

Revisionsrapport

Undersökning av kommunens ekonomistyrning

Baserad på en webbenkät till budgetansvariga

Nynäshamns kommun

September 2010

Peter Sundström

Göran Persson-Lingman

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|----|
| Sammanfattning | 3 |
| 1 Bakgrund och syfte | 4 |
| 2 Metod | 5 |
| 3 Undersökningens resultat | 6 |
| 3.1 Är kommunens styrning med mål och planer tillräckligt implementerade i verksamheten? | 6 |
| 3.2 Agerar kommunens chefer aktivt i frågor som rör kommunens ekonomistyrning? | 8 |
| 3.3 Fungerar uppföljning och kontroll av verksamhetens ekonomiska utveckling på ett tillfredsställande sätt? | 10 |
| 3.4 Finns ett tillfredsställande stöd i form av kompetens, IT och rutiner avseende den ekonomiska styrningen i verksamheten? | 12 |
| 3.5 Fungerar budgetprocessen på ett tillfredsställande sätt? | 14 |
| 3.6 Finns det tillfredsställande kompetens avseende ekonomi och ekonomistyrning samt hur är förutsättningarna för kompetensutveckling inom området? | 16 |
| 4 De sju mest positiva svaren och de sju minst positiva svaren | 19 |
| 5 Nynäshamns kommun i jämförelse med andra kommuner | 20 |

Sammanfattning

Syftet med undersökningen har varit att besvara frågan: ”Fungerar kommunens ekonomistyrning på ett effektivt och ändamålsenligt sätt”. Undersökningen baseras på en webbaserad enkätstudie som har utvecklats tillsammans med Föreningen Sveriges Kommunalekonomer. Enkätstudien har tidigare genomförts i 77 kommuner (75 kommuner och 2 landsting).

Mot bakgrund av genomförd undersökning gör vi följande bedömningar

- Det är positivt att de budgetansvariga har god kännedom om de relevanta styrdokumenterna för ekonomistyrningen. Samtidigt kan det inte anses tillfredsställande att 40 procent av de budgetansvariga uppger att fastställda verksamhetsmål inte är möjliga att nå med befintliga ekonomiska resurser. Konsekvensen för dessa verksamheter blir att budgetmodellen förlorar i legitimitet när budgetansvariga upplever att de inte kan nå upp till sina mål.
- Att döma av svaren verkar ledning och styrning utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv fungera överlag i Nynäshamns kommun vilket vi upplever som positivt. Samtidigt kan vi konstatera att en i praktiken väl fungerande styrning förutsätter ett ledningsarbete som bygger på dialog med de budgetansvariga. Att drygt 30 procent inte får relevant återkoppling i samband med rapporterade avvikelser och att drygt 40 procent av de budgetansvariga anser att det råder ett bristande förändringsklimat i den kommunala organisationen anser vi inte vara tillfredsställande
- Det stora flertalet av de budgetansvariga som deltagit i undersökningen anser sig ha tillfredsställande kontroll över verksamhetens resultat. Dock finns det en klar förbättringspotential kring de budgetansvarigas kontroll- och analysmöjligheter av sina respektive verksamheters kostnader. Nästan 40 procent av de svarande anser att det inte är enkelt att kontrollera och analysera sina kostnader vilket vi anser är högt.
- Rutiner, stöd och information bedöms på det hela taget vara tillfredsställande i kommunen. Dock finns det två förbättringsområden. Det ena avser att klargöra vart man ska vända sig om man vill lämna förslag på förbättringar avseende IT-stöd och rutiner. Nästan 50 procent av de svarande anser att det inte är tillfredsställande. En hypotes är att denna upplevda brist beror på att kommunens IT-stöd rörande budget, uppföljning och prognos upplevs som ett annat förbättringsområde. Drygt 40 procent av de svarande anser det.
- Det är positivt att en majoritet av de svarande upplever att de är delaktiga i budgetprocessen och kan påverka sin budget. Däremot finns det ett klart förbättringsutrymme avseende hur tidsplanen för budgetarbetet skulle kunna utvecklas eftersom nästan 60 procent av de svarande inte är nöjda med hur detta arbete sker.
- En betydande majoritet av de svarande anser att de har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter man ansvarar för rörande budget, uppföljning och prognos vilket är positivt. En inte lika stor andel

anser att de kan få sitt kompetensbehov tillgodosett, nästan 40 procent upplever svårigheter med det.

- I jämförelse med de andra kommuner som deltagit i studien framkommer att Nynäshamn tilldelas höga värden för Ledning och Styrning samt Mål och Styrande dokument. Utvecklingsområden är Rutiner, stöd och information samt Uppföljning och Kontroll.

1 Bakgrund och syfte

De förtroendevalda revisorerna i Nynäshamns kommun har gett Komrev inom PricewaterhouseCoopers uppdraget att undersöka kommunens ekonomistyrning.

”Ta pulsen på ekonomistyrningen” är ett verktyg för att kartlägga vilka förutsättningar som gäller för ekonomistyrningen inom kommunen eller landstinget. Kartläggningen kan användas som förstudie för att bedöma om det finns anledning att undersöka förhållanden på ett djupare plan. Verktøget är en webenkät som skickas till samtliga ekonomiansvariga i kommunen och resultatet jämförs med andra kommuner där motsvarande analys har genomförts för att positionera den egna kommunen.

Med utgångspunkt från den övergripande frågan: ”**Fungerar kommunens ekonomistyrning på ett effektivt och ändamålsenligt sätt**” har följande frågeställningar definierats:

- Är kommunens styrning med mål och planer tillräckligt implementerade i verksamheten?
- Agerar kommunens chefer aktivt i frågor som rör kommunens ekonomistyrning?
- Fungerar uppföljning och kontroll av verksamhetens ekonomiska utveckling på ett tillfredsställande sätt?
- Finns ett tillfredsställande stöd i form av kompetens, IT och rutiner avseende den ekonomiska styrningen i verksamheten?
- Fungerar budgetprocessen på ett tillfredsställande sätt?
- Finns det tillfredsställande kompetens avseende ekonomi och ekonomistyrning samt hur är förutsättningarna för kompetensutveckling inom området?

2 Metod

Undersökningen har genomförts via en webbaserad enkät med 31 frågor som skickats till verksamhetsansvariga i kommunen med budgetansvar. Enkäten skickades till 71 personer. 46 svarade. Svarsfrekvensen är med andra ord 65 procent. Enkäten har legat ute i två veckor på Internet. Efter en veckas svarstid påminde vi deltagarna om undersökningen samt bad kommunens ekonomichef att påminna förvaltningscheferna som i sin tur uppmanade sina medarbetare att delta. Studien genomfördes under maj och juni 2010.

Enkätfrågorna har besvarats med svarsalternativen *Mycket bra*, *Bra*, *Dåligt* och *Mycket dåligt*. De svarande har angett inom vilket verksamhetsområde man arbetar och hur länge man arbetat med aktuellt verksamhetsansvar. De verksamhetsområden som denna studie är indelad efter är *hela Nynäshamn*, *annan*, *äldre- och handikappomsorg* samt *barn- och utbildningsverksamhet*. I *annan* ingår *kommunstyrelseförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen*. På grund av sekretesskäl eftersom miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen har få svaranden har de inordnats i ett och samma verksamhetsområde med kommunstyrelseförvaltningen. De svarande har även haft möjlighet att lämna kommentarer till respektive fråga.

Enkätstudien har utvecklats av Komrev inom PricewaterhouseCoopers tillsammans med Föreningen Sveriges Kommunalekonomer. Motsvarande enkätstudie har genomförts i 77 kommuner (75 kommuner och 2 landsting) vilket innebär att ett omfattande jämförelsematerial finns att tillgå. Resultatet från Nynäshamns kommun kan således jämföras med resultatet från andra kommuner.

3 Undersökningens resultat

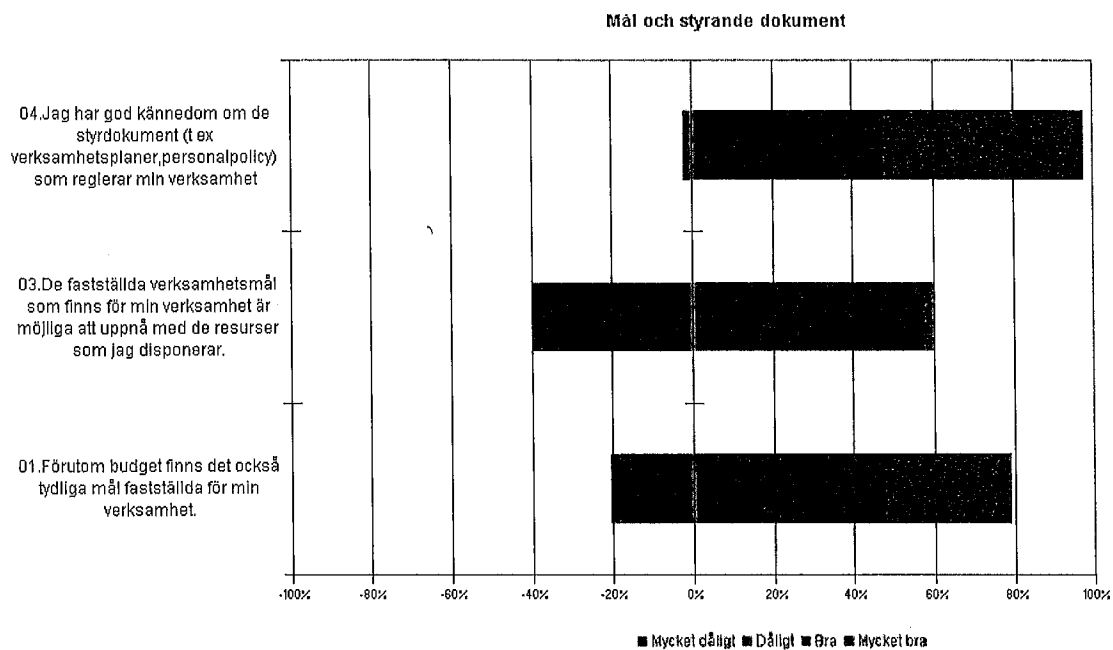
Våra iakttagelser och kommentarer baseras på genomförd enkätstudie med de kommentarer som avgetts från de svarande.

Nedan redovisas enkätsvaren samt våra iakttagelser och kommentarer med utgångspunkt från undersökningens sex frågeställningar.

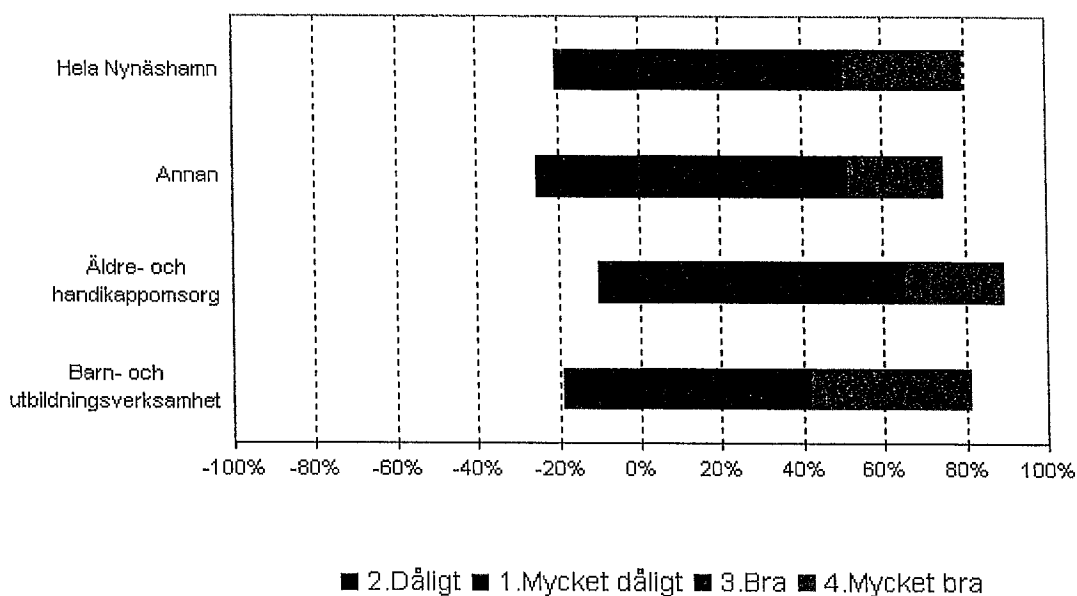
3.1 Är kommunens styrning med mål och planer tillräckligt implementerade i verksamheten?

Iakttagelser

Nedan redovisas en grafisk bild över svar på de frågeställningar som behandlar styrning med mål och planer.



Nedbrutet på förvaltningsnivå framkommer följande resultat (*Annan* avser kommunstyrelseförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen). Staplarna avser ett genomsnitt av föregående tabells frågor:



Några kommentarer från de svarande:

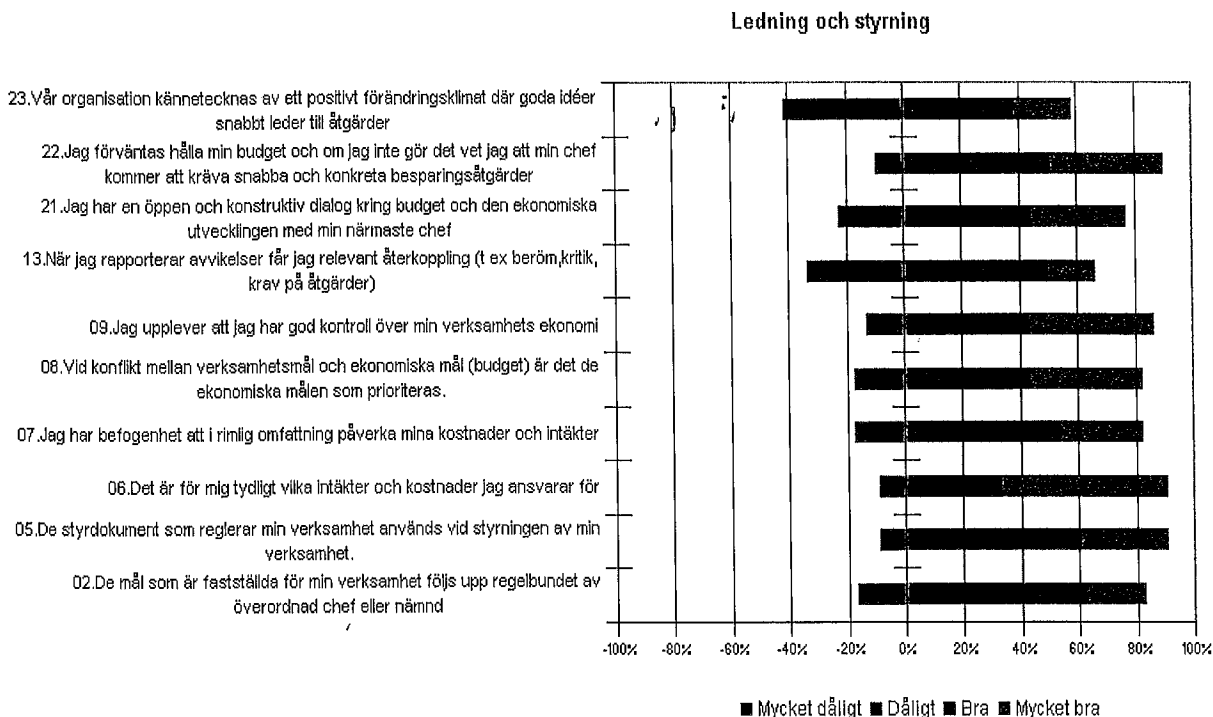
- *Jag vill ha tydlig information om när och hur jag kan ändra verksamhetens mål. Jag har ärvt mål som är otydliga och inaktuella.*
- *Minskade barngrupper går inte att uppnå på varje förskola då det innebär ett underskott i budgeten. Signalen är i första hand budget i balans.*
- *Trots att min verksamhet skapar mål så ändras målen av överordnad tjänstemannaorganisation. Dessa ändringar meddelas eller kommuniceras inte tillbaka. Motivationen och kunskapen i organisationen mattas därmed.*
- *Dokumentet för verksamhetsuppföljning behöver omarbetas. Det finns många otydliga mål som inte går att mäta eller följa upp. Ibland blir det en rapport om vad alla gjort, men inte hur/resultat.*

Våra kommentarer

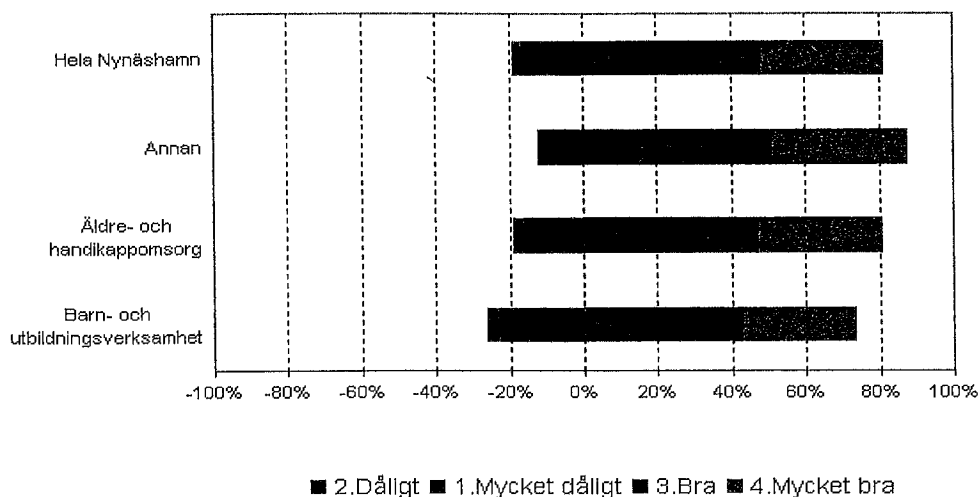
Det är positivt att de budgetansvariga har god kännedom om de relevanta styrdokumenterna för ekonomistyrningen. Det kan dock inte anses tillfredsställande att 40 procent av de budgetansvariga uppger att fastställda verksamhetsmål inte är möjliga att nå med befintliga ekonomiska resurser. Konsekvensen för dessa verksamheter blir att budgetmodellen förlorar i legitimitet när budgetansvariga upplever att de inte kan nå upp till sina mål.

3.2 Agerar kommunens chefer aktivt i frågor som rör kommunens ekonomistyrning?

Iakttagelser



Nedbrutet på förvaltningsnivå framkommer följande resultat (*Annan* avser kommunstyrelseförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen). Staplarna avser ett genomsnitt av föregående tabells frågor:



Några kommentarer från de svarande:

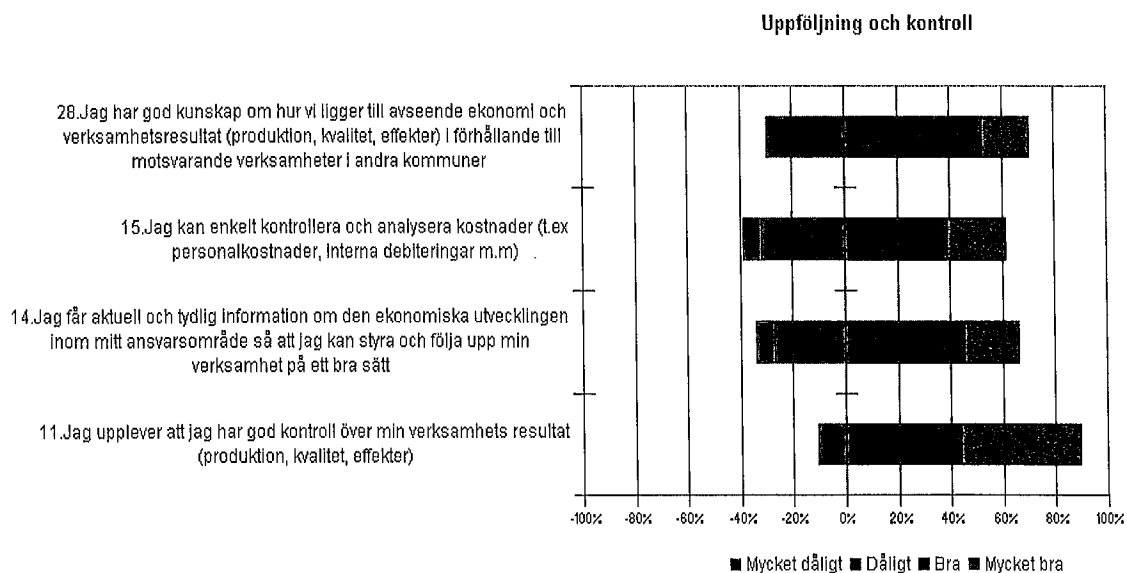
- *Har en lagstyrd myndighetsutövning som innebär åtgärder även om budgeten inte tillåter.*
- *Det är inga bra förutsättningar när verksamhetsmålen inte kan nås för att ekonomin inte räcker. Barn i behov av särskilt stöd måste få sina rättigheter. Budgeten för barn i behov av stöd har minskat kraftigt under flera år, men antalet barn har ökat.*
- *Tyvärr är det så att de ekonomiska målen går före verksamhetsmålen i vår verksamhet. Jag känner även att vi får direktiv att göra indragningar och besparingar ibland med kort varsel som inte på något sätt gynnar verksamhetsmålen. Vi har en tydlig och stabil organisation där de små enheterna tar tillvara de resurser vi har på ett mycket effektivt sätt. Tilliten saknas från nämnd och chefer.*

Våra kommentarer

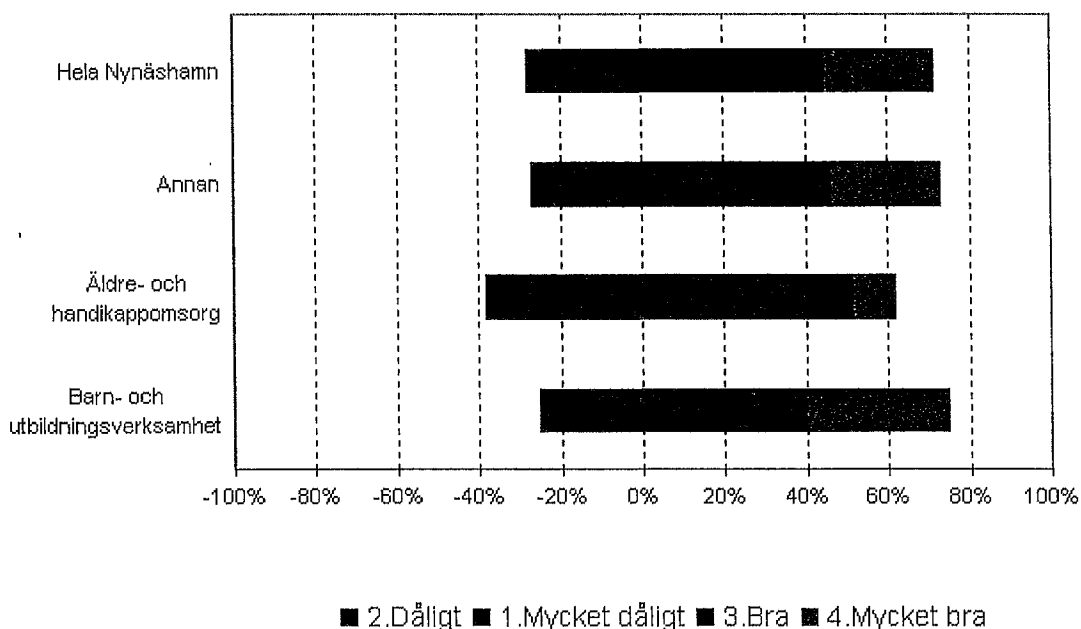
Att döma av svaren verkar ledning och styrning utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv fungera överlag i Nynäshamns kommun vilket vi upplever som positivt. Samtidigt kan vi konstatera att en i praktiken väl fungerande styrning förutsätter ett ledningsarbete som bygger på dialog med de budgetansvariga. Att drygt 30 procent inte får relevant återkoppling i samband med rapporterade avvikelser och att drygt 40 procent av de budgetansvariga anser att det råder ett bristande förändringsklimat i den kommunala organisationen anser vi inte vara tillfredsställande.

3.3 Fungerar uppföljning och kontroll av verksamhetens ekonomiska utveckling på ett tillfredsställande sätt?

Iakttagelser



Nedbrutet på förvaltningsnivå framkommer följande resultat (*Annan* avser kommunstyrelseförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen). Staplarna avser ett genomsnitt av föregående tabells frågor:



Några kommentarer från de svarande:

- *Nu ska vi följa upp per tertial, många fakturor och debitering ligger fortfarande på kvartal, siffrorna blir svåra att följa upp.*
- *Jag har under alla år som budgetansvarig, och det är många, aldrig fått beröm för att jag alltid haft en budget i balans.*
- *Skulle behöva lägga ner mycket mera tid men det finns ingen tid och om jag skulle ta av annat sitter jag snart enbart bara med uppföljningar med mera.*

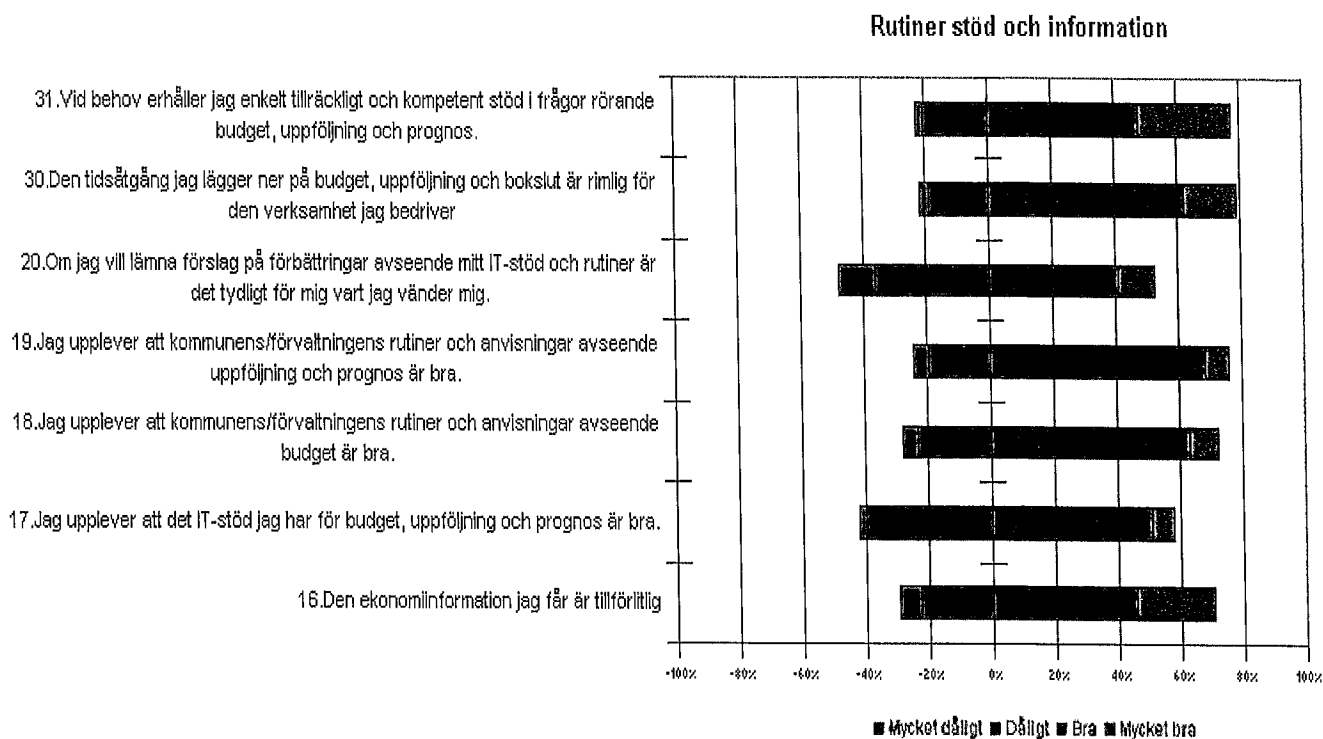
Våra kommentarer

Svaren indikerar att det stora flertalet av de budgetansvariga har en tillfredställande kontroll över verksamhetens resultat. Det finns dock enligt vår bedömning en klar förbättringspotential kring de budgetansvarigas kontroll- och analysmöjligheter av sina respektive verksamheters kostnader. Nästan 40 procent av de svarande anser att det inte är enkelt att kontrollera och analysera sina kostnader vilket vi anser är högt. Drygt 30 procent anser också att de inte får aktuell och tydlig information om den ekonomiska utvecklingen inom sitt ansvarsområde i syfte att de kan styra och följa upp sin verksamhet på ett bra sätt. Nästan en lika stor andel av de svarande anser att ett förbättringsområde är att kunna jämföra sina kostnader med motsvarande verksamhetsområden i andra kommuner.

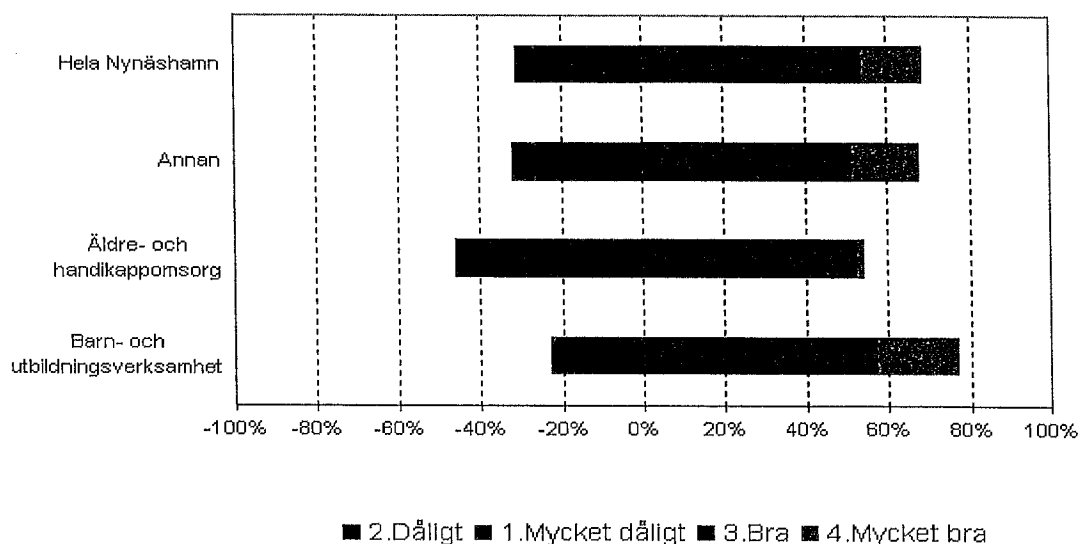
En bristande uppföljning och kontroll upplevs som mer påtaglig inom äldre- och handikappomsorgen jämfört med övriga undersökta verksamhetsområden i kommunen.

3.4 Finns ett tillfredsställande stöd i form av kompetens, IT och rutiner avseende den ekonomiska styrningen i verksamheten?

Iakttagelser



Nedbrutet på förvaltningsnivå framkommer följande resultat (*Annan* avser kommunstyrelseförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen). Staplarna avser ett genomsnitt av föregående tabells frågor:



Några kommentarer från de svarande:

- *Budget och uppföljningsprocessen är inte alltid så lätt att hänga med i och jag upplever att datumen skulle kunna brytas ned ytterligare så att de ute i organisationen får sina datum att vara färdiga med olika detaljer. Idag känns det som att vi har ett datum och planerar efter det med sedan kommer information om att det skall vara klart tidigare, då uppstår otydligheten.*
- *Svårt att veta eftersom jag inte vet vilka frågor jag ska ställa för att få rimliga svar. Men jag har en mycket kompetent ekonom som stöd vilket är min stora tröst. Det innebär dock inte att jag förstår allt eller kan ställa mig upp inför nämnden och redovisa varenda siffra vilket jag skulle önska.*
- *Tycker att för mycket läggs på mig som chef. Behöver och vill ha en nära ekonom som kan hjälpa mig i både uppföljning men även analys och strategiskt tänk kring ekonomi.*
- *Det är svårt att följa vad som sker i ekonomiska frågor på förvaltningsnivå, alltså vad händer med de anslag som kommer från KF till förvaltningen och vad som till slut går till verksamheten.*
- *Det sista årets arbete med resultatbaserat styrsystem var allt annat än tydligt, förutsättningarna ändrades tre till fyra gånger under perioden, då är det mycket svårt att planera verksamheten. Snabba krav på att hitta kreativa samverkanslösningar i en verksamhet som har dragit åt svångremmen sedan 1990-talet är svårt, nästan ett håll!*
- *Organisationen har en intendent knuten till respektive enhet vilket gör att den ekonomiska uppföljningen har nära verksamhetsanknytning.*

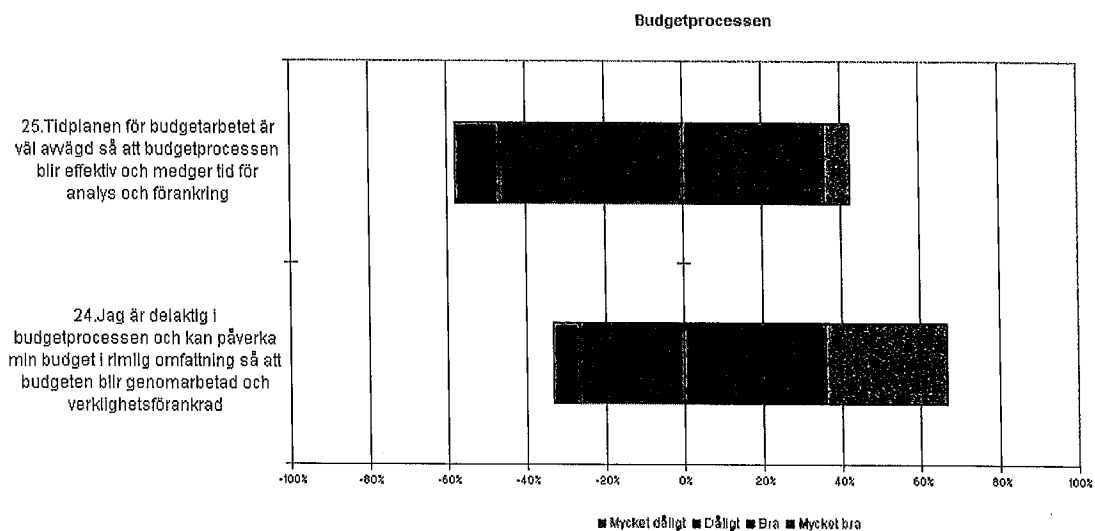
Våra kommentarer

Vår bedömning är att rutiner, stöd och information på det hela taget är tillfredställande i kommunen. Dock finns det två förbättringsområden. Det ena avser att klargöra vart man ska vända sig om man vill lämna förslag på förbättringar avseende IT-stöd och rutiner. Nästan 50 procent av de svarande anser att det inte är tillfredställande. En hypotes är att denna upplevda brist beror på att kommunens IT-stöd rörande budget, uppföljning och prognos upplevs som ett utvecklingsområde. Drygt 40 procent av de svarande anser det. Ett annat förbättringsområde är att göra kommunens ekonomiinformation mer tillförlitlig, nästan 30 procent av de svarande anser att den inte är det. Även kommunens/ förvaltningens rutiner och anvisningar avseende budget, uppföljning och prognos kan bli bättre anser de svarande.

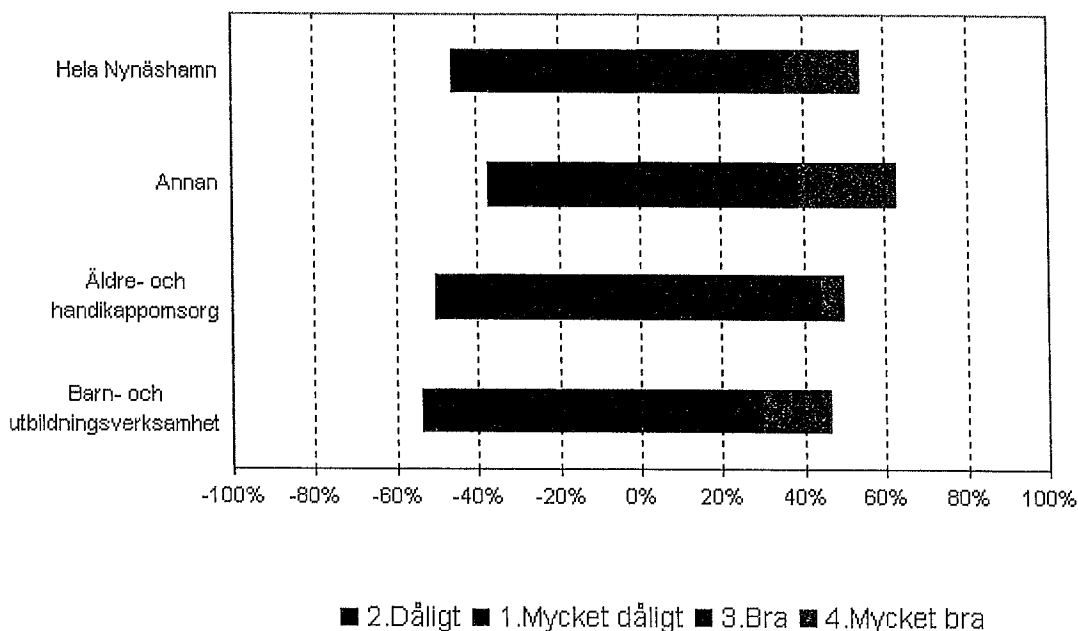
Bristande rutiner, stöd och information upplevs som mer påtagligt inom äldre- och handikappomsorgen jämfört med övriga undersökta verksamhetsområden i kommunen.

3.5 Fungerar budgetprocessen på ett tillfredsställande sätt?

Iakttagelser



Nedbrutet på förvaltningsnivå framkommer följande resultat (*Annan* avser kommunstyrelseförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen). Staplarna avser ett genomsnitt av föregående tabells frågor:



Några kommentarer från de svarande:

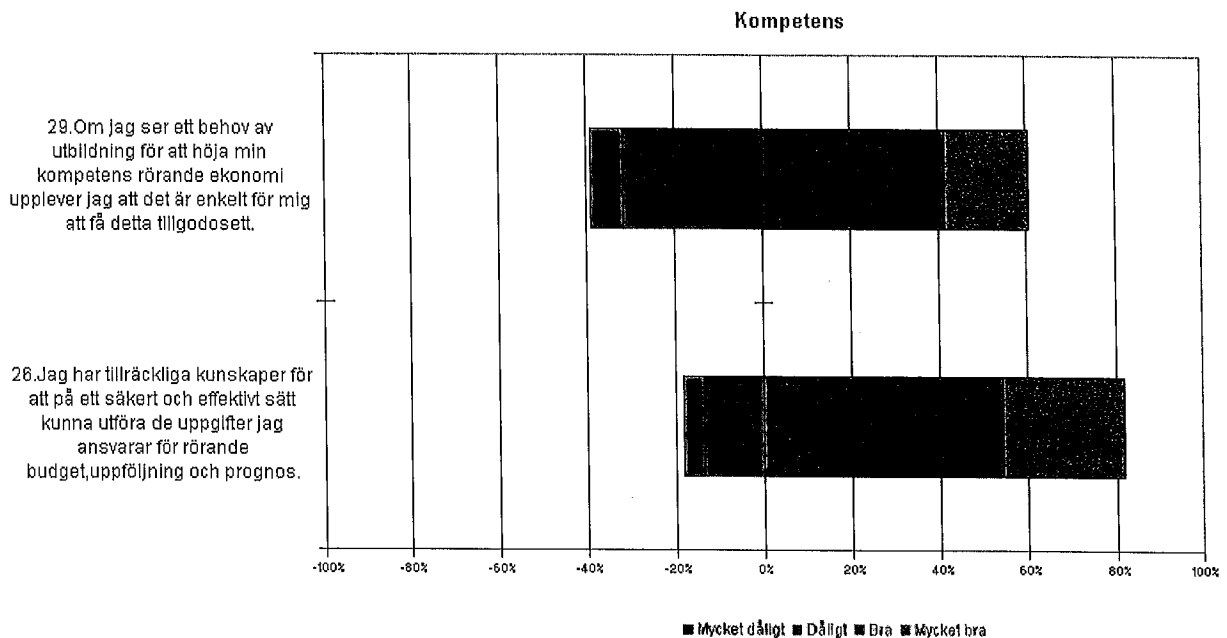
- *Delvis kan jag påverka budgeten. Ibland kommer det extra kostnader pga något KF/KS beslut. Det är en långsam process om jag behöver söka mer personal för att verksamheten förändras/växer. Under tiden har jag en vikarie, som sedan hamnar på LAS och konverteras. Det vore bättre att snabbare få besked om förändringar i personalbudget, för att kunna göra en bra rekrytering. Jag känner att informationen om tidplanen kan bli bättre och mer kontinuerlig under året. Om jag som chef behöver söka pengar eller något inför nästkommande år vore det bra med en puff om att nu ska du senast ett visst datum göra detta.*
- *Är osäker på om vår budget överhuvudtaget når beslutande ledning.*

Våra kommentarer

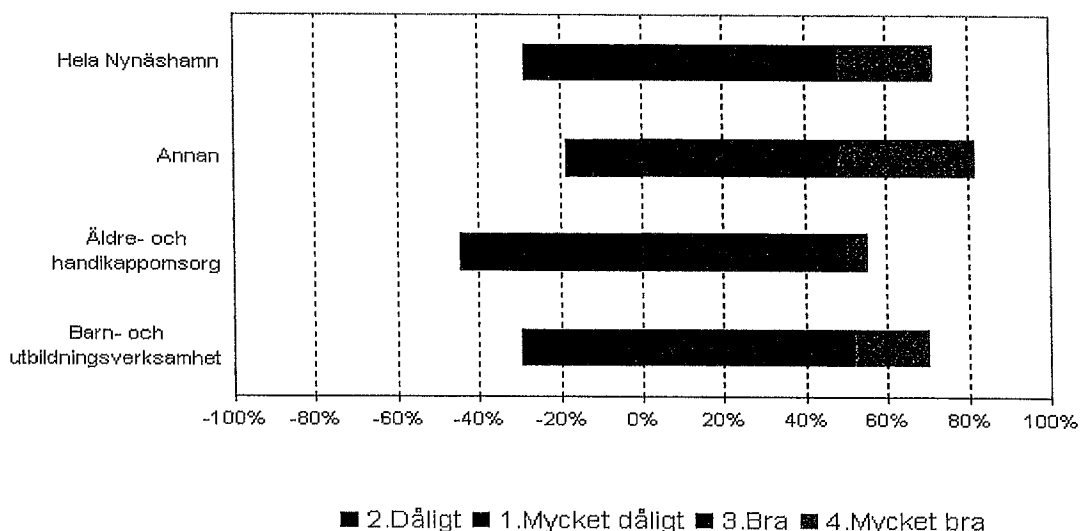
Vår bedömning är att det är positivt att en majoritet av de svarande upplever att de är delaktiga i budgetprocessen och kan påverka sin budget. Däremot finns det ett klart förbättringsutrymme avseende hur tidsplanen för budgetarbetet skulle kunna utvecklas eftersom nästan 60 procent av de svarande inte är nöjda med hur detta arbete sker.

3.6 Finns det tillfredsställande kompetens avseende ekonomi och ekonomistyrning samt hur är förutsättningarna för kompetensutveckling inom området?

Iakttagelser



Nedbrutet på förvaltningsnivå framkommer följande resultat (*Annan* avser kommunstyrelseförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen). Staplarna avser ett genomsnitt av föregående tabells frågor:



Nedan redovisas ett axplock från kommentarerna.

- *Ekonomiutbildning saknas i socionomutbildningen. Allt jag har ansvar för, när det gäller budgeten, har jag lärt mig via vår utomordentligt duktiga ekonom, genom att lyssna och ta till mig information från andra i min omgivning. Egentligen kan jag tycka att kommunen skulle anställa en ekonom som enhetschef istället för mig eftersom det handlar mer om att hålla budget och "vara bra" på prognoser än att leda personal i ett mycket svårt och krävande arbete.*
- *Jag är anställd som chef, inte som ekonom. Har ingen ekonomutbildning. Då chefer förväntas vara både löneadministratörer och ekonomer samtidigt som de skall arbeta med verksamhetsutveckling blir det inget bra hållbart jobb gjort i vardagen. Tiderna för uppföljning är för snäva och ger ingen tid till analys.*
- *Kompetensen finns hos vår intendent och genom henne får jag tillräckliga kunskaper.*
- *Det utomordentliga samarbetet mellan rektor och intendent gör att jag kan svara mycket positiv på dessa påståenden. Jag som ansvarig är helt trygg.*
- *Har valt att bli chef för att jobba med verksamhetsutveckling, inte för att bli ekonom. Förväntar mig att det finns stöd av ekonom med dennes specialkunskaper för att få en bra budget och ekonomi i balans. Har god koll på helheten, budget i förhållande till verksamheten, men behöver stöd i planering, framtagning av siffror, analys av siffrorna osv. Detta finns idag, varför jag inte har god koll på IT-stödet. Tidigare erfarenheter med IT-stödet är att det ofta genererar mer detaljfrågor än det ger klarhet.*
- *Jag tycker inte att det är bra att så många chefer i Nynäshamn är helt beroende av ekonomer och inte själva kan läsa sina budgetuppföljningsrapporter. I en del fall vet jag inte ens att de ser dem. Jag tycker inte att de kan utöva sitt chefsansvar fullt ut. På många håll är det ekonomerna som styr. Jag tycker att alla budgetansvariga borde få utbildning motsvarande den som genomfördes när budgetansvaret las ut i organisationen. Det var genomtänkt. Nu har de flesta chefer bytts ut men motsvarande utbildning har inte getts till nya chefer.*
- *Jag anser att allt för stor del av tiden läggs på rena ekonomiuppgifter och på uppgifter inom PA. Min primära arbetsuppgift är att styra verksamhet och att utveckla denna i samarbete med övriga chefer och anställda, inte att vara löne-, ekonomi- och pa-assistent, vilket tyvärr det ofta blir med de system för såväl ekonomi som pa vi har idag.*

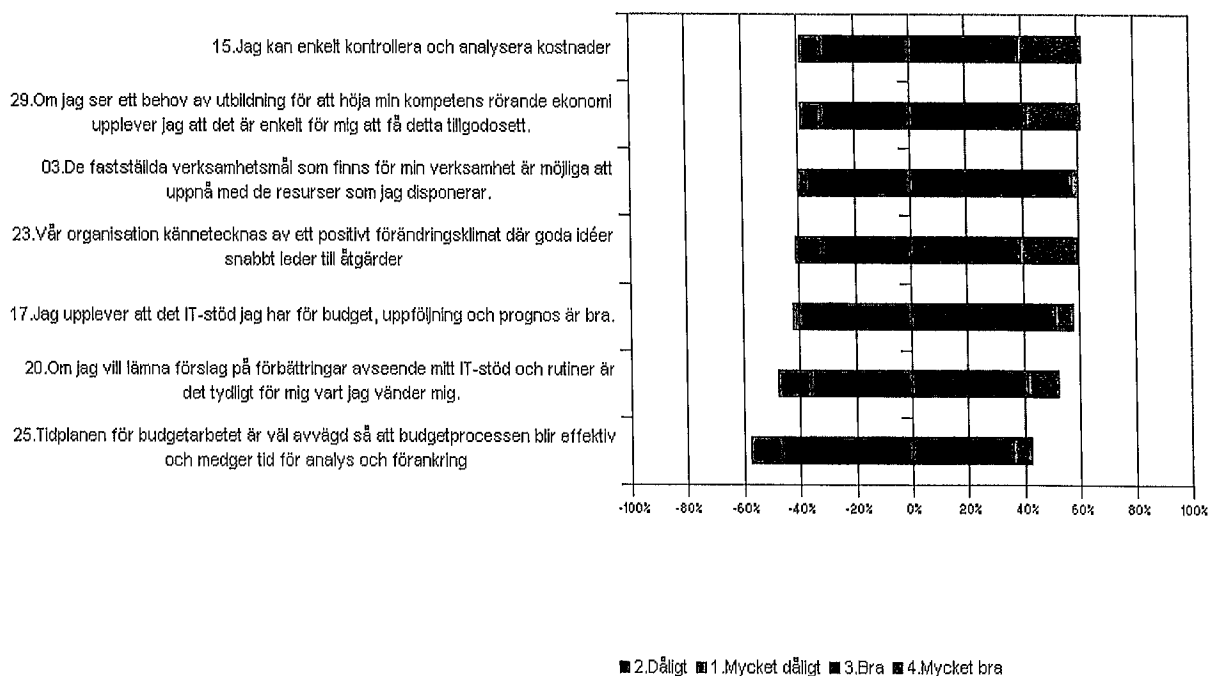
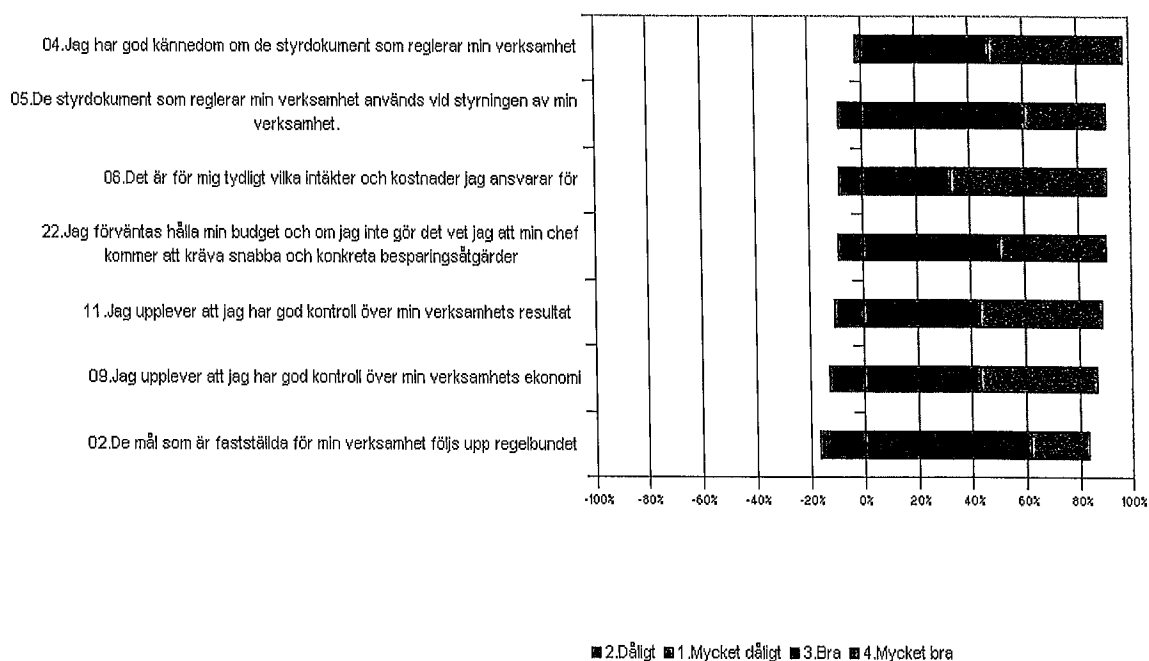
Våra kommentarer

En betydande majoritet av de svarande anser att de har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter man ansvarar för rörande budget, uppföljning och prognos vilket är positivt. En inte lika stor andel anser att de kan få sitt kompetensbehov tillgodosett, nästan 40 procent upplever svårigheter med det vilket också en del av kommentarerna påvisar. Vi anser att kommunen bör vidareutveckla sin kompetensutveckling inom ekonomiområdet.

Kompetensfrågan i sin helhet upplevs som ett större förbättringsområde inom äldre- och handikappomsorgen än inom övriga undersökta verksamhetsområden.

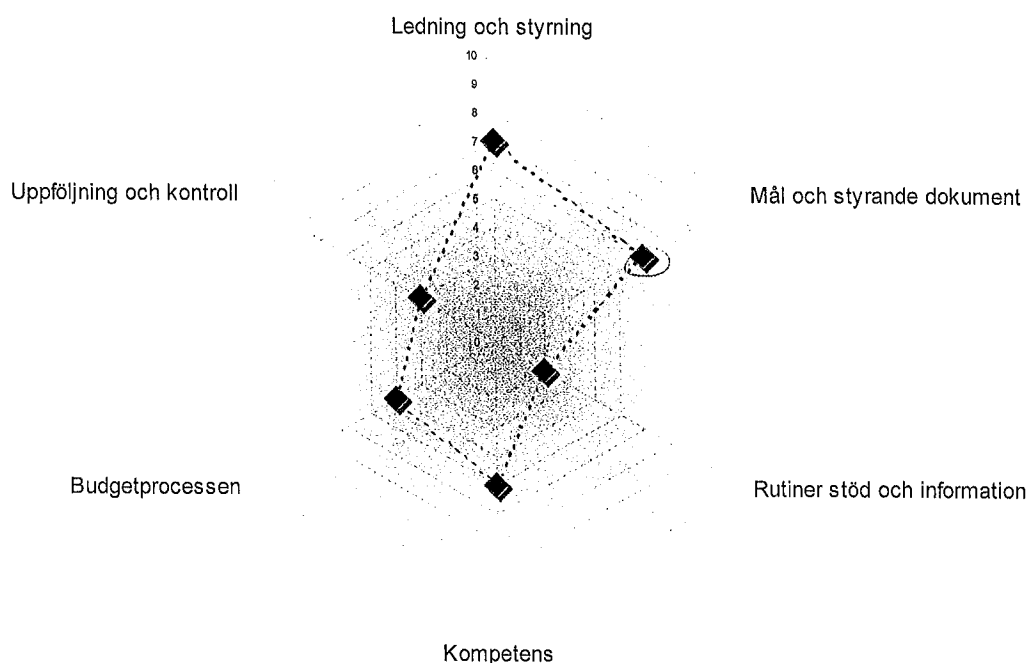
4 De sju mest positiva svaren och de sju minst positiva svaren

Nedan redovisas de sju mest positiva svaren från undersökningen respektive de sju minst positiva svaren.



5 Nynäshamns kommun i jämförelse med andra kommuner

Motsvarande enkätstudie har genomförts i 77 andra kommuner. En sammanfattande bild för Nynäshamn redovisas i spindeldiagram nedan:



Diagrammet ska utläsas på följande sätt: om kommunen tillhör de 10 procent bästa kommunerna tilldelas de en 10:a (bäst i klassen). Om kommunen ligger mellan 10 och 20 procent av kommunerna tilldelas en 9:a osv.

Nynäshamns kommun tilldelas höga värden för Ledning och Styrning (en 7:a) samt Mål och Styrande dokument (en 6:a). Utvecklingsområden är Rutiner, stöd och information samt Uppföljning och Kontroll som får en 2:a respektive en 3:a.

Nedan redovisas samtliga frågor med de tre bästa kommunerna för respektive fråga samt Nynäshamns kommuns resultat. Nynäshamns tre bästa placeringar är en 9:e, 12:e och 18:e plats, markerade med grönt, och tre sämre placeringar, markerade med rött, en delad 71:a, en 73:e och en 77:e placering av sammanlagt 77 kommuner (75 kommuner och 2 landsting).

| Frågor | Kommuner med bästa värde | | | Nynäshamn |
|--|--------------------------|------------|------------|-----------|
| | | | | |
| 01.Förutom budget finns det också tydliga mål fastställda för min verksamhet. | Munkedal | Pajala | Danderyd | 46 |
| 02.De mål som är fastställda för min verksamhet följs upp regelbundet av överordnad chef eller nämnd | Svenljunga | Vänernborg | Arjeplog | |
| 03.De fastställda verksamhetsmål som finns för min verksamhet är möjliga att uppnå med de resurser som jag disponerar. | Sölvesborg | Härreda | Älvdalen | 43 |
| 04.Jag har god kännedom om de styrdokument (t ex verksamhetsplaner, personalpolicy) som reglerar min verksamhet | Hedemora | Hofors | Hultsfred | 19 |
| 05.De styrdokument som reglerar min verksamhet används vid styrningen av min verksamhet. | Hofors | Åre | Sölvesborg | 23 |
| 06.Det är för mig tydligt vilka intäkter och kostnader jag ansvarar för | Hofors | Munkedal | Malung | 66 |
| 07.Jag har befogenhet att i rimlig omfattning påverka mina kostnader och intäkter | Berg | Danderyd | Orsa | 30 |
| 08.Vid konflikt mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål (budget) är det de ekonomiska målen som prioriteras. | Arjeplog | Avesta | Hedemora | 27 |
| 09.Jag upplever att jag har god kontroll över min verksamhets ekonomi | Lysekil | Malung | Pajala | 63 |
| 10.Jag rapporterar min ekonomiuppföljning vidare | | | | |
| 11.Jag upplever att jag har god kontroll över min verksamhets resultat (produktion, kvalitet, effekter) | Hofors | Malung | Mullsjö | 50 |
| 12.Jag rapporterar min verksamhetsuppföljning vidare | | | | |
| 13.När jag rapporterar avvikelser får jag relevant återkoppling (t ex beröm, kritik, krav på åtgärder) | Gnosjö | Tanum | Svenljunga | 27 |
| 14.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 | Eda | Pajala | Vårgårda | |

| | | | | |
|---|----------|------------|--------------|----|
| 15. Jag kan enkelt kontrollera och analysera kostnader (t.ex personalkostnader, interna debiteringar m.m) | Hofors | Eda | Strömstad | 69 |
| 16. Den ekonomiinformation jag får är tillförlitlig | Hofors | Malung | Flen | 71 |
| 17. Jag upplever att det IT-stöd jag har för budget, uppföljning och prognos är bra. | Rättvik | Arjeplog | Vårgårda | 71 |
| 18. Jag upplever att kommunens/förvaltningens rutiner och anvisningar avseende budget är bra. | Munkedal | Älvdalen | Bollebygd | 51 |
| 19. Jag upplever att kommunens/förvaltningens rutiner och anvisningar avseende uppföljning och prognos är bra. | Eda | Svenljunga | Härryda | 51 |
| 20. 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 | 77 |
| 21. Jag har en öppen och konstruktiv dialog kring budget och den ekonomiska utvecklingen med min närmaste chef | Eda | Flen | Pajala | 47 |
| 22. 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 | 61 |
| 23. Vår organisation kännetecknas av ett positivt förändringsklimat där goda idéer snabbt leder till åtgärder | Gnosjö | Hultsfred | Smedjebacken | 44 |
| 24. Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad | Arjeplog | Malung | Älvdalen | 42 |
| 25. Tidplanen för budgetarbetet är väl avvägd så att budgetprocessen blir effektiv och medger tid för analys och förankring | Eda | Älvdalen | Gnosjö | 53 |
| 26. 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 | 30 |
| 27. Hur har Du fått din utbildning i ekonomi som behövs i din yrkesroll | | | | |

| | | | | |
|--|------------|----------|----------|----|
| 28. Jag har god kunskap om hur vi ligger till avseende ekonomi och verksamhetsresultat (produktion, kvalitet, effekter) i förhållande till motsvarande verksamheter i andra kommuner | Malung | Arjeplog | Älvdalen | |
| 29. Om jag ser ett behov av utbildning för att höja min kompetens rörande ekonomi upplever jag att det är enkelt för mig att få detta tillgodosett. | Flen | Malung | Älvdalen | 53 |
| 30. Den tidsåtgång jag lägger ner på budget, uppföljning och bokslut är rimlig för den verksamhet jag bedriver | Svenljunga | Eda | Luleå | 25 |
| 31. Vid behov erhåller jag enkelt tillräckligt och kompetent stöd i frågor rörande budget, uppföljning och prognos. | Pajala | Laxå | Vårgårda | 66 |