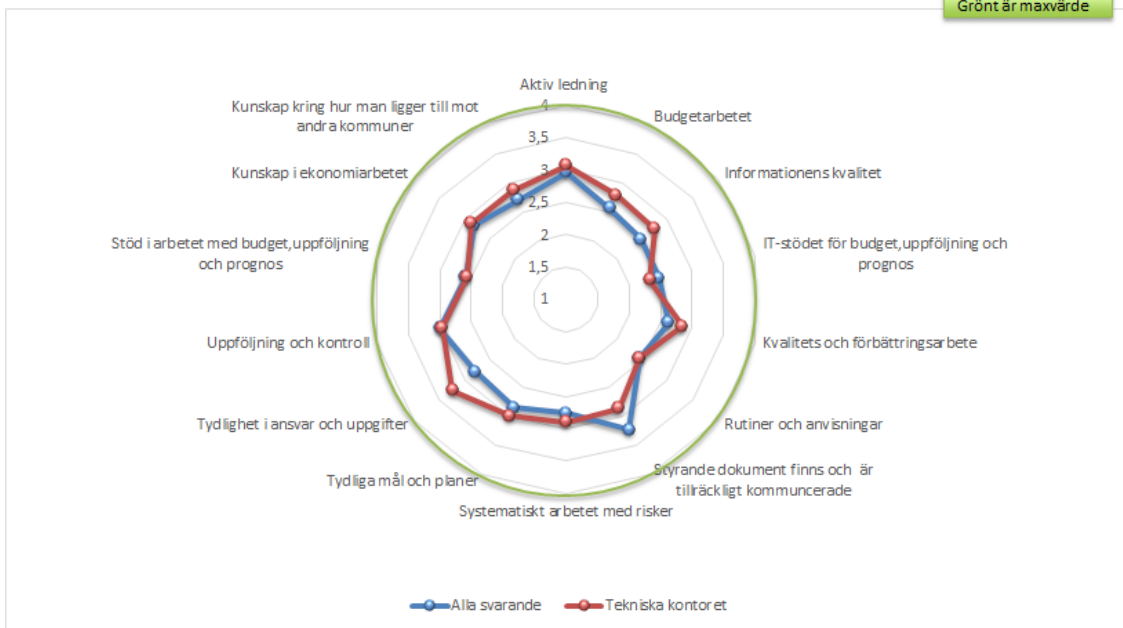
## Barn- och utbildningsförvaltningen



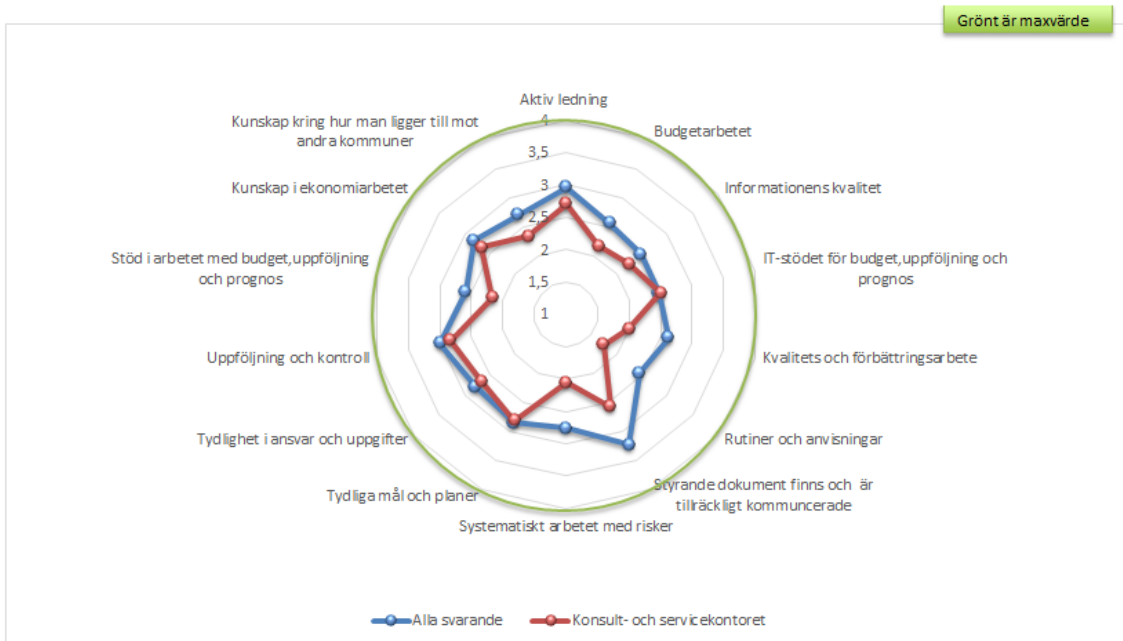
## Stadsbyggnadsförvaltningen



## Tekniska kontoret

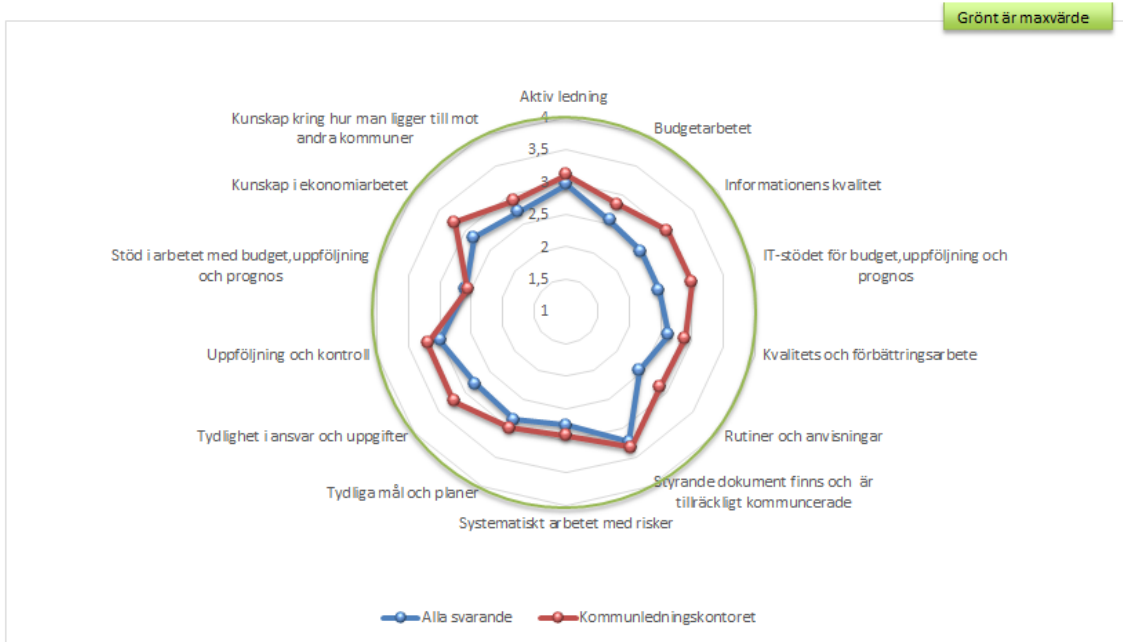


## Konsult och servicekontoret





**Kommunledningsförvaltningen (exkl tekniska kontoret samt konsult- och servicekontoret)**



## Bil 2: Urval av kommentarer per frågeområde

### Delavsnitt 3.2.2: Mål och planer är tillräckligt implementerade i verksamheten

- Saknar konkreta mål för just min specifika verksamhet.
- Strategiska målen är bra, men det saknas tydlig målstyrning för socialtjänsten och miljöarbetet, anser jag. Skolan har fått ett tydligt gemensamt mål och det är en framgångsfaktor.
- Nämndplanen för kommunövergripande verksamheter är komplicerad eftersom nämndmålen egentligen inte behövs, kommunövergripande verksamheter arbetar ofta direkt mot de strategiska målen. Det finns också en mängd uppdrag som är svåra att hålla reda på och ibland har de omvandlats till nämndmål.
- De mål som jag kan påverka är inte direkt relaterade till min verksamhet. Vi bidrar till att skapa en bra bild av Tyresö, ge god service, informera internt etc men målpuppfyllelsen beror ju i hög grad på alla verksamheters insatser.
- Pålagda arbetsuppgifter utanför den egentliga verksamheten och förändringar i arbetsbelastning (utan budgetförändring) försvårar att nå målbilden och att följa verksamhetsplanen.
- Verksamheten på min enhet styrs mer av lagar
- Det sätts upp nya mål utan att andra tas bort eller att det tillkommer budget för de nya. Vi får heller ingen uppräknings för löner utan dessa ska tas från verksamhetsutrymmet. Gör mer med mindre resurser.
- Schablonersättningen per timme från Försäkringskassan räcker inte.
- Utvecklingspotential finns.
- Det finns tydliga mål och även många särskilda uppdrag. Målen och uppdragen är i sig tydliga men de är motsägelsefulla gentemot varandra och ger ingen prioritering över vad vi ska satsa på. Det är för många mål och uppdrag för vad verksamheten kan klara av med de resurser som finns tilldelade.
- Kommunens styrdokument är inte anpassade till Stadsbyggnadsförvaltningens verksamhet vilket gör att de blir dåliga verktyg för att styra verksamheten. Varje år få vi nya eller justerade mallar vilket gör att det blir svårt att lära känna mallarna och få en långsiktig kontinuitet och utvärderingsmöjlighet. Det blir också en stor arbetsbörda att lära sig nya mallar varje år som tar fokus från kärnfrågorna i verksamheten
- Däremot borde varje enhet ha en budget som är beslutad och som matchas mot resultat och mål inom verksamhetens kvalitet till kund. Och mot dessa godkända mål bör uppföljning ske mer konsekvent (ekonomiska och verksamhetsmässiga mål). Summan av enheternas resultat måste då visa balans för att kommunens totala budget ska vara i balans.
- Allt är generellt ganska luddigt.
- Vi är inne i slutet av februari och jag har inte fått en budget för mina enheter. Målen för mina enheter (mina verksamheter) är tydliga för mig och min personal. Däremot upplever jag en ryckighet i övergripande mål.
- En del av våra mål rör vi inte direkt över t ex att sjukfrånvaron inte ska överstiga 4 %.
- Vi vet vad det är som fattas för att ha en budget i helt balans. Eftersom intäkten till stor del är en intern kalkyl inom kommunen baserad på en rad olika faktorer (skolpeng) och en stor post av kostnaderna är så också (lokalhyra) så är begreppet budget i balans tveksamt. Kanske borde det snarare vara hela den kommunala skolan (inkl overhead) som ska ha en budget i balans, inte varje enskild enhet.

### Delavsnitt 3.2.3: Chefer är aktiva i uppföljning av budget och verksamhetsmål

- Uppföljningen mot mål är regelbunden, men inte så detaljerad att verksamhetens kvalitet och resultat till kund/brukare, jämförs med ekonomin. Uppföljningen är mer att i efterhand förklara vad som hände än medel för att styra framåtriktade förbättringsinsatser.
- Både jag och min chef har varit medvetna om att min budget inte går att hålla - detta finner jag mycket frustrerande eftersom jag tycker att en rimlig budget är nödvändig. I dagsläget vet jag inte hur stort överskridande som är rimligt. Både jag och min enhet har en stor kostnadsmedvetenhet, vilket ändå gör att jag känner mig trygg. Skulle verkligen uppskatta en budget som motsvarar det uppdrag jag har enligt lag.
- Har inte känt att kritik tas på rätt sätt.
- Inom enheten är det mycket tydligt, men "ovanför" är återkopplingen svagare.
- Otydlighet i uppföljning av verksamheten, då de interna kostnaderna läggs på utan föregående information.
- Har ny chef pga omorganisation, därav svårt att svara på frågorna.
- Då jag bara haft budgetansvar sedan årsskiftet så kan jag inte svara på alla frågor ännu.
- Det är ingen i högre ledning som vill eller orkar ta till sig goda idéer. Nu orkar man inte föreslå något längre. Min närmsta chef och jag har en bra dialog kring det vi kan påverka själva.
- Jag upplever inte att problemet ligger inom vår förvaltning utan snarare inom central ledning.
- Har inte riktigt kommit in i min nya roll ännu och tagit över fulla ansvaret varpå jag inte kan svara på frågorna.
- Vettigt uppföljningssystem saknas.
- God dialog med chef men rörigt kring vilka krav jag har på mig samt otydliga ramar i budgetarbetet.
- Svårt att svara på detta då jag bara har haft budgetansvar i knappt två månader.
- Mina svar bygger på mål och den styrning jag har till absolut närmaste chef. Kedjan över ser jag ej.
- Oklart vad som gäller omvänt, om du har ett överskott pga olika orsaker som vakanter. Till vilken del får verksamheten ta del av detta inför kommande år!?
- Täta byten av chef har inneburit svårt att få någon kontinuitet, samarbete och ekonomisk säkerhet.

### Delavsnitt 3.2.4: Ändamålsenlig uppföljning och kontroll av den ekonomiska utvecklingen

- Ibland tas beslut som påverkar verksamhetens ekonomi utan att man är inblandad i beslutet. Centrala kostnader som man inte kan påverka.
- Det har inte varit möjligt att följa budget - budgeten är väldigt underdimensionerad utifrån det jag rent lagmässigt måste göra.
- Har varit utan fungerande avdelningschef under lång tid - detta har inneburit att jag inte haft någon som kunnat driva dessa frågor. IT-frågorna är ett stort problem som tar mycket tid i anspråk - uppfattar att det inte finns något större intresse för dessa frågor trots att de är så viktiga.
- 80 % av min budget har jag små eller inga styrmöjligheter över (Lön - i viss mån, hyror - inte alls - städning inte alls).
- Har mycket liten eller ingen koll på mina overheadkostnader. Fördelas ut på olika sätt för olika saker och dras från min budget vid okontrollerbara tillfällen. Stor osäkerhet vid årsskiftet. Planerade överskott kan plötsligt bli minusposter i BesTyr.

- *Om ekonomiska mål krockar med verksamhetsmål som är direkt bundna till exempelvis skollag prioriteras inte de ekonomiska målen. De är kanske inte populärt men det är korrekt.*
- *Befogenheter finns men möjligheten till påverkan blir mer begränsad för varje år.*
- *Får ingen uppföljning på enhetsnivå med ekonom.*
- *Den eventuella konflikt mellan ekonomiskt utfall och verksamhetens kvalitet och resultat är för sällan uppe till dialog, på nästa nivå. Vi har den ständigt på enheten, men i form där fler enheter finns representerade tycks det vara mer sällsynt.*
- *Prioriteringar mellan enheter och lärande av varandra.*
- *Det är svårt att följa upp investeringsprocessen.*
- *Otydlighet i uppföljning av verksamheten då de interna kostnaderna läggs på utan föregående information.*
- *Ändring av lokalkostnader i redan fastställd budget är svårt att följa upp.*
- *Då jag bara haft budgetansvar sedan årsskiftet så kan jag inte svara på alla frågor.*
- *Det enda som gäller är ekonomi. Oavsett vad verksamheten behöver uppnå.*
- *Ekonomi blir svår att ha kontroll på när mycket ändras sent. På vissa enheter ändras internhyran så sent att de får börja med underskott. Väldigt svårt att rapportera brister på den interna styrningen när felet kommer centralt uppifrån, vem rapporterar man till då? Politiken får vi inte prata med.*
- *Inom det område man själv kan påverka har jag en bra koll.*
- *Jag får ingen information om utveckling inom verksamhetsområdet från annat håll än det jag själv tar reda på. BesTyr är egentligen ett bra system, men här kan det bli det olika utfall beroende på hur man ställer frågan. Ibland blir det olika belopp om man söker på verksamhet. Jag utgår ifrån att när man söker på ansvar är det korrekt, men man blir osäker. Interna debiteringar/poster kan man inte se från BesTyr, vet inte varför, så de är svåra att kontrollera. Får gå in i Economa i så fall. Mer jobb istället för att göra det enkelt*
- *Bestyr fungerar inte tillfredsställande. Controllern fungerar inte heller.*
- *Vad gäller kostnader så får verksamheterna bära de kommunövergripande och förvaltningsgemensamma överdragen av budgeten, vilket gör det svårt att ha kontroll över den egna budgeten.*
- *De interna debiteringarna är svåra att följa och kontrollera.*
- *Alla utgifter gällande reparationer av verksamhetens tjänstebilar sköts av miljöbilscentralen i Göteborg, vilket är svårt att följa i det ekonomiska arbetet.*
- *Statliga ersättningar från Försäkringskassan räcker inte (personlig assistans).*
- *Vi arbetar med strategier för en långsiktig planering.*
- *Vi måste höj ha kvalité och integrera barn med behov av särskilt stöd i verksamhet och ha resurser för det barnet, men får inte fullt ut ekonomisk ersättning.*
- *Ny omorganisation vilket innebär att allt inte riktigt följt med.*
- *Har inte riktigt kommit in i min nya roll ännu och tagit över fulla ansvaret varpå jag inte kan svara på frågorna. Men vettigt uppföljningssystem saknas.*
- *Inte tydligt att de ekonomiska målen ska prioriteras före verksamhetsmålen.*
- *Upplever att de ekonomiska förutsättningarna som finns inte är tillräckliga för att bedriva en god verksamhet.*
- *Otydligt kring budgetarbetet och ifall en nollbudget eller realistisk budget ska läggas. Direktiven kom sedan sent vad som ska gälla.*
- *Efter genomförd omorganisation är ansvaret otydligt och i de fall ansvaren är tydliga har inte medel tilldelats för att kunna ta ansvar och arbeta med de nya ansvarsområdena. Denna styrning bör komma från kommunens ledning, då frågorna rör flera förvaltningar.*

- *Den dåliga befogenheten beror på att vi "tvingas" att ta in konsulthjälp vilket blir mycket kostsamt för kommunen istället för att anställa egen personal. Projekten är egenfinansierade men för egen personal får vi inte ta ut alla kostnader vilket vi dock kan göra för konsultarvodet. Detta gör att förvaltningen "bakbinds" från att göra det som är mest kostnadseffektivt och också bäst resultatmässigt på grund av redovisningstekniska skäl.*
- *Vi saknar ekonomisystem som stödjer vår verksamhet. Ekonomisystemen är inte anpassade för verksamhetens behov.*
- *Ekonomisystemen är inte anpassade till vår verksamhet eller våra behov vilket innebär en stor ekonomisk risk för kommunen.*
- *Sista frågan under punkt 6 är tokigt formulerad. Ja, det är ekonomiska mål som prioriteras men det är inte det bästa för verksamheten.*
- *Svårt att svara på detta då jag bara har haft budgetansvar i knappt två månader.*
- *Jag gör detta i eget excelblad.*
- *Oklara förväntningar vid möten vilka som ska delta respektive inte, signaler om att verksamheten ska styras via nyckeltal.*
- *I min verksamhet till "kunder", kan det ibland vara svårt att ge ett enkelt svar varför ekonomin i vissa lägen är viktigare än verksamheten de ser dagligen.*
- *Verksamheten är vissa perioder (under fritidsverksamhet, lov) svår att hålla sig till budget. Inköp/åtgång. För hög personalkostnad.*
- *Patientsäkerheten måste alltid gå före ett ekonomiskt mål. Däremot diskuterar jag alltid med min chef vid behov av extra resurser utöver de budgeterade.*
- *Det bör finnas ett styrdokument över hur dygnsersättningen ska fördelas utifrån de olika enheternas behov som grundar sig på vårdtyngd, diagnos och mål för verksamheten. Kunskap, erfarenhet och uppföljning av tidigare resultat bör styra detta.*
- *Jag ansvarar för flera enheter med olika inriktningar. Sammanlagt 45 personal. Jag har en planerare som bemannar vid sjukfrånvaro och semesteruttag. I övrigt inget administrativt stöd. Utifrån förutsättningar arbetar vi systematiskt med kvalitetsutveckling och måloppfyllelse.*
- *Planen var att jag som enhetschef ska få tid tillsammans med en controller en gång/månad för uppföljning. Uppföljning av resultat gjordes i slutet av år 2015. Ett möte under januari för att lägga in budgetär gjort. Inga datum för uppföljning med en controller är planerade i nuläget då verksamhetschef ska återkomma i frågan. Kostnader kan vara påförda som jag inte har fått information om. Därför är ett nära samarbete med en controller a och o.*
- *Har svårt att förstå BesTyr, som program vill kunna göra fler val.*
- *Vi lever på internt anslag, därför lite annorlunda.*
- *Systemen för ekonomisk uppföljning fungerar överhuvudtaget inte. Tvingas föra egen uppföljning och lägga in varje faktura i excel för att ha god kontroll över ekonomin.*
- *Inom det område man själv kan påverka har jag en bra koll.*

### **Delavsnitt 3.2.5: Tillfredsställande information, IT-stöd samt rutiner och anvisningar**

- *Jag upplever inte att problemet ligger inom vår förvaltning utan snarare inom ekonomistödet i sig. För lite resurser och dåliga verktyg.*
- *Jag har tidigare arbetat i Economa-svårt att ha koll i Hypergene.*
- *Det kan bero även på mig, att jag inte kan systemet tillräckligt bra. Har fått en 45 minuters intro till hypergene av en controller – that´s it.*
- *Systemen och verkligheten kan skilja sig. Man borde kunna lita på systemen för det är våra verktyg för att hålla koll på ekonomin.*
- *Syftar på innehållet i budget och framräkning av densamma snarare än tidsplanen*



- *Hittills har jag fått förlita mig på egna Excelblad för att ha koll på ekonomin, BesTyr har varit rörigt.*
- *Bra och tydliga workshops där vi får hjälp med budget och uppföljning av budget.*
- *Budgetprocessen är delvis skild från verksamhetens planering. Inget synligt OK ges på varken budget eller enhetsplaner.*
- *Budgetinmatningen är i vissa stycken också för "grov" så att utfallen inte går att jämföra med det inmatade.*
- *Kunskapen kring kopplingen mellan korrekt kontering och möjlighet att följa upp har förbättrats under det senaste året. Fortfarande behövs lite mer av dialog kring detta för att alla liknande enheter ska göra lika så att rättvis jämförelse kan göras. ==> ökar möjligheten ätt lära av varandra.*
- *Uppföljning mot prognos är däremot väl utvecklat för skolan. Dock i ett excelformat som anpassats för verksamheten inte i det "riktiga" uppföljningsverktyget. Controllers för skolan är lyhörda för förslag och förbättringar genomförs kontinuerligt.*
- *IT-stödet för ekonomi används inte fullt ut trots att det finns ett bra system. Systemförvaltningen och utvecklingen av de första implementerade delarna har avstannat för ekonomi, personal och budget. Prognosdelen är inte igång, trots att det varit på gång länge.*
- *Controllerrollen och ansvarsfördelningen behöver förtydligas.*
- *Tilldelas anslag utan diskussion om behov. Skulle vilja diskutera, ex hur kunde mer resurser till interninformation bidra till högre effektivitet i organisationen.*
- *Några förbättringar är ju inte intressant om det kostar något. Budgetrutinerna är bristfälliga, och frågar man tar det evigheter innan man får återkoppling från controllers (om alls?).*
- *Sist var något fel som gjorde att jag inte kunde lägga in budgeten (systemet är egentligen bra, om det fungerade, kollegor i andra kommuner har systemet och upplever att det fungerar jättebra). Tog flera veckor innan jag fick hjälp.*
- *När jag så äntligen kunde lägga in budgeten så fick jag som jämförelse utfall jan-15, det hjälper ju inte. Hade varit bra med hela årets utfall.*
- *Underlagen fungerar dåligt. BesTyr...!!*
- *Om det beror på att vårt IT-stöd inte ännu är intrimmat eller om det beror på något annat så är det svårt att följa de interna kostnaderna.*
- *Budgetarbete är en dålig följetong inom kommunen.*
- *BesTyr är bättre än tidigare program. Uppföljningen måste förbättras.*
- *Anvisningar kommer sent med korta deadlines trots att det är något som återkommer årligen och därmed borde kunna datumsättas tydligare. Formerna och anvisningarna är inte anpassade efter verksamheten.*
- *Vår ekonomiska controller har inte varit något stöd eller har inte hjälp mig under de senaste åren ingen hjälp med budget m.m. 2015 har nog varit sämst. 2015 har varit under all kritik inga svar på mail eller närvarande på telefon. Min närmsta chef har varit mitt ända stöd 2015.*
- *IT-frågor är en icke fråga i kommunen, jag upplever att den inte existerar. Det finns mängder av bra system att använda och också utveckla de system vi har, men det upplevs endast som en kostnad, istället för att de skulle kunna effektivisera mycket. Man får inget gehör från högre ledning kring detta. Min högre chef har inget mandat.*
- *Systemen för ekonomisk uppföljning fungerar överhuvudtaget inte. Tvingas föra egen uppföljning och lägga in varje faktura i excel för att ha god kontroll över ekonomin. Inte ok!*
- *Saknar budgetverktyg, hela ansvaret bygger på excellistor vilket givetvis inte är OK. Ekonomi är dock helt kallsinning till denna snillrika idé.*
- *Det är enkelt att nå information, men vi känner inte alltid att vi vet när andra delar av kommunen har lagt in sina poster i systemet och när alltså ett visst utfall är stabilt.*

*Månadsutfall kan ändras flera månader efter aktuell månad. Detta gäller alltså internfördelning av kostnader och intäkter, inte externa kostnader eller intäkter.*

- *Det är rörigt i informationen gällande ekonomin. Ibland får man flera olika besked, ibland fel besked och ibland inget alls. Information kan också komma med mycket kort varsel.*
- *Det har varit lite otydligt vad vissa minusresultat beror på. Detta kan dock bli tydligare ny när vi har delat upp organisationen tydligt. Förskola för sig och skola för sig.*
- *Ekonomisystemet BesTyr är bra på en aggregerad nivå, men har en del kvar för att kunna användas för analys på ett enkelt sätt om verksamheten är uppdelad på olika inriktningar. Vid årsbokslutet åker enhetens resultat berg- och dalbana och känns inte tillförlitlig. Övergripande poster läggs till och dras ifrån. På samma sätt som den egna verksamheten lägger ut och periodiserar intäkter + kostnader över året borde övergripande poster fördelas på samma sätt.*

### **Delavsnitt 3.2.6: Tillräckligt stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos.**

- *Har förbättrats väsentligt senaste månaderna men det är en bit kvar.*
- *Jag hoppas att det blir bättre nu med dedicerad controller.*
- *Bra stöd och hjälp från ekonomer.*
- *De centrala funktionerna har inte levererat på ett optimalt sätt under flera år.*
- *Inget stöd från ekonom.*
- *Det kan ibland vara svårt att få tag på de man behöver hjälp av då de har mycket att göra.*
- *Controllers har inte mycket tid till oss chefer i verksamheten, ibland undrar vi vad de gör? När det är kärvt ekonomiskt läge borde man inte dra ner på antal controllers och det stöd man får, tvärtom. De har blivit allt mindre synliga i verksamheten.*
- *Svårigheter att få kompetent stöd kring budgetfrågor när det gäller personlig assistans. Pengar både från stat, kommun och landsting försvårar budgetarbetet. Ändringar i beslut från Försäkringskassan påverkar lagd budget.*
- *Både och, bra stöd vi gemensamma tillfällen tillsammans med controllers men däremellan är det otydligt vilka direktiv som gäller och vilken tidsram som finns.*
- *Men inte från controller. Controller har inte svar på mina frågor.*
- *Support av ekonom på individnivå fungerar väl.*
- *Kunskapen i BesTyr är bristfällig. Många frågor och fått svar från ekonomiavdelningen har det varit.*
- *Hittills har inte stödet funnits, men planen är att få detta stöd en gång/månad.*
- *Har varit utan fungerande avdelningschef under lång tid - detta har inneburit att jag inte haft någon som kunnat driva dessa frågor. IT-frågorna är ett stort problem som tar mycket tid i anspråk - uppfattar att det inte finns något större intresse för dessa frågor trots att de är så viktiga.*

### **Delavsnitt 3.2.7: Tillfredsställande kunskap i arbetet med budget, uppföljning och prognos**

- *Jag har stöd av ekonomipersonal och skulle inte på ett effektivt sätt kunna hantera ekonomin utan deras stöd.*
- *Det är ett svårt system att få tillräckliga kunskaper i då det skulle behövas att jag arbetade med systemet dagligen. Det är inte möjligt eftersom mitt uppdrag och min anställning inte är som ekonom.*
- *Det vore enkelt att få till en intern utbildning från ex controllers. Men de har i sin tur olika syn på hur saker ska fungera. Verkar inte vara samspelta.*
- *Jag har god kunskap om det jag själv kontrollerar. Se svar på tidigare frågor.*

- *Ett regelbundet samarbete med controller skulle vara välgörande.*
- *Som nytillträdd chef efterfrågar jag utbildning inom ekonomi, även i verktygen.*
- *Vet ej, ny på tjänsten.*
- *Som nytillträdd chef efterfrågar jag mer stöd i budget- och ekonomifrågor samt även i verktygen.*
- *Har ännu ej fått utbildning i ekonomisystemet.*

### **Delavsnitt 3.2.8: Tillräcklig kunskap om hur verksamheten förhåller sig till andra**

- *Hur det står till i motsvarande verksamheter i andra kommuner är mycket varierande och ett generaliserande svar är inte tillämpligt.*
- *Vi har ännu inte haft stöd i jämförelser med andra kommuner. Däremot har vi kompetens att jämföra med andra delar inom kommunen.*
- *Jämförelser med andra kommuner är svårt då inga nyckeltal rapporteras för min verksamhet. Jämför man äpplen med päron?*
- *Jämförelse med andra kommuner är vi nog relativt sett dåliga på. Även om vi har kunskap på min enhet, jämförelsevis hur det är i andra kommuner, så vet jag inte om det finns intresse någon annanstans.*

### **Delavsnitt 3.2.9: Budgetprocessen fungerar på ett ändamålsenligt sätt**

- *Min budget är till stor del beroende av statsbidragsbeslut på Skolverket där jag sällan har fått besked när den kommunala budgeten tas.*
- *Budgeten måste läggas i balans men en viss del av posterna är ibland lite osäkra. En ide skulle kanske vara att göra en skattning när budgeten läggs hur stor del som är osäker. Efter att budgeten lagts övergår man ju till prognoser.*
- *Budgetarbetet har varit skralt under de senaste åren. Det vi behövt veta har vi skaffat info kring. De centrala resurserna har inte levererat.*
- *Förutsättningar för budget kommer sent. Budget blir aldrig riktigt beslutad, så vi vet inte riktigt vilka ramar vi egentligen har att förhålla oss till.*
- *Uppföljningen sker sedan mot prognoser och viss dialog sker kring dessa.*
- *Vi får en budget och då är den bestämd, i år kom den med kort varsel och stora förändringar vilket påverkat verksamheten negativt.*
- *Kan bara påverka hur anslaget ska nyttjas.*
- *Budgeten kommer endast uppifrån, upplever inte att enheternas kunskap och intresse tas tillvara. Hjulet haltar när man inte tar tillvara på enheternas kompetens. Man får den budget man blir tilldelad. Om man måste utföra vissa "åtgärder" inom myndighetsområdet, eller det är lagkrav, men inte fått budget för det så blir det ju underskott. Jag har klarat mig relativt bra, men har kollegor som inte kunnat påverka eller fått något stöd. Många av dem har slutat i kommunen.*
- *Har inte förutsättningar att göra detta i tid.*
- *Tidplanen är väl avvägd utifrån behovet av att fullmäktige ska kunna ta ställning till kommunplanen i juni. Det hindrar naturligtvis inte att det kan bli stressigt under vissa perioder.*
- *Direktiv kom oerhört sent och svårt att hinna göra besparingar för att nå ett nollresultat när vi redan är inne i mitten av februari.*
- *Det är besvärligt att taxor för kommande verksamhetsår ska antas redan i juni. Det gör att verksamheten alltid är steget efter.*



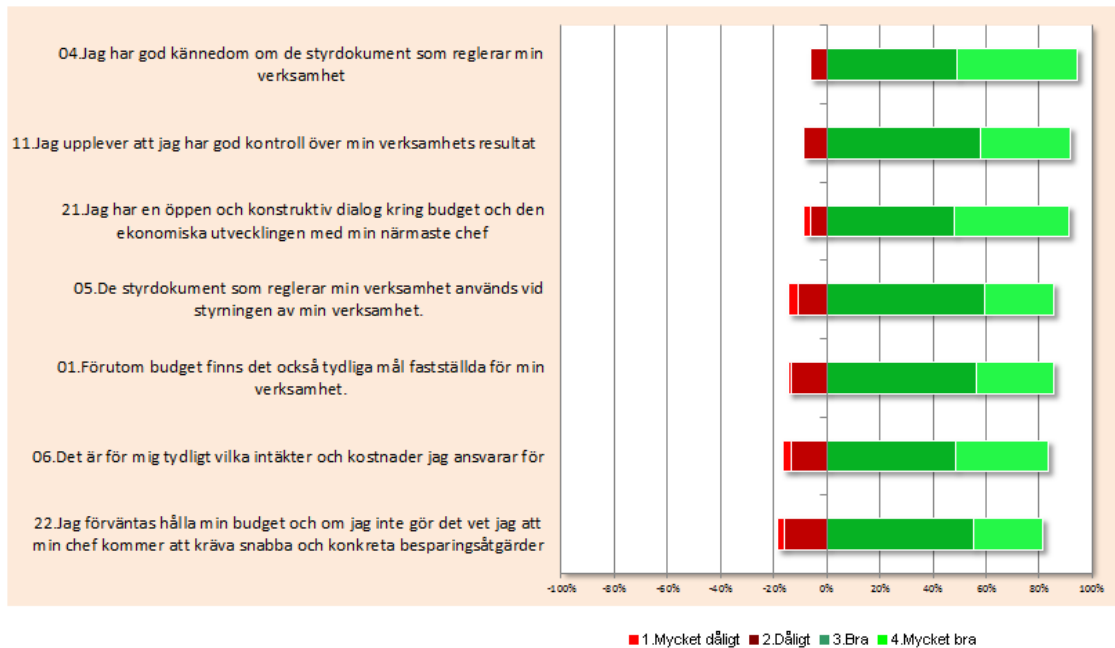
- *Anvisningar, mallar och deadlines kommer sent. Leder till en del dubbelarbete och frustration för ens egen tidsplanering.*
- *Både jag och min chef har varit medvetna om att min budget inte går att hålla - detta finner jag mycket frustrerande eftersom jag tycker att en rimlig budget är nödvändig. I dagsläget vet jag inte hur stort överskridande som är rimligt. Både jag och min enhet har en stor kostnadsmedvetenhet vilket ändå gör att jag känner mig trygg. Skulle verkligen uppskatta en budget som motsvarar det uppdrag jag har enligt lag.*
- *"Vi vet vad det är som fattas för att ha en budget i helt balans. Eftersom intäkten till stor del är en intern kalkyl inom kommunen baserad på en rad olika faktorer (skolpeng) och en stor post av kostnaderna är så också (lokalhyra) så är begreppet budget i balans tveksamt. Kanske borde det snarare vara hela den kommunala skolan (inkl overhead) som ska ha en budget i balans, inte varje enskild enhet.*
- *Däremot borde varje enhet ha en budget som är beslutad och som matchas mot resultat och mål inom verksamhetens kvalitet till kund. Och mot dessa godkända mål bör uppföljning ske mer konsekvent (ekonomiska och verksamhetsmässiga mål). Summan av enheternas resultat måste då visa balans för att kommunens totala budget ska vara i balans.*
- *Har ny chef pga omorganisation, därav svårt att svara på frågorna.*

### **Delavsnitt 3.2.10: Förutsättningar för förbättringsarbete och intern kontroll**

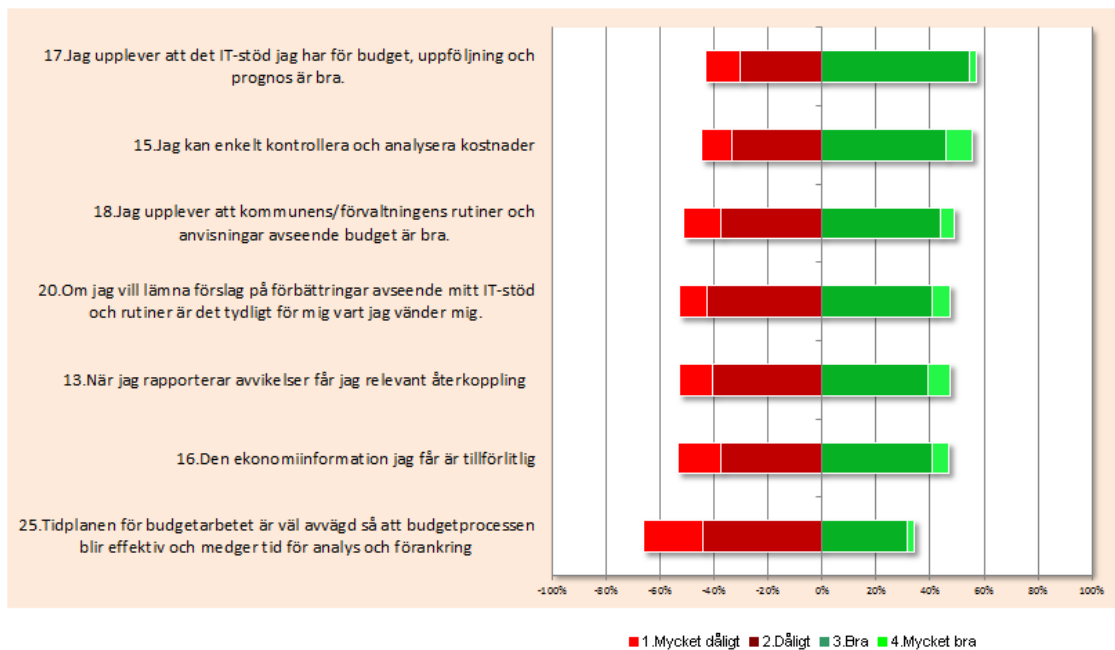
- *Det är förändringsbenägenhet dock är det inte klart än om goda idéer leder till åtgärder.*
- *Det är ingen i högre ledning som vill eller orkar ta till sig goda idéer. Nu orkar man inte föreslå något längre. Min närmsta chef och jag har en bra dialog kring det vi kan påverka själva.*
- *God dialog med chef, men rörigt kring vilka krav jag har på mig samt otydliga ramar i budgetarbetet.*
- *Förvaltningen har ett bra och positivt klimat men för kommunen som organisation i stort är det mycket svårt att få till en förändring.*
- *Täta byten av chef har inneburit svårigheter att få någon kontinuitet, samarbete och ekonomisk säkerhet.*
- *Påstående tre: både och. Övergripande information måste förbättras för att skapa lugn inom verksamheterna. Däremot upplever jag att organisationen är förändringsmotiverad.*
- *Risikanalys och kontroll upplever jag sker på resp. avdelning och då hålls den där. Risikanalys sker på förvaltningsnivå också och det är väl den som följs upp övergripande.*
- *Även om man skulle ha hur bra idéer som helst som skulle spara för kommunen men öka kostnaden hos mig får man aldrig gehör för detta.*

## Bil 3: Starka/svaga frågor i kommunen

### De sju frågeställningarna med starkast resultat i kommunen



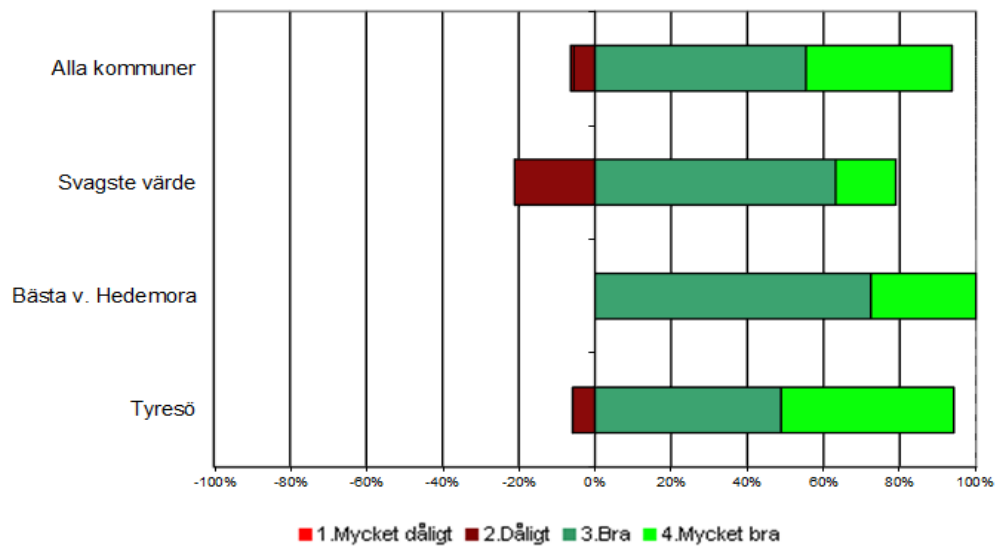
### De sju frågeställningar med svagast resultat i kommunen



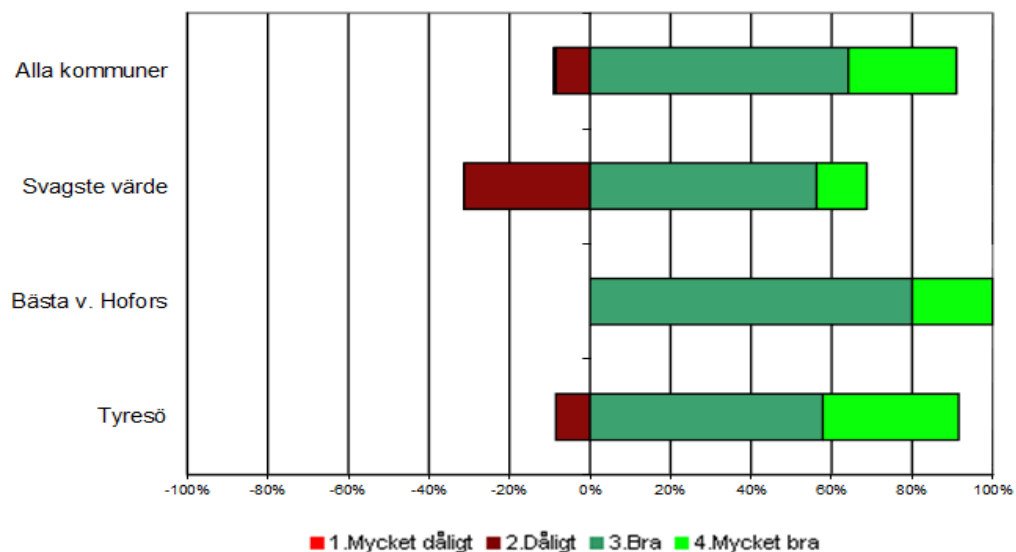
## Bil 4: Starka/svaga frågor i jämförelse med andra kommuner

### Starka frågor i jämförelse med andra kommuner

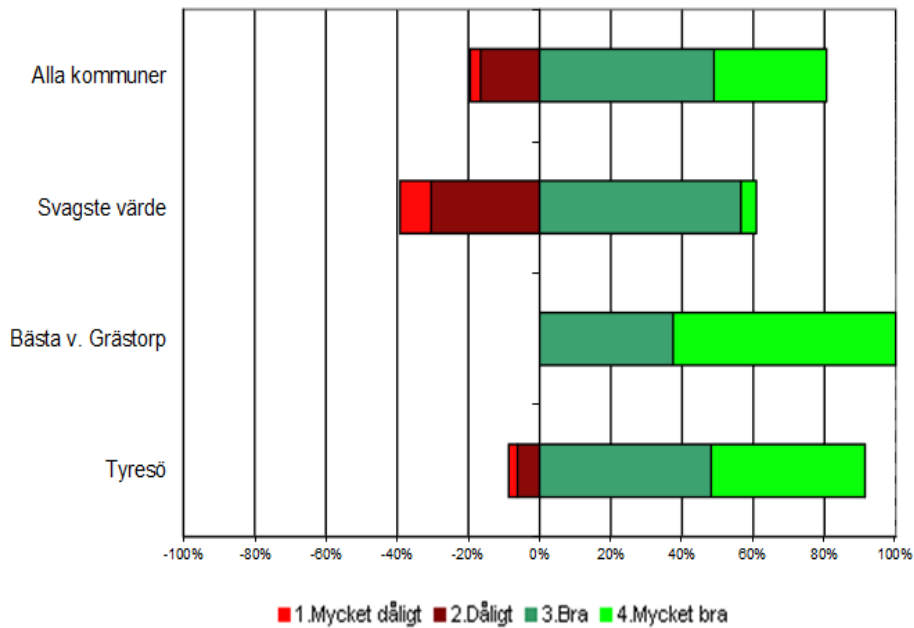
Fråga 4. Jag har god kännedom om de styrdokument (t ex verksamhetsplaner, personalpolicy) som reglerar min verksamhet



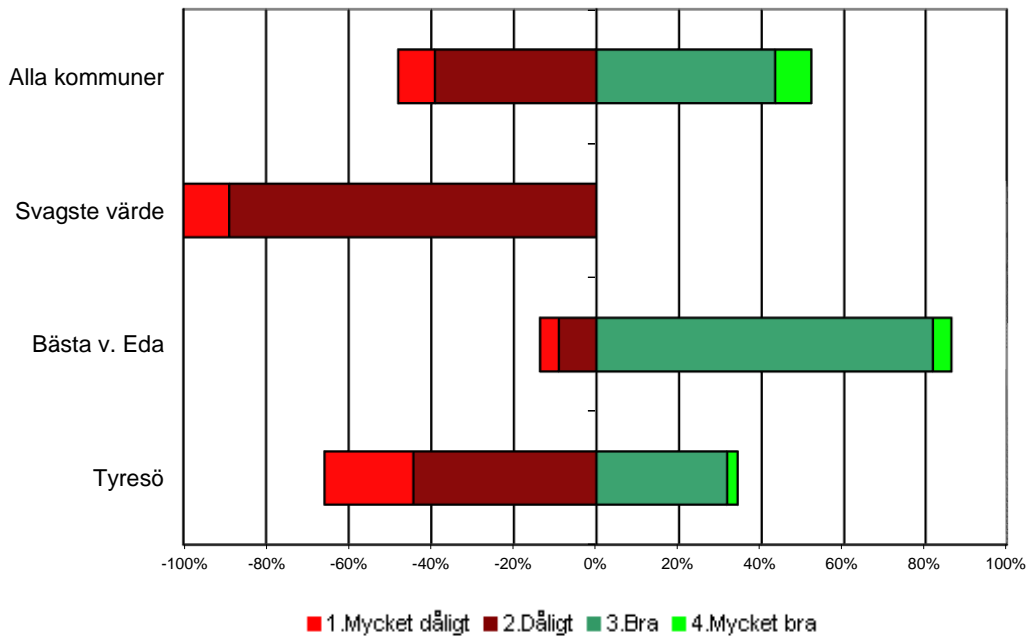
Fråga 11. Jag upplever att jag har god kontroll över min verksamhets resultat (produktion, kvalitet, effekter)



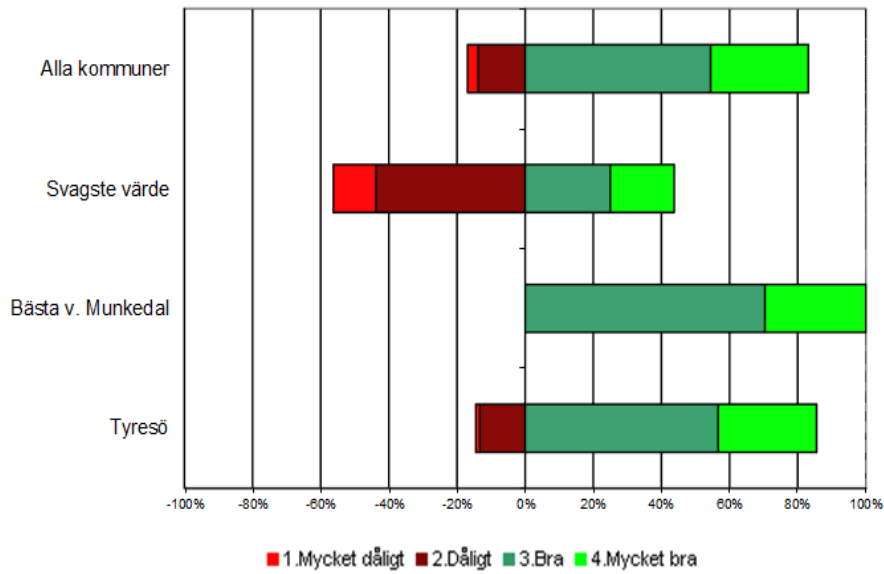
Fråga 21. Jag har en öppen och konstruktiv dialog kring budget och den ekonomiska utvecklingen med min närmaste chef



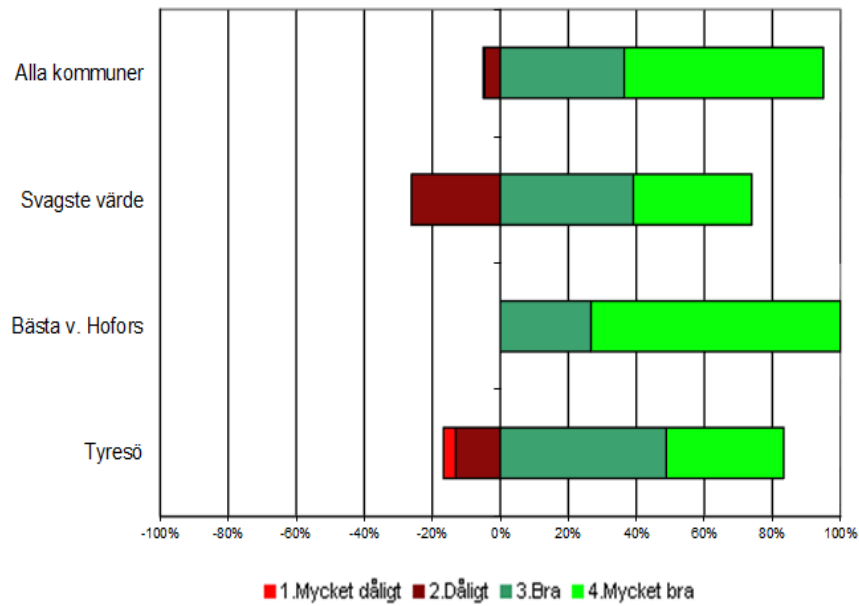
Fråga 5. De styrdokument som reglerar min verksamhet används vid styrningen av min verksamhet.



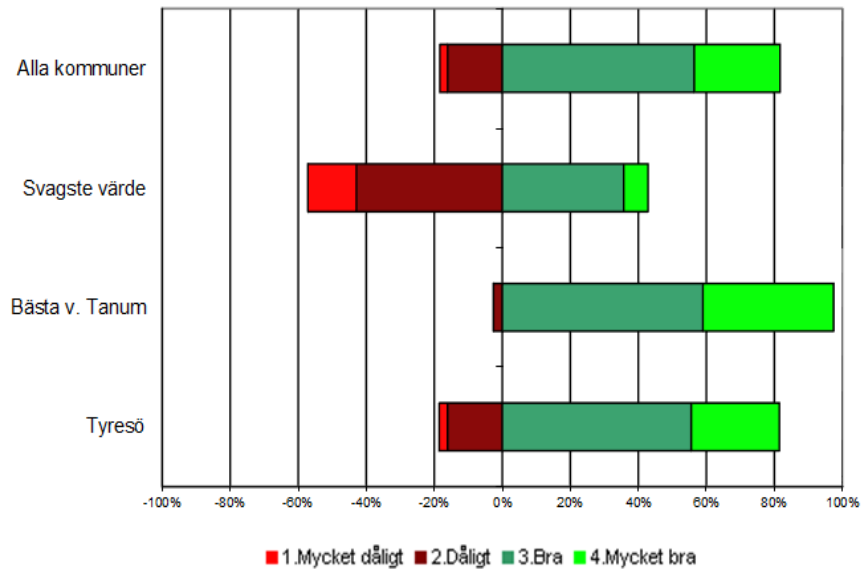
Fråga 1. Förutom budget finns det också tydliga mål för min verksamhet



Fråga 6. För mig är det tydligt vilka intäkter och kostnader jag ansvarar för

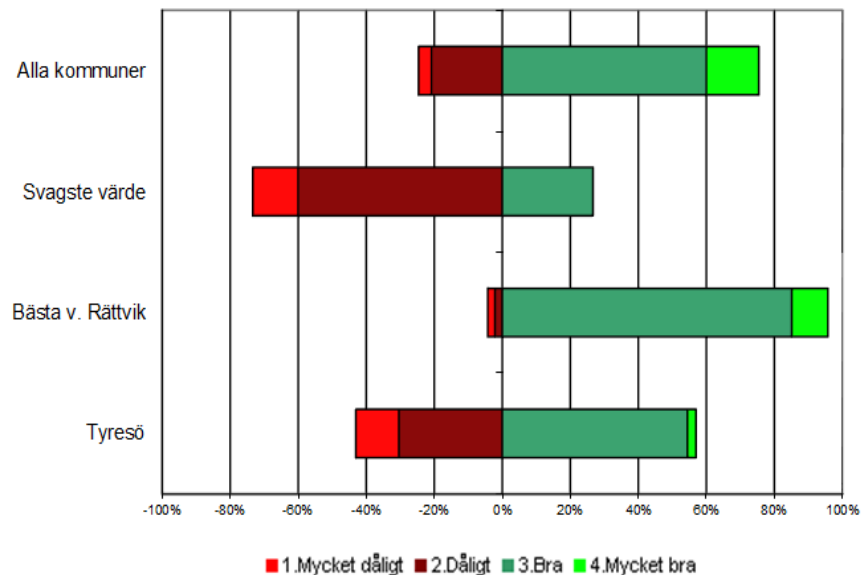


Fråga 22. Jag förväntas hålla min budget och om jag inte gör det vet jag att min chef kommer att kräva snabba och konkreta besparingsåtgärder

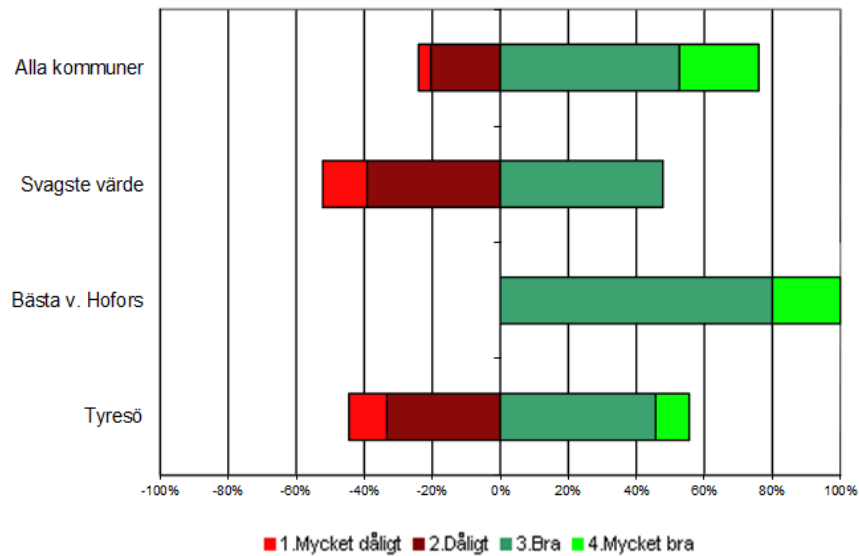


### Svaga frågor i jämförelse med andra kommuner

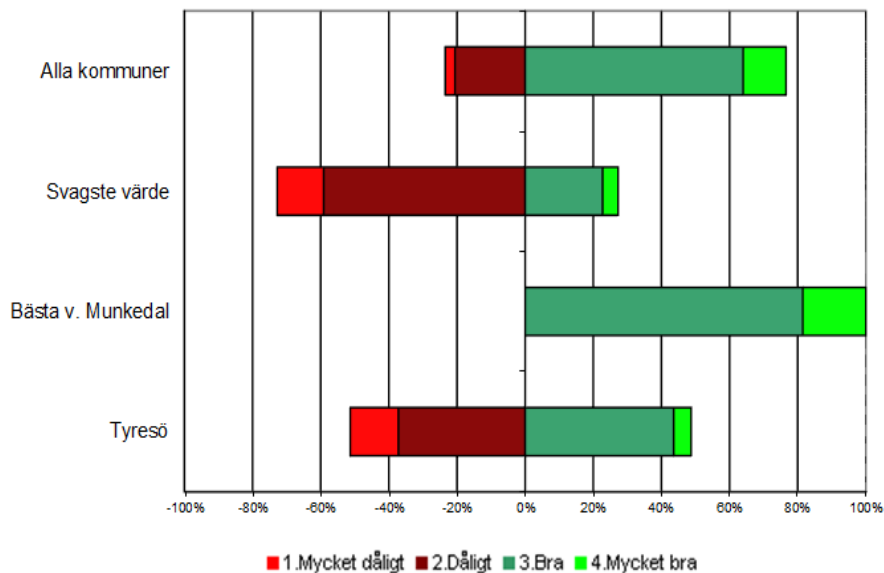
Fråga 17. Jag upplever att det IT-stöd jag har för budget, uppföljning och prognos är bra.



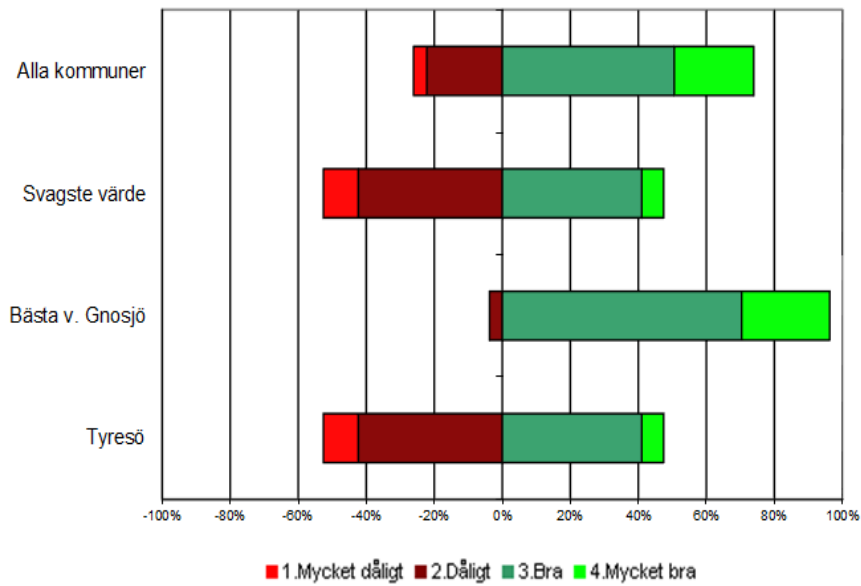
Fråga 15. Jag kan enkelt kontrollera och analysera kostnader (t ex personalkostnader, interna debiteringar m.m.)



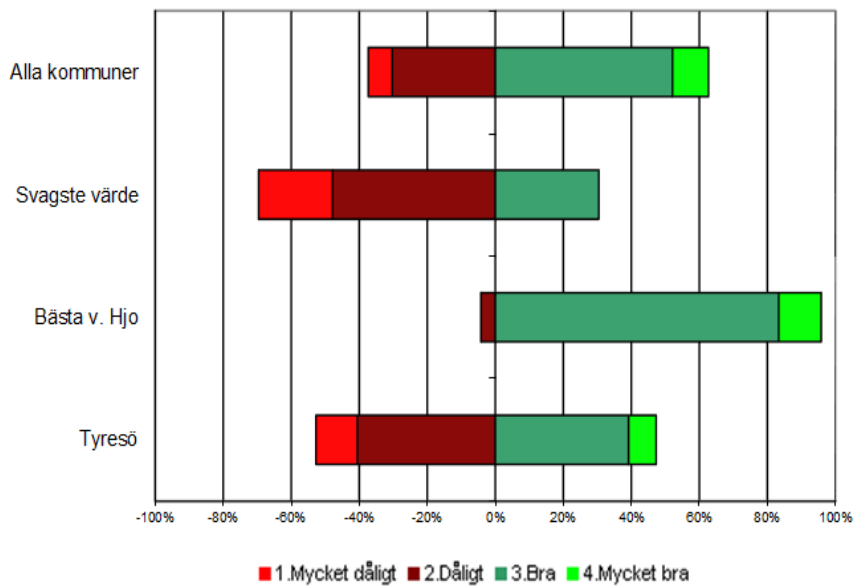
Fråga 18. Jag upplever att kommunens/förvaltningens anvisningar avseende budget är bra



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

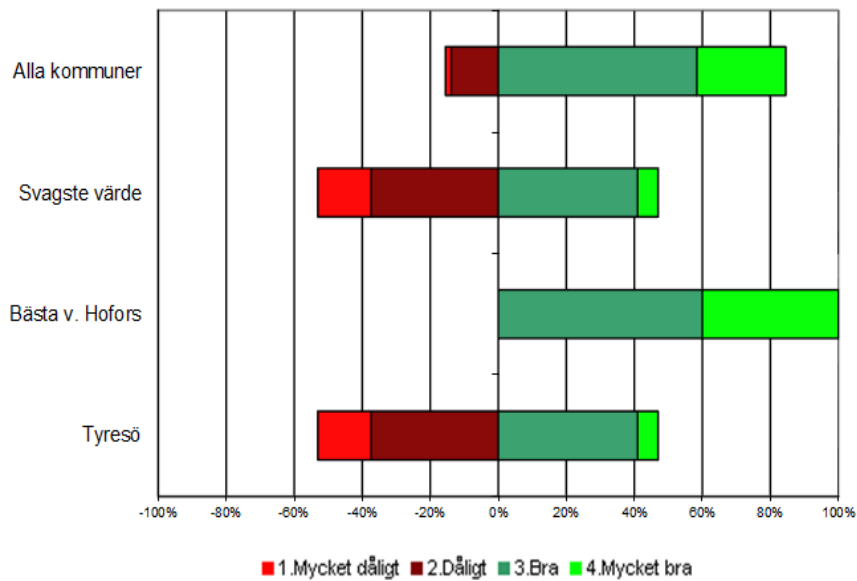


Fråga 13. När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling

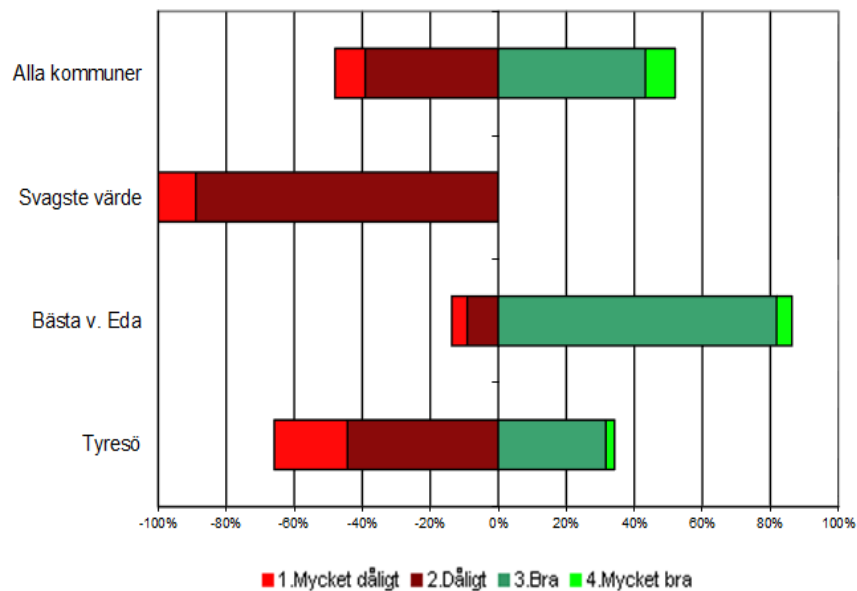




Fråga 16. Den ekonomiinformation jag får är tillförlitlig

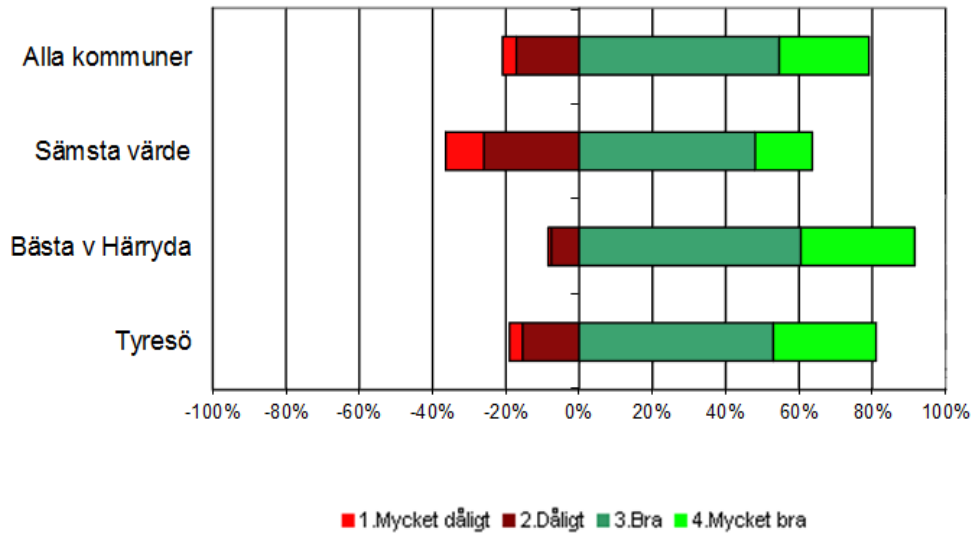


Fråga 25. Tidplanen för budgetarbetet är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv och medger tid för analys och förankring

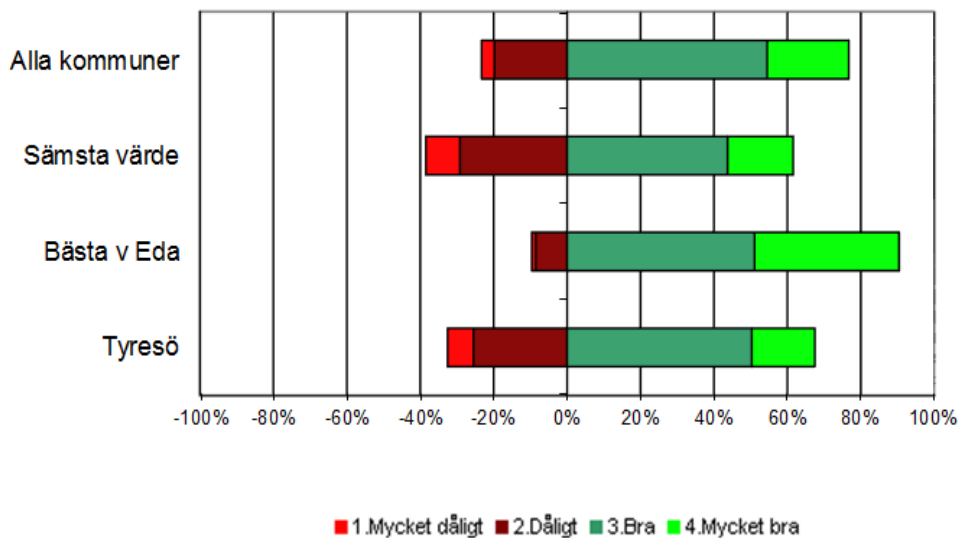


## Bil 5: Frågeområden i jämförelse med andra kommuner

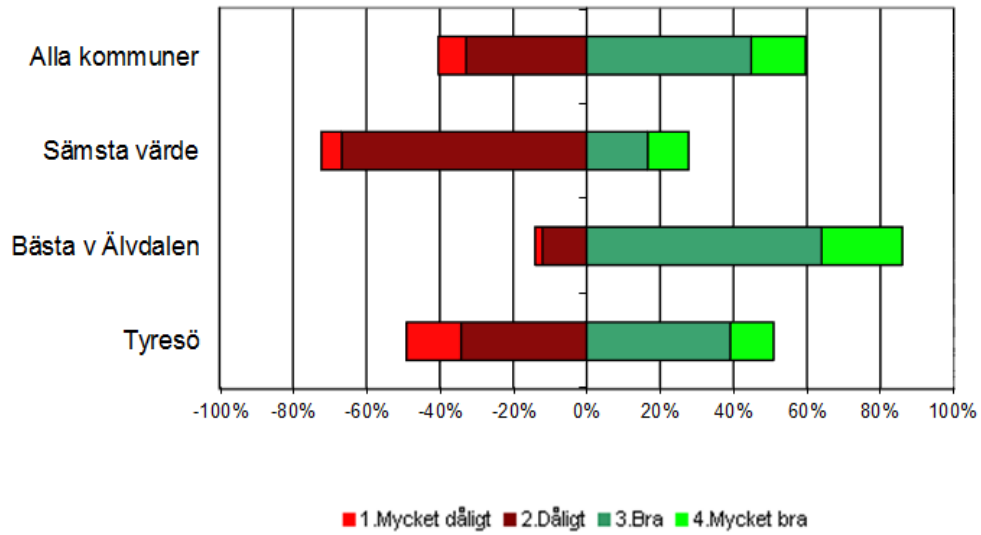
### Mål och styrande dokument



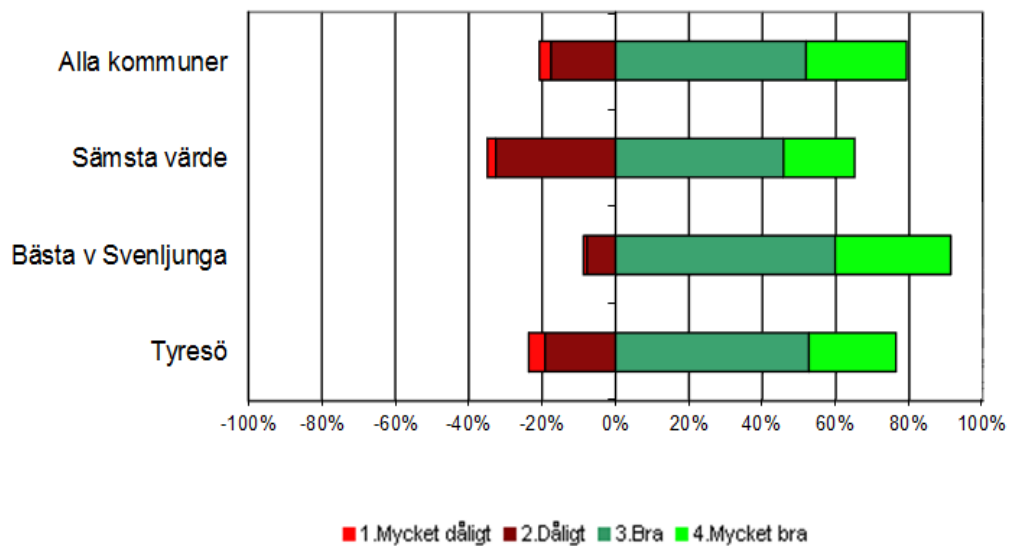
### Uppföljning och kontroll



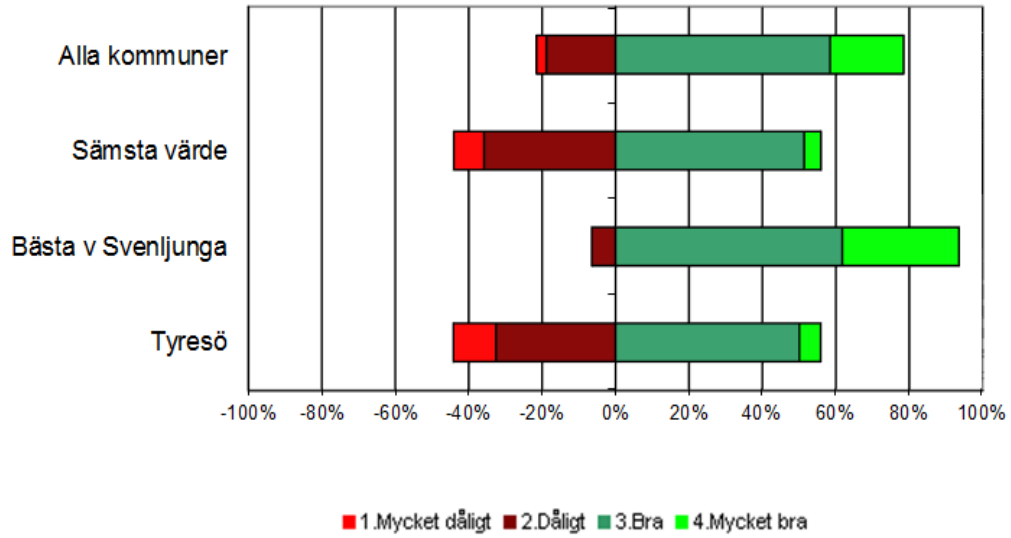
## Budgetprocessen



## Ledning och styrning



## Rutiner kring stöd och information



## Kompetens

