



Genomlysning ekonomiprocesser

Borlänge kommun

KPMG AB

2020-05-26

Antal sidor 16



Borlänge kommun
Genomlysning ekonomiprocesser

2020-05-26

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Uppdraget	1
3	Nuläget	2
4	Budgetprocessen	5
5	Uppföljningsprocessen	8
6	Rapportering till nämnd	10
7	Rekommendationer	13

1 Sammanfattning

Baserat på noterad avvikelse hösten 2019 gav barn- och utbildningsnämnden uppdrag åt sektorschefen för sektor Bildning att återigen se över strukturer, styrmedel, rutiner och arbetsprocesser samt säkerställa ett framtida korrekt ekonomiarbete genom implementering och efterkontroll av sektorns budgetarbete och ekonomifunktion. Nedan sammanfattas viktiga iakttagelser för de tre områdena *budgetprocess*, *uppföljning* samt *rapportering till nämnd* som översynen haft som utgångspunkt.

Budgetprocess

Gällande budgetprocessen kan vi konstatera att arbetet startar under tidig vår året innan aktuellt budgetår. Budgetbeslutet fattas av kommunfullmäktige i juni och föregås av en nämndsdialog i maj. Det faktum att verksamheten får sin internbudget först i månadsskiftet november/december gör att åtgärder inte hinner vidtas och att "minusrader" läggs in i ekonomisystemet för att ramen skall hållas. Vi anser att processen med internbudgeten på enhetsnivå bör tidigareläggas så planerade förändringar får helårseffekt och att "minusrader" inte behövs.

Uppföljning

Uppföljningar genomförs månatligen med några undantag. Det framkommer dock att egna exceldokument används vid uppföljningarna då siffrorna i ekonomisystemet "inte går att lita på". Vi anser att det är av största vikt att kvalitetssäkra och göra justeringar så att ekonomisystemet går att använda. Ett allt för manuellt system är personberoende och risk för felkällor är stor. Vi anser vidare att det bör ske en tydligare återkoppling från verksamhetsstyrningen tillbaka till enhetschef/rektor där det vid befarade underskott riktas tydliga uppdrag tillbaka till verksamheten. Dessa uppdrag måste därefter följas upp kontinuerligt. Vi anser vidare att det bör bli tydligare vem i processkedjan som har det övergripande analytiska ansvaret och har som uppgift att kvalitetssäkra och rimlighetsbedöma lämnade rapporter. En renodling av begreppsanvändningen bör också ske.

Rapportering till nämnd

Vi anser att rapporteringen till nämnden måste bli tydligare. Det bör formuleras på ett sätt så att "icke-ekonomer" kan ta till sig informationen. Nämndsledamöterna har också ett ansvar att ställa frågor i de fall något är otydligt. Vi anser att nämnden inte bara bör godkänna den ekonomiska informationen utan att nämnden oftare kompletterar förslag till beslut genom att till exempel uppdra åt verksamheten att inkomma med förslag på åtgärder, redovisa beräkningar eller följa upp det vill säga be om kompletteringar som gör att nämnden kan känna sig trygg i sitt beslutsfattande.

2 Uppdraget

Sektor Bildning noterade under hösten en avsevärt större avvikelse mot budet än prognostiserat. Man har tidigare genomfört ett omfattande arbete för att se över samt skapa effektiva processer för ekonomistyrning och ledning för att säkerställa ett kvalitativt ekonomiarbete. Baserat på noterad avvikelse hösten 2019 gav barn- och utbildningsnämnden uppdrag åt sektorschefen för sektor Bildning att återigen se över strukturer, styrmedel, rutiner och arbetsprocesser samt säkerställa ett framtida korrekt

2020-05-26

ekonomiarbete genom implementering och efterkontroll av sektorns budgetarbete och ekonomifunktion.

Beskrivning av uppdraget

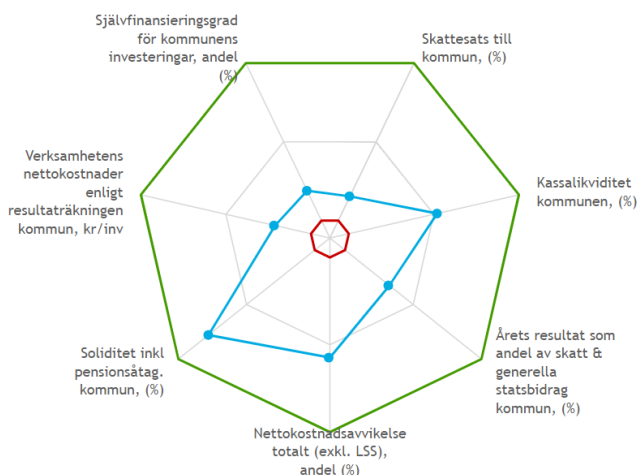
Uppdraget innebär en analys av hur sektorns ekonomiprocesser fungerar i förhållande till fastställda rutiner och processer samt identifiera områden som behöver korrigeras och utvecklas.

Det förväntade resultatet av projektet är att

- ge en förklaring till uppställda avvikelser baserat på nuvarande ekonomiprocess och styrande dokument.
- leverera en åtgärdsplan med förslag till förbättringar och åtgärder avseende ekonomiprocesser, med där tillhörande rapportering och uppföljning.

3 Nuläget

Kommunens ekonomiska läge¹ kan översiktligt beskrivas med hjälp av nedanstående diagram med finansiella nyckeltal. Borlänge kommun representeras av den blå linjen. Den röda linjen representerar de 10 % av kommunerna som har sämst resultat för respektive nyckeltal medan den gröna linjen de 10 % av kommunerna som har bäst resultat. Borlänge kommun representeras av den blå linjen.

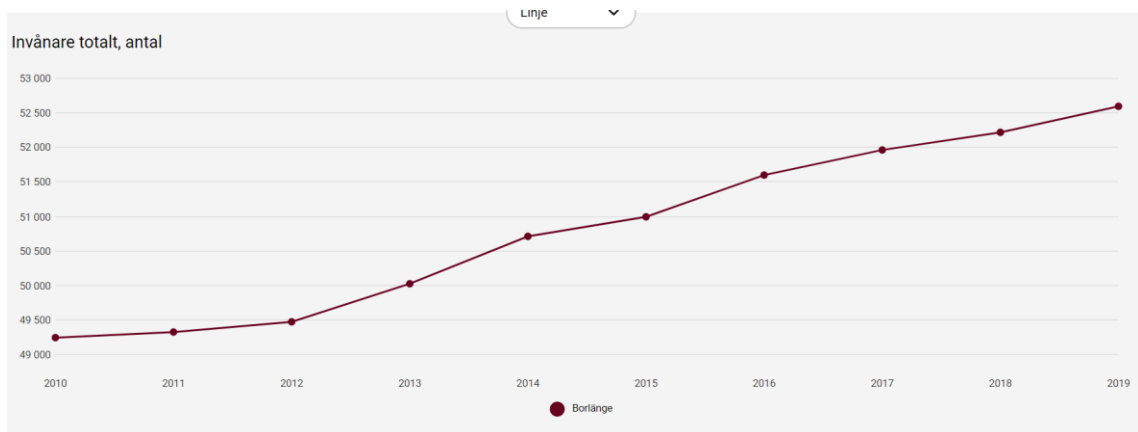


¹ Informationen är hämtad från www.kolada.se

2020-05-26

Befolkning

Borlänge kommun hade 31 december 2019 52 52 590 invånare. Under 2019 föddes 653 personer medan 485 personer avled. Medelåldern i Borlänge är 40,7 år. Befolkningsutvecklingen över tid ses i figuren nedan.



Nettokostnadsavvikelse

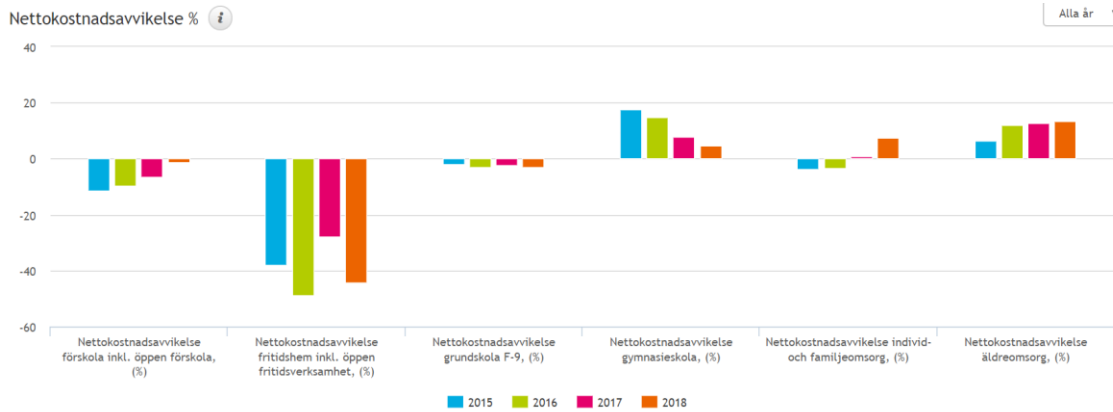
Nettokostnadsavvikelse jämför nettokostnaden med den så kallade referenskostnaden vilket är en statistiskt förväntad kostnad givet kommunens förutsättningar både i termer av geografi och demografi. Referenskostnaden utgår från genomsnittlig politisk ambitionsnivå och genomsnittlig effektivitetsnivå. Ett positivt värde på nettokostnadsavvikelsen indikerar ett högt kostnadsläge vilket kan bero på en hög ambitionsnivå och/eller låg effektivitet i arbetet. Ett negativt värde på nettokostnadsavvikelsen indikerar istället ett lågt kostnadsläge.

Av figuren nedan kan vi utläsa att förskola, fritids, och grundskola i Borlänge har lägre kostnader än vad som är statistiskt förväntat givet genomsnittlig effektivitetsnivå och genomsnittlig politisk ambitionsnivå. Gymnasieskola individ- och familjeomsorg² samt äldreomsorg har högre kostnader än vad som är statistiskt förväntat. Utvecklingen inom gymnasieskolan har dock gått mot lägre kostnader mellan åren.

² Individ- och familjeomsorg och äldreomsorg ingår inte i detta uppdrag men finns med i den översikt som kan hämtas i statistikdatabasen Kolada.

Borlänge kommun
Genomlysning ekonomiprocesser

2020-05-26

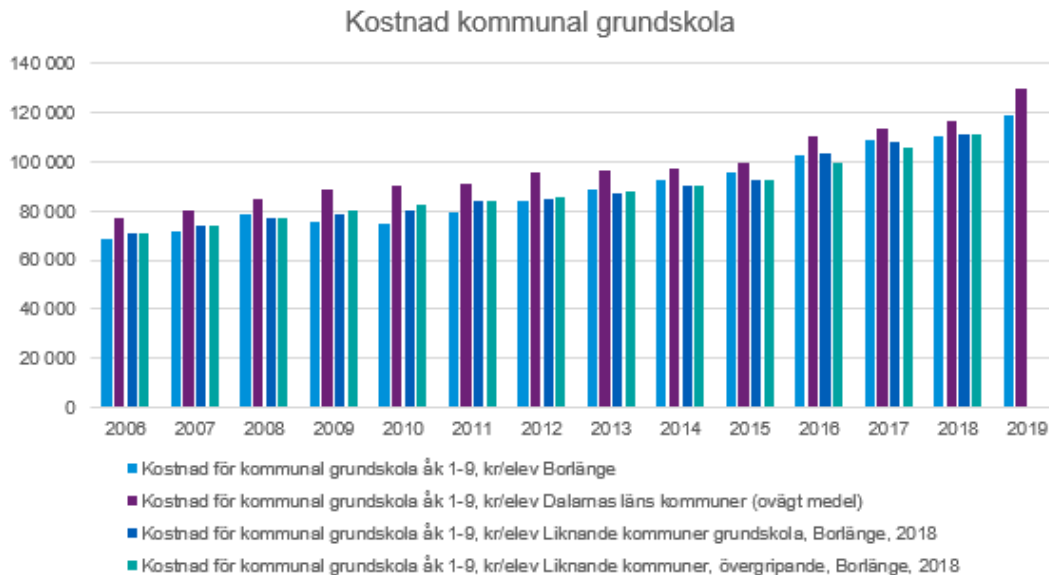


Nedanstående figur visar istället nettokostnadsavvikelsen uttryckt i miljoner kronor. Figuren visar att det finns utrymme för kostnadspress inom gymnasieskolan med ca 10 mkr medan kostnaderna inom förskola fritidshem och grundskola redan är över 50 mkr lägre än vad som är statistiskt förväntat. Denna rapport har dock inte utrett till exempel påverkan av politisk ambitionsnivå eller verksamheternas effektivitetsnivå närmare utan har endast med detta för att illustrera nuläget.



Kostnad kommunal grundskola

I nedanstående figur jämförs kostnader per elev i Borlänge kommuns grundskolan åk 1–9 med Dalarna läns kommuner samt liknande kommuner. Kostnaderna är för samtliga år lägre än för Dalarna läns kommuner. Någon vidare analys angående vad som ligger till grund för dessa kostnader har inte genomförts inom ramen för denna rapport. Kostnadsläget är dock i linje med föregående figur.



4 Budgetprocessen

Borlänge kommun beslutar om en fyraårig strategisk plan³ under första året av en ny mandatperiod. I planen anges kommunens vision, styrmodell, ägardirektiv för kommunala bolag, mål för god ekonomiska hushållning samt ekonomiska ramar. Den strategiska planen beslutas av kommunfullmäktige i juni varje år. De ekonomiska ramarna revideras under hösten med utgångspunkt ibland annat nya skatteberäkningar och beslutas på nytt i december. Ägardirektiven för de kommunala bolagen omarbetas också under hösten och beslutas i december. Därefter arbetas en nämndplan fram där ansvarsområden och uppdrag som kommunfullmäktige överlämnat till nämnden förtydligas genom dess reglemente. Nämndplanen innehåller också detaljbudgeten för nämnden. Utifrån dialog med verksamheterna beslutar nämnden om strategier för att nå kommunfullmäktiges mål. Nämnderna tar fram indikatorer som baseras på effekter för Borlängeborna. Åtterrapporering sker i den ordinarie uppföljningsprocessen. Nämndplanerna revideras årligen. Nedan ses beslutet gällande revideringen av strategiska planen, med beslutsformuleringar, inför budgetår 2019.

³ Informationen är hämtad ur Strategisk plan Borlänge kommun 2020-2023. Beslutad i KF 2019-06-18.



§ 126 Revidering av Strategisk plan 2016-2019 med ekonomiska ramar 2019-2022 / dnr 2014/1249

Beslut

1. Den reviderade strategiska planen med budget år 2019 och plan 2020-2022 enligt förslag godkänns.
2. Fördelningen av driftsramar för nämnderna år 2019-2022 enligt den reviderade strategiska planen med budget år 2019 och plan 2020-2022 fastställs
3. Investeringsramar till nämnder år 2019-2022 fastställs enligt den reviderade strategiska planen med budget år 2019 och plan 2020-2022
4. Kommundirektören får mandat att genomföra redaktionella revideringar i Strategisk plan.

Beslutet innebar att nämnden fick nedanstående budget för år 2019 och en plan för budget år 2020, 2021 och 2022.

Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämnden tkr	Budget 2018	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Kommunbidrag		996 555	1 011 505	1 026 680	1 042 080
Investeringsram		10 000	23 500	34 000	22 500

Nämndplan för barn- och utbildningsnämnden fastställdes därefter i Barn- och utbildningsnämnden.

Beslut av ny strategisk plan föregås årligen av en nämndsdialog. Inför beslut om strategisk plan år 2020 genomfördes nämndsdialogen 2019-05-03 och enligt det material som presenterades där noterades ett förväntat underskott på 55 mkr inför budget 2020. Nödvändiga åtgärder för en budget i balans på 54,4 mkr var i det läget ännu inte beräknade. Beslut av strategisk plan med budget 2020 fattades 2019-06-15 enligt nedan:

2020-05-26

§ 108 Strategisk plan 2020-2023 med ekonomiska ramar 2020-2023/ dnr 2019/1276

Beslut

1. Strategisk plan med budget år 2020 och plan 2021-2023 enligt förslag godkänns.
2. Fördelning av driftsramar (kommunbidrag) för nämnderna år 2020 och plan 2021-2023 fastställs enligt den strategiska planen med budget år 2020 och plan 2021-2023.
3. Investeringsramar till nämnderna år 2020-2023 fastställs enligt den strategiska planen med budget år 2020 och plan 2021-2023 med tillägg att investeringsmedel till sportfälten fem miljoner per år från och med år 2021 godkänns.

Barn- och utbildningsnämnden tkr	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Kommunbidrag	996 555	1 011 505	1 026 680	1 042 080	1 057 711
Investeringsram	16 500	19 300	22 200	22 500	24 100

Därefter fattades beslut om nämndplan för år 2020 i barn- och utbildningsnämnden 2020-01-22 enligt nedan:

§ 7 Barn- och utbildningsnämndens nämndplan 2020 med verksamhetsbudget och plan för 2021-2023// 2020/41

Beslut

1. Nämndplan 2020 med verksamhetsbudget och plan för 2021 - 2023 godkänns.
2. Sektorchef bildningssektorn får i uppdrag att genomföra redaktionella ändringar i nämndplanen enligt bilaga innan publicering.
3. Sektorchef får i uppdrag att genomföra tillkommande redaktionella ändringar innan publicering.

2020-05-26

Processen med beslut om budget för åren 2019 och 2020 sammanfattas enligt nedan:

- Beslut om budget 2019 (kommunbidrag samt investeringsram) fattas av KF i juni 2018.
- Beslut av nämndplan 2019 innehållande verksamhetsbudget fattas av BUN i januari 2019.
- Beslut om budget 2020 (kommunbidrag samt investeringsram) fattas av KF i juni 2019.
- Beslut av nämndplan 2020 innehållande verksamhetsbudget fattas av BUN i januari 2020.

Av intervjuer med rektorer inom förskola och grundskola framkommer att verksamheterna får sina enhetsbudgetar i månadsskiftet november/december. De konstaterar då att tilldelade budgetar inte täcker de kostnader som finns vilket medför att "minusrader" läggs in i ekonomisystemet för att komma ner i ram. Tanken är att minusgraderna ska arbetas bort under året.

Den fråga som väcks av ovanstående sammanfattning är vad som händer med budgetarbetet mellan juni och november/december?

5 Uppföljningsprocessen

Uppföljningsprocessen i Borlänge kommun illustreras av nedanstående kedja:



Under 2019 har uppföljningar genomförts februari till och med december med undantag av juli. Vid intervjuerna framkommer att rektorerna månatligen (med något undantag) sitter med ekonomen och går igenom siffrorna som ekonomerna ibland har "förarbetat". Detta sker under *Analys enhet* ovan. De följer upp bland annat elevantal, personalkostnader och andra kostnader. Vissa rektorer framförallt inom förskolan lyfter att de själva bestämmer barnantalet i förskolegrupperna och att ett sätt att parera budgetunderskott är att ta in fler barn i grupperna. Det framkommer att egna excelfiler används för att följa upp bland annat personalkostnader. Det finns en personalmodul i Raindance men där finns endast tillsvidareanställd personal. För att identifiera felaktigheter genomförs avstämning av ekonom och rektor gällande personalkostnaderna. Ibland hittas felen så att dessa kan korrigeras men inte alltid. Då ligger felen kvar. En prognos för respektive enhet noteras. Det är rektor bestämmer även om ekonomen har en annan uppfattning. Rektor ansvarar för att avvikelser dokumenteras i Raindance. Ekonomen för egna anteckningar.

Skolchefer och ekonomer träffas för att sammanställa enheternas prognoser summerat på förskola och grundskola. Skolcheferna ändrar inte enheternas prognoser utan att

2020-05-26

återkoppla till rektor. Förslag på prognos går vidare till verksamhetsstyrningen. Vid verksamhetsstyrningen träffas verksamhetschefer, ekonomer och sektorchef och går igenom förslag på prognos. Sektorchef ställer frågor och ifrågasätter förslaget, ibland ges uppdrag att räkna om/kontrollera vissa saker. Tiden är begränsad så det blir oftast till nästa månad. Ibland får ekonomerna uppdrag att ta någon fråga tillbaka till rektorerna. Förslag till prognos ändras ofta inför den slutgiltiga prognosen och inga underskott annat än volymrelaterade har tillåtits under 2019.

Månadsrapporten/prognosen går därefter vidare för politisk behandling. Det hinns inte alltid till AU utan går då direkt till nämnden.

Kommentarer:

I intervjuerna framkommer *att rektorerna själva bestämmer barnantalet i förskolegrupperna bland annat för att parera budgeten*. För att det ska fungera bygger det först och främst på att det finns barn att fylla på med. Då kan den enskilda enheten få en budget i balans utan att se över kostnadssidan. Man bör dock fundera över:

1. Ökad elevpeng till enheten innebär att det uppstår en ökad kostnad i annan del av BUNs budget –vem tar ansvar för att detta följs upp?
Ekonomer/sektorekonom/skolchefer – någon måste ta ansvar för helheten i budgeten? Hur ser övergripande resursfördelningsmodell ut? Hur hanterar modellen volymförändringar? Vilka parametrar/nyckeltal baserar den sig på? Vilket utrymme för volymökningar finns i totala budgeten? (kan konstatera att buffert funnits men tillräckligt stor?)
För att kunna ta ansvar för helheten bör dessa frågor besvaras.
2. Ökat barnantal *kan* också få konsekvenser på kvaliteten i verksamheten – Möjligheten att ta in fler barn för att öka intäkten kan i vissa fall ersätta ett kostnadsmedvetet arbetssätt- Enklaste vägen väljs! När är en avdelning "full"?

I intervjuerna framkom *att det genomförs avstämning av ekonom och rektor gällande personalkostnaderna för att identifiera felaktigheter. Det konstateras att felen ibland hittas men inte alltid. Egna excelfiler används enligt uppgift för att redovisningssystemet inte är tillförlitligt*. Detta indikerar att ingen tar ansvar för att identifiera och åtgärda felaktigheterna. Enligt ekonomerna är det rektors ansvar men rektor anser sig behöva hjälp. Här har en "låtgåmentalitet" infunnit sig! Utgångspunkten måste vara att de siffror som finns i ekonomisystemet ska gå att lita på och om det inte gör det så måste åtgärder tillsättas så det blir korrigerat.

Vid intervjuerna framkom att det råder viss otydlighet gällande uppfattningen om rektors uppdrag kontra ekonomens uppdrag samt ekonomens uppdrag kontra skolchefernas uppdrag. Detta kan leda till att vissa aspekter inte tas i beaktande. Förväntansbilden måste stämma överens och förväntan på utfört uppdrag måste matcha kompetensen.

Följande kommentarer framkom i intervjuerna vilka kan vara bra att ta i beaktande:

- Raindance kan inte användas då budgeten där är fel.
- Kort om tid.

2020-05-26

- Jag tar ekonomiskt ansvar men det är inte lägg.
- Får budgeten för sent.
- Önskar ett system att arbeta i både för uppföljning och analys.
- Önskar mer tid för "ekonomistrategisk" tänk.
- Byte av ekonomer fler gånger sista åren har försvårat.
- Återkoppling att hämta hem underskott saknas.
- Inte bra avslut på möten då det slutar i oenighet.
- Uppdraget är tydligt.
- Saknar nyckeltal att luta mig mot.
- Viktigast är att vi chefer får det stöd vi behöver för att kunna ta ekonomiska ansvar.
- Kan inte lite på siffrorna.

6 Rapportering till nämnd

Rapportering till nämnden ser ut enligt nedanstående. Därutöver sker en muntlig presentation. Rapporteringen är indelad i fyra huvudområden, Barn- och utbildningsnämnd, Förskola, Grundskola samt Gemensamt Bildn sektorn. Förutom utfall och prognos finns en kortfattad analys. Enligt sammanträdesprotokoll i barn- och utbildningsnämnden 2019-09-25 §89 är beslutsformuleringen *Informationen om ekonomisk rapport godkänns.*

Period 2019-08				Utfall	Progn	Fg	Utfall
Värden visas i TKR				Ack	helår	Progn	Utfall
Nämnd 3	Kortfattad Analys	Aktuella projekt/åtgärder	2019-08	2019-12	2019-07	2018-12	
G10 Barn- och utbildningsnämnd	Avvikelse budget: 89 tkr (87 tkr föreg. rapport) Överskott hyror. Prognos: 0. Total budget för 2019 är 2,1 mnkr.	Alla verksamheter arbetar med skola-socialtjänst (hälsa-trygghet-lärande)	89	0	0	391	
G20 Förskola	Avvikelse budget: -5,5 mnkr (-5,7 mnkr föreg. rapport) Prognos: -1,0 mnkr ökat antal barn under våren (-1,5 föreg. rapport) Av utdelat uppdrag 12,9 mnkr effektiviseringar kvarstår 5,5 mnkr. Total budget för 2019 är 353,2 mnkr. Vi saknar ca 170 st förskollärare just nu, beräknad ökad lönekostnad per tjänst ca 100 tkr/år.	Bemanning och verksamhetsanpassningar, kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, översyn statsbidrag och externa projektmedel, digitalisering Åtgärder 2019 8,9 mnkr 2020 10,2 mnkr 2021 10,2 mnkr 2022 11,2 mnkr 2023 11,2 mnkr	1 199	-1 000	-1 500	-1 372	
G30 Grundskola	Avvikelse budget: -23,2 mnkr (-23,9 mnkr föreg. rapport). Utf: ökade lönekostnader elevassistenter, behöriga lärare. Pr: ökade kostnader för kolpeng för fler elever i grundskolan 8,0 mnkr, ökad lönekostnad -3,5 mnkr. Av utdelat uppdrag effektiviseringar 20,9 mnkr kvarstår 12,2 mnkr. Total budget 2019 är 701,5 mnkr. Vi saknar ca 70 behöriga lärare, beräknad ökad lönekostnad per tjänst ca 120 tkr/år.	Bemanning och verksamhetsanpassningar, kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, översyn statsbidrag och externa projektmedel, digitalisering Åtgärder 2019 14,3 mnkr 2020 13,1 mnkr 2021 15,1 mnkr 2022 16,9 mnkr 2023 18,7 mnkr	410	-11 500	-9 000	-10 867	
G53 Gemensamt Bildn sektorn	Avvikelse budget +8,5 mnkr (+7,8 mnkr föreg. rapport) Utf: ankomstreg fakturer -0,5 mnkr, fristående verksamhet -1,0 mnkr (+0,6 mnkr föreg. rapport) Prognos: Utbetalning buffert för volymökning 1,0 mnkr förskola, grundskola 11,5 mnkr (budget 13 mnkr), fristående verksamheter -1 mnkr, budget 73,4 mnkr.	Kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, översyn externa projektmedel	8 494	12 500	10 500	80	
Summa Nämnd			10 191	0	0	-11 768	

I nedanstående tabell framgår de prognoser som lämnats vid olika prognostillfällen över året. Underskott har funnits i princip hela året för verksamheterna förskola och

2020-05-26

grundskola. Det har dock kunnat täckas upp av den buffert på 13 mkr som funnits för volymökningar. Det har inte framkommit tydligt att någon analys av hur bufferten förbrukats och prognostisering framåt dvs den kostnadsutveckling som syns i verksamheterna, hur länge räcker bufferten för att täcka detta. Vi återkommer här till *analys av och ansvar för hela budgeten!?* På vilken nivå sker detta?

mkr	1903	1904	1905	1907	1908	1909	1910	1911	1912
BUN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FSK	-1,0	-1,8	-2,0	-1,5	-1,0	1,9	-2,0	-2,0	-6,8
GRU	-2,0	-2,0	-6,0	-9,0	-11,5	-14,4	-14,4	-15,4	-36,4
GEM	3,0	3,8	8,0	10,5	12,5	12,5	12,5	11,4	0,4
Totalt	0	0	0	0	0	0	-3,9*	-6,0*	-42,8*

*avser underskott mot budget

Nedanstående tabell visar avvikelse mot budget på perioden. Periodresultatet visar på stora negativa underskott under hela året. Eftersom det inte genomförs avstämning av periodiseringar av kostnader och intäkter för varje månad så är periodresultat inte alltid tillförlitligt men det har hela tiden visat på underskott och ett underskott som ökar. Vad säger det egentligen? Det framkommer inte att någon analys av detta har skett trots att en nollprognos lämnas. Någon borde ha ställt sig frågan *Väntar vi stora intäkter som kommer täcka upp underskottet?* En sådan relativt enkel reflektion kunde ha satt igång en process som kunnat hämta hem ett antal miljoner under året.

mkr	1903	1904	1905	1907	1908	1909	1910	1911	1912
BUN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FSK	-4,1	-3,9	-6,2	-5,7	-5,5	-7,7	-5,1	-6,8	-6,8
GRU	-9,8	-16,7	-16,6	-23,9	-23,2	-24,1	-35,3	-38,6	-36,4
GEM	-1,5	4,1	5,6	7,8	8,5	8,7	9,2	11,2	0,4
Totalt	-15,4	-16,5	-17,2	-21,8	-20,2	-23,1	-31,2	-34,2	-42,8
<i>Totalt</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-3,9*</i>	<i>-6,0*</i>	<i>-42,8*</i>

*avser underskott mot budget

Delårsbokslutet per augusti, kolumn 1908 i tabellen ovan, ska vara representativt och spegla periodens kostnader och intäkter. Resultatet enligt denna rapport uppgår till -20,3 i förhållande till budget medan prognosen är noll det vill säga en budget i balans. Det innebär att verksamheterna ska hämta hem fem miljoner kronor per månad under perioden september till december. *Är det rimligt*, vore en befogad fråga att ställa.

2020-05-26

Nedanstående tabell sammanfattar de utdelade och uppnådda effektiviseringar som finns upptagna i nämndsrapporterna. För att få 2019 i balans behövdes effektiviseringar för sammanlagt 33,8 mkr vid ingången av 2019. Förskolan fick uppdrag att hämta hem 12,9 mkr och grundskolan 20,9 mkr. Vid varje nämndsrapport har det redovisats hur mycket som varit kvar att hämta hem av utdelat uppdrag. Prognosen i varje nämndsrapport har varit baserad på att verksamheterna klarar sin effektivisering. Vi noterar att verksamheterna inte klarat sina effektiviseringsuppdrag.

mkr	2019	1904	1905		1908	1909	1910	1911	1912
BUN									
FSK	12,9*	6,3	7,0		5,5	5,5	5,5	5,5	-6,8
GRU	20,9*	15,2	15,3		12,2	12,2	14,4	18,2	-36,4
GEM									
Totalt	33,8*	21,5	22,3		17,7	17,7	19,9	23,7	
<i>Totalt</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-3,9**</i>	<i>-6,0**</i>	<i>-42,8**</i>

*uppdrag att effektivisera vid ingången av 2019 **avser underskott mot budget

Nedanstående nämndsrapport som avser maj 2019. Beslutet i barn- och utbildningsnämnden lyder *informationen om ekonomisk rapport godkänns*. Prognosen är 0 kr dvs en budget i balans vid årets slut förutspås. I texten kan vi läsa att *av utdelat uppdrag 12,9 mnkr effektiviseringar kvarstår 7 mnkr* medan *av utdelat uppdrag effektiviseringar 20,9 mnkr kvarstår 15,3 mnkr* återfinns under grundskola – underförstått innebär detta att prognosen uppgår till -22,3 mkr om dessa effektiviseringar inte lyckas. Är detta tillräckligt tydligt formulerat och har nämnsledamöterna uppfattat detta? Det står också att det saknas ca 170 st. förskolelärare vilket ger en beräknat högre lönekostnad per tjänst ca 100 tkr/år. Det saknas ca 70 st. behöriga lärare beräknad lönekostnad per tjänst ca 120 tkr/år. Detta ger ca 17 miljoner kronor i ökade kostnader om rekryteringarna genomförs. Hur är detta hanterat i prognosen och är det något verksamheten arbetar för att uppfylla? Det framgår inte av texten men kan ha lämnats muntligen vid redovisningarna.

2020-05-26

Period 2019-05

Värden visas i TKR.

Nämnd G

KTO #1000-2999,9000-9999

VHT #95000-99999

PRO #80000-99999

Nämnd 3	Kortfattad Analys	Aktuella projekt/åtgärder	Utfall	Progn	Fg	Utfall
			Ack 2019-05	helår 2019-12	Progn 2019-04	2018-12
G10 Barn- och bildningsnämnd	Avvikelse budget: 7 tkr (40 tkr föreg. rapport) Prognos: 0. Total budget för 2019 är 2,1 mkr.	Alla verksamheter arbetar med skola-socialtjänst (hälsa-trygghet-lärande)	7	0	0	391
G20 Förskola	Avvikelse budget: -6,2 mkr (-3,9 mkr föreg. rapport) Prognos: -2,0 mkr ökat antal barn under våren (-1,8 föreg. rapport) Av utdelat uppdrag 12,9 mkr effektiviseringar kvarstår 7,0 mkr. Total budget för 2019 är 353,2 mkr. Vi saknar ca 170 st förskollärare just nu, beräknad ökad lönekostnad per tjänst ca 100 tkr/år.	Bemanning och verksamhetsanpassningar, kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, översyn statsbidrag och externa projektmedel, digitalisering Åtgärder 2019 8,9 mkr 2020 10,2 mkr 2021 10,2 mkr 2022 11,2 mkr 2023 11,2 mkr	-14 042	-2 000	-1 800	-1 372
G30 Grundskola	Avvikelse budget: -16,6 mkr (-16,7 mkr föreg. rapport). Utf: ökade lönekostnader främst för elevassistenter. Pr: ökade kostnader för skolpeng för fler elever i grundskolan 6,0 mkr. Av utdelat uppdrag effektiviseringar 20,9 mkr kvarstår 15,3 mkr. Total budget 2019 är 701,5 mkr. Vi saknar ca 70 behöriga lärare, beräknad ökad lönekostnad per tjänst ca 120 tkr/år.	Bemanning och verksamhetsanpassningar, kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, översyn statsbidrag och externa projektmedel, digitalisering Åtgärder 2019 14,3 mkr 2020 13,1 mkr 2021 15,1 mkr 2022 16,9 mkr 2023 18,7 mkr	-45 449	-6 000	-2 000	-10 867
G53 Gemensamt Bildn sektorn	Avvikelse budget +5,6 mkr (+4,1 mkr föreg. rapport) Utf: ankomstregistrerade fakturor -0,9 mkr, fristående verksamheter +1,4 mkr (+0,5 föreg. rapport) Prognos: Utbetalning av buffert för volymökningar 8,0 mkr förskola och grundskola (budget 13 mkr), fristående verksamheter följer budget 73,4 mkr.	Kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, översyn externa projektmedel	5 574	8 000	3 800	80
Summa Nämnd			-53 909	0	0	-11 768

7 Rekommendationer

Åtgärdsplan budgetprocessen

- Genomför noggrann omvärldsanalys. Det är viktigt att framförallt försöka bedöma volymförändringar så att det kan tas höjd för detta innan all budget delas ut på enheterna. Andra förändringar som är kostnadsdrivande (tex ändrade lagkrav) måste beaktas så utrymme finns.
- Utveckla arbetet inför nämndsdialogen. Det är här det finns möjlighet att påverka storleken på BUNs totala budgetram.
- Arbeta fram vilka åtgärder som nämnden måste genomföra för att kunna hålla tilldelad ram. Kvantifiera åtgärderna och var tydlig.
- Konsekvensbeskriv effekterna noggrant. Redogör för beräknade belopp samt beskriv även effekterna i termer av kvalitet.
- Nämndsbehandla konsekvensbeskrivningarna innan de går åter till budgetberedning och nämndsdialog. Det innebär att nämnden är välinformerad vilket den måste vara för att kunna fatta bra beslut. Det är inte detsamma som att nämnden inbjuds att lägga sig i "hur"-frågor.
- Rektorer ska påbörja sitt arbete redan i juni med att förbereda för att kunna verkställa åtgärder för att klara tilldelad ram kommande år. Rektorer ges bättre möjlighet att hinna anpassa sin organisation innan budgetåret startar.
- Resursfördelningsmodellerna måste vara transparenta och lätta att förstå. Det gäller både övergripande resursfördelningsmodeller men också fördelningarna ner på enhetsnivå. -ta nyckeltal till hjälp för att underlätta och konkretisera även för "icke-ekonomer" vilket tex rektorer och politiker i de flesta fall är.

2020-05-26

- Enhetsbudgetarna måste vara klara och i balans och inne i systemet senast i december. De möjliggör att felaktigheter upptäcks i tidigt skede och därefter måste det finnas möjlighet att ombudgetera om felaktigheter upptäcks.

Konsekvenser

Vår bedömning är att ju tidigare rektor är involverad i processen och därigenom känner att de "äger" sin budget desto lättare blir det att göra uppföljningar. Genom att tidigarelägga processen kan åtgärder få helårseffekt vilket även gör att åtgärderna blir mindre kännbara.

"Minusrader" behövs inte!

Åtgärdsplan uppföljningsprocessen

- Säkerställ att processflödet följs och att alla i kedjan känner till sina uppdrag. Uppdrag kan även behöva förtydligas så att det inte blir diskussion "vem som äger vad". Tydliggör vem som har det övergripande ansvaret (analytiska) dvs vem borde ha upptäckt och på ett tydligare sätt förmedlat problemen.
- Arbeta fram mall för vad som ska följas upp (elevantal, personalkostnader och andra kostnader) och hur det ska göras. Det blir mindre sårbart vid personalbyten.
- Besluta er för en variant, ett verktyg, för att göra uppföljningar. Tag ekonomikontoret till hjälp alternativt konsult som representerar ekonomisystemet och konstruera färdiga analysfrågor. Det ska vara lätt att göra uppföljningar och det minskar också risken att få problem kopplat till den "mänskliga faktorn".
- Prioritera ekonomernas tid på de områden där det ger störst nytta. Lyft blicken och fokusera på de viktiga kostnaderna. Nu finns en känsla att ekonomerna fokuserat på detaljer (som ändå visat sig delvis vara felaktiga) och därför inte sett helheten.
- Säkerställ att kompetens finns för det som förväntas av uppdraget.
- Säkerställ att siffrorna går att "lita på" vilket inledningsvis kan medföra kostnadsökning i form av resursförstärkning. Lösningen är inte att implementera en kringgående manöver som tex skapandet av egna modeller.
- Kvalitetssäkra genom att kontrollräkna vilket inledningsvis måste få stort fokus vilket också kan medföra kostnadsökning.
- Dokumentera i samband med uppföljningar och följ upp tidigare antaganden. Genomför analys av avvikelser i det egna "tänket" -Varför blev det fel? Resultatet från uppföljningsprocessen kan förbättras om det samtidigt kan ses som en läroprocess.
- Rimlighetsbedöm! Känslan är att detta helt har saknats under året och en enkel rimlighetsbedömning kan avslöja mycket.

2020-05-26

- Ge en tydlig återkoppling till enhetschefer/rektor från verksamhetsstyrningen.
- Vid befarat underskott - ge tydliga uppdrag från verksamhetsstyrningen. Utgå inte från att rektor och enhetschefer löser det. Det är dessutom viktigt att skolcheferna tar ansvar och följer upp uppdragen kontinuerligt.
- Rektor tar fram konkret handlingsplan vid befarat underskott. (får stöd av ekonomi och verksamhetschef)
- Rektor ansvarar för sin handlingsplan.
- Verksamhetscheferna ansvarar för att följa upp hur handlingsplanerna fortlöper.
- Skapa transparens gentemot politiken. Lägg alla kort på bordet!
- Gå igenom ekonomin på tex APT. Det gäller inte bara enhetens ekonomi utan BUNs ekonomi och ibland tex i samband med årsredovisning och delårsrapport även ekonomin för hela kommunen. Arbetet blir roligare och ansvarstagandet ökar om var och en känner till sin del i kedjan.

Konsekvenser

Genom ovanstående åtgärder anser vi anser att prognossäkerheten kommer öka och att styrningen blir tydligare. Detta gör sammantaget att förtroendet stärkt.

Åtgärdsplan rapportering till nämnd

- De rapporter som lämnas till nämnden bör skrivas på ett tydligare sätt. Tänk på att mottagarna inte är ekonomer! Den formulering som fanns i rapporteringen per sista maj "av utdelat uppdrag 12,9 mnkr effektiviseringar kvarstår 7 mnkr" hade istället kunnat formuleras "om planerade effektiviseringar inte genomförs försämras prognosen med 7 mnkr". Det hade också kunnat finnas med en förklaring av vilka effektiviseringar som planeras för att uppnå dessa 7 mnkr och ett resonemang om hur troligt det är att detta uppnås.
- Begrepps användningen behöver också renodlas.
- Komplettera förslag till beslut. Ovanstående hade kunnat formuleras "BUN uppdrar åt verksamheten att till nästa sammanträde redovisa vidtagna och planerade effektiviseringar för att hämta hem de kvarstående 7 mnkr av totalt 12,9 mnkr i effektiviseringar.

Våra rekommendationer kan sammanfattas med nedanstående figur.

