

# Revisionsrapport Budgetprocessen.

Östersunds Kommun

7 januari 2013

# Innehåll

Sammanfattning .....	1
1. Inledning .....	3
2. Budgetprocessen .....	4
3. Revisionell bedömning .....	9

# Sammanfattning

På uppdrag av kommunens revisorer har Deloitte granskat budgetprocessen i kommunen.

Granskningen har följande övergripande revisionsfråga: Är budgetprocessen i kommunen effektiv (ändamålsenlig)?

Granskningen har följande kontrollmål:

*Hur bedrivs budgetarbetet övergripande i kommunen?*

*På vilket sätt deltar budgetansvariga inom nämnder och förvaltningar?*

*Hur följer nämnder och budgetansvariga upp sin budget och hur upplevs ansvaret för den samma?*

*Redovisas sambandet mellan ekonomi och verksamhet?*

*Hur involveras personalen i budgetarbetet?*

Efter genomförd granskning gör vi följande bedömning:

Vi bedömer att budgetprocessen till viss del är ändamålsenlig men att det finns anledning att se över delar i denna. Vi har följande förslag till förändringar:

- Investeringsverksamheten behöver styras upp mer från kommunstyrelsens sida och dess budgetberedning och ett högsta investeringsutrymme bör fastställas redan vid budgetprocessens uppstart.
- Vi anser även att antalet effektmål behöver ses över och verkligen avspegla ”en bättre verksamhet för medborgaren” och att det som mäts är väsentligt. Det är viktigt att effektmålen anpassas till de ekonomiska förutsättningar som finns och att det finns ett tydligt samband mellan ekonomi och utförd verksamhet.
- Innebörden i budgetansvar upplevs oklar både från politiker och tjänstemän och ansvar utkrävs sällan eller aldrig. Denna fråga måste lyftas upp till kommunstyrelsen och klaras ut.
- Tilläggsanslagens vara eller inte vara är en annan fråga att fundera över. Många gånger kan det vara bättre att direkt visa ett underskott i redovisningen istället för att anslå pengar ur rörelsekapitalet
- Beställar – utförar delen i budgetprocessen, med dess för- och nackdelar, bör lyftas upp för diskussion.

Östersund den 7 januari 2013

Kjell Pettersson, certifierad kommunal revisor  
och projektledare

Ylva Sundin  
projektmedarbetare, Revisor

Veronica Blank, Revisor

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund och uppdrag

Budgeten är fullmäktiges främsta styrinstrument och en prioritering av hur kommunens resurser ska fördelas. Budgetprocessen är en del i ekonomistyrningen och pågår ständigt. Processen behandlar aktiva åtgärder och frågeställningar för att anpassa verksamhet till given ekonomisk ram. Inga formella krav finns över hur processen ska organiseras utan det är upp till kommunen att själv bestämma formerna för detta.

På uppdrag av kommunens valda revisorer har Deloitte granskat hur Östersunds kommun organiserat den centrala budgetprocessen.

## 1.2 Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningen har följande övergripande revisionsfråga: Är budgetprocessen i kommunen effektiv (ändamålsenlig)?

Granskningen har följande kontrollmål:

*Hur bedrivs budgetarbetet övergripande i kommunen?*

*På vilket sätt deltar budgetansvariga inom nämnder och förvaltningar?*

*Hur följer nämnder och budgetansvariga upp sin budget och hur upplevs ansvaret för den samma?*

*Redovisas sambandet mellan ekonomi och verksamhet?*

*Hur involveras personalen i budgetarbetet?*

## 1.3 Avgränsning

Granskningen avser den centrala budgetprocessen och dess organisation bland ledande politiker och tjänstemän. Underlag för bedömning är budget 2012 och processen med budget 2013. Granskningen avser i huvudsak budgetens **ekonomiska** roll i styrprocessen och inte inriktningsmålens och effektmålens betydelse i denna process. Beträffande undersökta nämnder har dessa avgränsats till socialnämnden, vård- och omsorgsnämnden och barn – och utbildningsnämnden. Även utförarstyrelsen (teknisk förvaltning) har intervjuats. Beträffande nämnder och utförarstyrelsen gäller att ekonomiansvariga intervjuats. Samtliga ledamöter i Finansutskottet har intervjuats.

## 1.4 Metod

Intervjuer har gjorts med politiker och tjänstemän. Centrala budgetdirektiv, regelverk och policys har studerats. Även budget 2012 samt processen med budget 2013 har ingått som en del i underlaget.

## 2. Budgetprocessen

### 2.1 Formella krav utifrån kommunallagen

Sammanfattningsvis gäller följande krav på budgeten utifrån kommunallagen:

- Årlig budget med intäkter som överstiger kostnader (undantag synnerliga skäl samt realiserade förluster i värdepapper).
- Plan för verksamhet och ekonomi under budgetåret samt skattesats skall framgå.
- Finansiering och ekonomisk ställning vid årets slut skall framgå.
- För verksamheten skall mål och riktlinjer anges som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.
- För ekonomin skall mål anges som är av betydelse för god ekonomisk hushållning
- Plan skall finnas för ekonomin under tre år varav budgetåret är år nr 1.
- Vid negativt resultat skall återställning av det egna kapitalet ske under de närmaste tre åren. Åtgärdsplan skall antas av fullmäktige.
- Förslag till budget skall upprättas av styrelsen före oktober månads utgång.
- Budgeten skall fastställas av fullmäktige före november månads utgång. Om budgeten på grund av särskilda skäl inte kan fastställas i november ska skattesatsen ändå fastställas av fullmäktige. Budgeten ska därefter fastställas före december månads utgång.

### 2.2 Styrprinciper

Kommunens styrprinciper för ekonomi- och verksamhetsstyrning har genomgått en del förändringar sedan år 1993 och år 2008 fastställdes den senaste uppgraderingen av styrprinciperna för verksamhet och ekonomi. Styrprinciperna integrerar verksamhets-/kvalitetsstyrning med traditionell ekonomistyrning och har inspirerats av Umeå kommun. Östersund har inte anammat Umeås modell med möjligheten att balansera över – och underskott mellan åren, utan har behållit principen att resultaten för nämnderna redovisas för respektive år.

I kommunens styrprinciper framgår ”mål och styrkedjan” under olika rubriker. Under avsnitt 5 behandlas budget och utfall i balans och det fastslås, i enlighet med kommunallagen, att intäkterna ska överstiga kostnaderna. God ekonomisk hushållning definieras som ”när nämnder och styrelser når uppställda effektmål inom tilldelade budgetramar”. Det framgår även att regelbundna uppföljningar ska göras av det ekonomiska utfallet och att detta ska redovisas vid respektive nämnds sammanträden.

Om underskott befaras ska redovisning ske till finansutskottet om vidtagna och planerade åtgärder för att komma i balans.

Varje nämnd och styrelses resultat ska redovisas årligen. Undantag från detta är utförrarstyrelsens verksamheter, som balanserar resultatet till nästa år.

Under avsnitt 6 framgår att ekonomin är överordnad verksamheten och vid konflikt mellan mål och ekonomi gäller ekonomin först. Där framgår även att ingen enhet har rätt att överskrida budgeten utan särskilt beslut på högre nivå. Kalkyler ska även upprättas för investeringar och kunna genomföras inom tilldelad budgetram.

## 2.3 Kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår, 3 §, att ”övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamhet och ekonomi efterlevs”. Vid budgetöverskridanden kan styrelsen begära överläggningar, gå in och detaljreglera nämndens/styrelsens hela budget samt föreslå fullmäktige att fatta beslut om kostnadsminskningar som leder till att budgetramarna hålls.

Kommunstyrelsen har även skyldighet att infordra underlag för uppföljning till fullmäktige från samtliga nämnder om hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

Kommunstyrelsens ordförande ska, enligt 19§, närmast under kommunstyrelsen ha uppsikt över kommunens hela nämndförvaltning och även frågor av betydelse för kommunens utveckling och ekonomi.

I 25 § framgår att det ska finnas tre utskott varav ett finansutskott. I huvudsak bereder utskottet ärenden som ska behandlas i kommunstyrelsen men även beslut fattas i ärenden enligt gällande delegationsbestämmelser. Exempel på ärenden är att finansutskottet genomför uppföljningar av månads-, tertial-, delårs- och årsbokslut med styrelser och nämnder. Utskottet har även beslutanderätt i följande ärendegrupper: beslut om utbetalning för oförutsedda ändamål upp till 10 basbelopp, utdelning från donationsfonder, upphandling av varor och tjänster över 10 basbelopp, beviljande av pengar till medfinansiering med högst 6 basbelopp, igångsättning av investeringsprojekt inom budget över 10 basbelopp, försäljning av småhustomter och industritomter från 40 upp till högst 60 basbelopp i varje enskilt fall, köp och försäljning av mark och byggnader från 30 -60 basbelopp, rivningar av byggnader på kommunens mark med mera.

## 2.4 Budgetdirektiv från kommunstyrelsen inför budget 2013

Inför budget 2013 finns bland annat följande övergripande direktiv från majoriteten i mars 2012:

- tillfälligtvis frångå beslutet om att klara en god ekonomisk hushållning enligt SKL:s rekommendation, dvs 2% i överskott på skatteintäkter och skatteutjämning. Planerat överskott blir då ca 35 mnkr i stället för ca 63 mnkr för 2013 och besparingar på 58 mnkr.

Besparingskraven läggs ut på olika nämnder, se tabell nästa sida.

I augusti 2012 har resultatkravet ökat till 45 mnkr. Återbetalning från AFA Försäkring avseende premier 2007-2008 i sjukförsäkringssystemet om ca 50 mnkr kommer till stor del att användas i verksamheten under 2013 och 2014, vilket innebär att exempelvis skolan i huvudsak undantas från besparingar 2013.

I anvisningarna (baskalkylen) framgår bland annat följande beträffande ekonomiska ramar och budgetförutsättningar i budgetprocessen:

- Driftbudgeten räknas upp med index (2,15 %) från 2012 till 2013 för personalkostnader.
- För övriga kostnader och intäkter uppgår indexuppräknningen till 1 % 2013
- Lönebuffert om 0,95 %
- Sparkrav som motsvarar god ekonomisk hushållning enligt baskalkylen är ca 94 mnkr 2013. De politiska direktiven anger ett lägre sparkrav ca 58 mnkr enligt nedan:

Sparbeting	2013	2014	2015
KS	- 3,5	- 3,5	- 3,5
VoO	-22,0	-22,0	-22,0
BoU	-18,0	-18,0	-18,0
MoSn	- 3,0	- 3,0	- 3,0
US	- 5,5	- 5,5	- 5,5
Socn	- 5,0	- 5,0	- 5,0
KoFn	- 1,0	- 1,0	- 1,0
<u>Generell besp 2014-2015</u>	<u>-71,6</u>	<u>-110,6</u>	
Summa	- 58,0	-129,6	-168,6

- Investeringsnivån ligger på ca 400 mnkr för 2012 och ca 353 mnkr 2013 samt ca 232 mnkr för 2014.

## 2.5 Budgetprocessens tidsplan och arbetsgång

Tidsprocessen för budgeten ser ut som följer:

- Budget o ekonomi konferens KF+förvchefer+bolag februari 2012 (fullmäktigesammanträdet)
- Budgetkonferens för nämndpolitiker och förv.chefer februari 2012 (2 dagar)
- Budgetdirektiv fastställda av KF 27 mars 2012
- Budgetförslag från nämnder (definitivt) 28 maj
- Budgetförslag från intäktsfinansierade verksamheter utförarstyrelsen ( UF preliminärt) 27 maj
- Budgetberedning av ovan förslag 12-14 juni
- Information i CSG (centrala samverkansgruppen) + MBL om budgetberedningens ändringar 20 augusti
- Kommunstyrelsens behandling av budgetförslag 23 augusti
- Kommunfullmäktiges preliminära budgetbeslut 13 september
- Ombudgeteringar av investeringar 23 oktober
- Intäktsfinansierade verksamhet UF (definitivt) 26 oktober
- Budgetberedning 6 november
- Information i CSG + MBL förhandling 26 november
- Kommunstyrelsens behandling 27 november
- Kommunfullmäktige fastställer slutlig budget 12 december

Respektive nämnd och styrelse arbetar i stort efter ovan centrala plan för att ha ett förslag till budget framme till i mitten av juni då budgetberedningen sammanträder. Processen nämnderna emellan varierar men i stort är det förvaltningschef, ekonomer, nämndsordförande och presidiet som leder arbetet och respektive enhetschef/motsvarande som praktiskt tillsammans med attestansvariga och medarbetare arbetar fram ett färdigt budgetförslag till nämnden att ta ställning till. Team styrning leder och håller i budgetprocessen på en övergripande nivå.



Värt att notera är att de intäktsfinansierade verksamheterna lägger ett preliminärt förslag i maj och ett definitivt förslag i oktober. Investeringsverksamheten tas inte upp specifikt i tidsplaneringen annat än att ombudgeteringar behandlas i oktober.

## 2.6 Intervjuer med Finansutskottets ledamöter

Vid genomförda intervjuer med Finansutskottets ledamöter framkom bland annat följande synpunkter och kommentarer:

### *Gemensamma nämnare bland ledamöterna*

- Styrmodellen är känd i kommunstyrelsen men frågan är om fullmäktiges ledamöter känner till innebörden?
- Bra med ett samlat och genomarbetat budgetdokument.
- Budgetprocessen fungerar i stort bra.
- Investeringsbudgeten och dess styrning och utformning måste förbättras.
- Föregående års budget styr till övervägande del. Den politiska majoriteten har mellan 50 – 200 mnkr av drygt 3 MRD i utrymme till att prioritera om mellan olika verksamheter. Medför, allt oförändrat, motsvarande volym i neddragningar på andra håll.
- Bra med en budgetberedning där fler partier finns med och har insyn.
- Nödvändigt med 2 dagar för budgetkonferens. 1 dag var för litet 2012.
- Antalet effektmål måste minska ytterligare.
- Budgetansvar har i praktiken en oklar betydelse och utkrävs sällan eller aldrig.
- De ”mjuka verksamheterna (v/o + ifo)” har i regel svårare att argumentera för ökade anslag i jämförelse med exempelvis snöröjning, där enskilda medborgare trycker på hårdare.
- Tjänstemännen gör överlag ett bra arbete och hjälper både majoritet och opposition.

### *Enskilda synpunkter*

- Effektmål ska justeras om ekonomin inte räcker till. Men görs det?
- Antalet effektmål borde fortsätta att minska från ca 168 till högst 100.
- Effektmålen ska leda till en bättre verksamhet för medborgaren ytterst och styra verksamheten i denna riktning. Frågan är om alla effektmål gör det?
- Viktigt att ekonomerna och controllerfunktionen fungerar som sådana och hittar ”liken i garderoben” och inte är kamrerer som stämmer av budget mot redovisning.
- Ekonomi och finans och kommunens budgetfunktion (team styrning) måste mer fungera som en enhet.
- Budgetdokumentet är för tungt och svårt och borde förenklas och framför allt vara mer pedagogiskt.
- Bra med en tydlig uppdelning mellan budget och redovisning.
- Redovisningen av årets resultat borde kunna snabbas upp vilket medför att budgetprocessen kan starta tidigare.
- Styrmodellen behöver ses över och framför allt beställas – utförardelen.

## 2.7 Intervjuer med tjänstemän (ekonomiansvariga)

Vid intervjuer med ekonomiansvariga på olika förvaltningar i kommunen framkom bland annat följande synpunkter:

### *Gemensamma nämnare bland intervjuade*

- Budgeten är i grunden ett väl genomarbetat och samlat dokument.
- Budgetprocessen har i stort sett lika ut sedan 1993, men omvärlden har förändrats.
- Tidplanen är väldigt komprimerad och borde kunna modifieras.
- Antalet effektmål har minskat från ca 680 till ca 160, vilket är rätt väg.
- Investeringsbudgeten ägnas för litet utrymme trots dess volym.

- Uppdelning mellan ekonomi/ finans avdelningen och team styrning (budget) måste luckras upp.
- För höga krav på detaljfrågor och precision i driftbudgeten samtidigt som exempelvis investeringsbudgeten på 400 mnkr ägnas litet utrymme.
- Lägre krav på verksamheternas precision och mål beror på svårigheten att mäta uppsatta mål.
- Märklig process beträffande investeringsbiten där önskemål från nämnderna tas upp i ett första skede under våren utan någon prioritering från budgetberedningens sida och sedan ges order om neddragningar av investeringsvolymen under hösten av samma budgetberedning.
- För de intäktsfinansierade verksamheterna borde det räcka med **ett** budgetförslag istället för ett preliminärt och ett slutligt förslag.
- I grunden ett bra resursfördelningssystem i budgeten som behöver finslipas men inte renoveras.
- Förvaltningens enheter behöver bli bättre på att lära av varandra.

#### *Andra noterbara synpunkter*

- Budgetprocessen och dess komplexitet i sig gör att ingen orkar lyfta blicken och se över processen och att det ibland är viktigare att inte göra fel än att göra bra.
- Budgetprocessen är omgärdad med så många regler och riktlinjer att spelplanen är fylld och inget utrymme ges för egna funderingar. Det blir svårt att inte göra fel vilket leder till att inget görs.
- Kommunledningsförvaltningen krånglar till mycket i onödan omkring budgeten.
- Verksamhet och ekonomi lever i skilda världar och dialogen är den svaga länken.
- Det märks ingen skillnad för verksamhetsansvariga oavsett om budget uppnås eller inte uppnås (budgetansvaret).
- Östersunds kommun är inte större än att de informella kontakterna internt i kommunen kan förbättras.
- Uppföljning av verksamhet och måluppfyllelse görs från kommunledningsförvaltningen. Uppföljning av ekonomi från nämndens egna ekonomer, men var möts vi?
- Mycket manuellt arbete i Excel istället för i ekonomisystemet och enhetliga mallar används i för liten omfattning.
- Chefer sysslar gärna med PA-frågor i PA-system men det är inte lika självklart att hantera ekonomifrågor i ekonomisystemet (apropå utbildningsbehov).
- Finansutskottets och kommunstyrelsens hantering av tilläggsanslag är ett spel för galleriet och syftar ytterst till att ha ryggen fri mot revisorerna.

# 3. Revisionell bedömning

## 3.1 Formella krav på budgeten och övriga synpunkter

Vi bedömer att kommunallagens krav på budgeten uppfylls förutom kravet på att fullmäktige ska fastställa denna före november månads utgång om inte synnerliga skäl finns. Skattesatsen fastställdes vid fullmäktiges sammanträde i september. Budgeten som helhet för 2013 fastställdes den 12 december 2012.

Vi har följande synpunkter på budgetdokumentet:

- Vi saknar en organisationskiss över både nämnds – och förvaltningsorganisation för kommunen.
- Vi anser att det finansiella målet (2 % i resultatnivå av skatteintäkter och statsbidrag) behöver kompletteras upp med ett mål avseende långsiktig investeringsnivå. En hög investeringsnivå minskar utrymmet för övriga driftkostnader eftersom ränta och avskrivningar belastar respektive nämnds ekonomiska ram.
- Resultatbudgeten för 2012, sid 29, årets resultat 59,6 mnkr. I detta resultat ingår 10 mnkr för oförutsedda behov. Om 10 mnkr skulle användas till tilläggsanslag och övriga verksamheter inte uppnår motsvarande + resultat mot budget innebär det att kommunen inte uppnår sitt finansiella mål. Vi bedömer att resultatbudgeten behöver förtydligas i detta avseende.
- Specificering av anslagsmässiga förändringar driftbudget/plan för 2012, sid 115. Rent pedagogiskt skulle sammanställningen börja med en ingående budgetram (IB) för 2012 som efter justeringar av olika plus och minus poster kommer fram till respektive nämnds faktiska budgetram för 2012, utgående budgetram (UB), som är det faktiska ekonomiska utrymmet. Om alla dessa UB:n summerades skulle dessa summor tillsammans bli knappt 3 Mrd, vilket återfinns på sid 26 i budget 2012, sammandrag av driftbudget/plan.

## 3.2 Styrprinciper

Vi bedömer att kommunens styrprinciper är tydligt utformade och att det är klargörande med formuleringen att god ekonomisk hushållning uppnås ”när nämnder och styrelser når uppställda effektmål inom tilldelad budgetram”. Detta betyder att effektmålen ständigt måste ses över och modifieras eftersom ekonomin är överordnad målen, enligt styrprinciperna. Vi bedömer att det finns anledning att se över om detta verkligen görs ute i verksamheterna.

I styrprinciperna framgår även att det endast är utförarstyrelsens intäktsfinansierade verksamheter som får balansera över – och underskott till nästa år. I praktiken görs inte detta eftersom ett plus- eller minusresultat påverkar kommunens egna kapital men ingen fondering görs för att reglera detta resultatmässigt i bokslutet.

Vi bedömer att detta förhållande måste klaras ut i styrprinciperna.

Vi uppmanar även kommunstyrelsen att följa upp om kalkyler upprättas för investeringar samt att verkligen använda kalkylerna i beslutsprocessen. Om anslagsfinansierad

verksamhet till fullo kompenseras för kapitalkostnader innebär detta att inget incitament finns för att välja ett billigare alternativ.

### 3.3 Kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning

Vi bedömer att kommunstyrelsen och dess finansutskott lever upp till andemeningen i reglementet, det vill säga ”övervaka de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamhet och ekonomi”. Det finns starka maktmedel att tillgå exempelvis att ”detaljreglera hela nämndens eller styrelsens budget” men detta instrument har ännu inte tillämpats.

Vi bedömer att finansutskottet, om kommunstyrelsen så bestämmer, skulle ges en mer granskande roll av exempelvis kalkylunderlag inför investeringar, för att ytterligare förbättra beredningen inför kommunstyrelsens beslut samt att verkligen sätta press på förvaltningarnas underlag innan igångsättningstillstånd beviljas.

### 3.4 Budgetdirektiv och budgetprocessen

Vi bedömer att budgetprocessen till viss del är ändamålsenlig men att det finns anledning att se över delar i denna, vilket bekräftas bland annat av genomförda intervjuer med politiker och tjänstemän.

Bland annat anser vi att kommunstyrelsen bör överväga om det är praktiskt möjligt att tidigarelägga budgetarbetet. Fördelen med detta är att nämnderna ges mer tid att arbeta fram förslag oavsett direktiv från politisk majoritet. Devisen ”Budgetarbetet är en ständigt pågående process” passar bra in. Om bokslutprocessen snabbas upp eller inte påverkar inte startpunkten men säkrare underlag kan då ligga till grund för framtida ekonomisk planering.

Det finns även anledning att se över om inte samverkan och samarbetet mellan ekonomi/finans och team styrning kan utvecklas och stärkas för att integrera sambandet mellan budget och redovisning.

Vi bedömer även att personal på olika nivåer i organisationen kan involveras mer i budgetprocessen än idag. Exempel på detta är att ekonomiforumgruppen, där chefsekonomerna och delar av kommunledningsförvaltningen ingår. I denna grupp skulle processförbättringar inom budgetprocessen i sin helhet kunna diskuteras.

Beträffande preliminärt och definitivt budgetförslag från de intäktsfinansierade förvaltningarna anser vi att det är värt att pröva att slopa ett tidigarelagt förslag och i stället lägga ett endaförslag, exempelvis i augusti eller september.

Investeringsverksamheten behöver styras upp mer från kommunstyrelsens sida och dess budgetberedning och ett högsta investeringsutrymme bör fastställas redan vid budgetprocessens uppstart.

Vi anser även att antalet effektmål behöver ses över och verkligen avspegla ”en bättre verksamhet för medborgaren” och att och att det som mäts är väsentligt. Det är viktigt att leva upp till styrpolicyns krav att effektmålen ska anpassas till de ekonomiska förutsättningar som finns och att det finns ett tydligt samband mellan ekonomi och utförd verksamhet.

Det är oroväckande att budgetansvaret upplevs oklart både från politiker och tjänstemän och att ansvar sällan utkrävs. Denna fråga måste lyftas upp och diskuteras och där har finansutskottet en viktig funktion. Styrpolicyn ger vida befogenheter men har aldrig använts.

Beställare – utförare delen i budgetprocessen kan med fördel lyftas upp för diskussion med dess för- och nackdelar.

Tilläggsanslagens vara eller inte vara är en annan fråga att fundera över. Många gånger kan det vara bättre att direkt visa ett underskott i redovisningen istället för att anslå pengar ur rörelsekapitalet. Kommunstyrelsen och fullmäktige kan istället medge att nämnden får överskrida sin budget men att anpassningar måste ske av verksamhet etc, vilket kan öka incitamentet att intensivifiera effektiviseringar istället för att ramen räknas upp med tilläggsanslaget + budgettillskott kommande år.

En väg att gå vore att begränsa tilläggsanslag enbart till verksamheter som inte budgeterats i årsbudgeten.

## Intervjuade personer

AnnSofie Andersson – kommunalråd, kommunstyrelsens ordförande  
Pär Jönsson – oppositionsråd, vice ordförande i finansutskottet och 2:e vice ordförande i kommunstyrelsen  
Ulf Edström- ordförande i finansutskottet och ersättare i kommunstyrelsen  
Emil Burman – ledamot i finansutskottet, ordförande i utförarstyrelsen  
Christina Hedin – ledamot i finansutskottet och miljö-och samhällsnämnden

Anneli Svensson, ekonomidirektör – biträdande kommundirektör  
Sven – Ove Nilsson, Redovisnings- och finanschef  
Christine Wåhlén, chefscontroller  
Janrik Englund, ekonomichef barn –och utbildningsförvaltningen  
Börje Hoflin, ekonomichef vård- och omsorgsförvaltningen  
Mikael Hedström, ekonomichef socialförvaltningen  
Jorma Putaansuu, administrativ chef teknisk förvaltning  
Lena Johansson, ekonom teknisk förvaltning