

# Revisionsrapport

## *Granskning avseende kunskapsnämndens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten*

Sandvikens kommun

Louise Cedemar  
Micaela Hedin

Februari 2013



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1. Bakgrund, uppdrag och revisionsfråga .....	4
1.2. Metod.....	4
<b>2. Kunskapsnämndens förutsättningar</b> .....	<b>5</b>
2.1. Organisation .....	5
2.2. Kunskapsnämndens styrdokument.....	5
2.3. Kunskapsnämndens förvaltning .....	6
<b>3. Granskningsresultat</b> .....	<b>9</b>
3.1. Mål och uppdrag.....	9
3.1.1. Enkätresultat .....	9
3.1.2. Iakttagelser från intervjuer .....	11
3.1.3. Kommentarer och bedömningar .....	12
3.2. Uppföljning, rapportering, analys .....	12
3.2.1. Enkätresultat .....	12
3.2.2. Iakttagelser från intervjuer .....	13
3.2.3. Kommentarer och bedömningar .....	14
3.3. Resultat.....	14
3.3.1. Ekonomiskt resultat 2012 .....	14
3.3.2. Verksamhetens resultat .....	15
3.3.3. Enkätresultat .....	15
3.3.4. Iakttagelser från intervjuer .....	16
3.3.5. Kommentarer och bedömningar .....	17
3.4. Arbetssätt och arbetsformer .....	18
3.4.1. Enkätresultat .....	18
3.4.2. Iakttagelser från intervjuer .....	19
3.4.3. Kommentarer och bedömningar .....	20

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sandvikens kommun genomfört en granskning av kunskapsnämndens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten (ansvarsutövande).

Efter genomförd granskning kan vi konstatera att de flesta ledamöter som besvarat revisionens enkät anser att de har tillräcklig kunskap och kännedom om sitt uppdrag och ansvar enligt reglemente, policys, riktlinjer, program, planer samt gällande lagstiftning vilket är positivt då detta utgör grunden och är väsentligt för nämndens styrning av verksamheten. Det är även positivt att granskningen visar att det är ett i huvudsak tillfredsställande diskussionsklimat i nämnden samt att ledamöterna vågar framföra sina synpunkter på sammanträdena.

Vår sammanfattande bedömning efter genomförd granskning är att kunskapsnämndens ansvarsutövande delvis är tillfredsställande.

Vi grundar vår bedömning bland annat på

- att kunskapsnämnden bör fastställa mål för all verksamhet inom nämndens ansvarsområde så att styrbarheten ökar. Vidare indikerar enkätsvaren att mätbara mål för ekonomi är ett utvecklingsområde
- att enkätsvaren indikerar att arbetet med intern kontroll behöver omfatta genomförande av en årlig risk- och väsentlighetsanalys för att identifiera hot avseende ekonomi, måluppfyllelse samt regelefterlevnad
- att rapportering av måluppfyllelse, diskussion och analys av uppföljningen av målen samt uppföljning av den interna kontrollen kan utvecklas
- att kunskapsnämndens resultat inte är tillfredsställande. Detta gäller både verksamhet och ekonomi men det är i synnerhet det ekonomiska resultatet som i hög grad avviker från nämndens tilldelade budgetram
- att de åtgärder som genomförts under 2012 inte har medfört en ekonomi i balans och att de därför inte varit tillräckliga

Det har framkommit i intervjuerna samt i svaren i enkäten att nämnden inte anser att de fått tillräckliga och tillförlitliga underlag från tjänstemännen inför fattande av beslut, vilket är allvarligt utifrån nämndens ansvar och styrbarhet. Det är viktigt inför det fortsatta arbetet med att få en ekonomi i balans samt en ökad kvalitet i verksamheten att nämndens ledamöter känner trygghet i de underlag de får från tjänstemännen. Det är även nämndens ansvar att efterfråga alternativa underlag samt tillräcklig information före fattande av beslut.

Vår bedömning är att kunskapsnämnden fortsättningsvis aktivt behöver styra, följa upp och kontrollera verksamhet och ekonomi. Vi bedömer även att nämnden

behöver analysera styrningens effekter och konsekvenser i verksamheten för att långsiktigt säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund, uppdrag och revisionsfråga

Kommunens revisorer ska varje år uttala sig i frågan om ansvarsfrihet för nämnder och styrelser samt enskilda ledamöter i dessa.

Ett viktigt underlag för revisorernas uttalande är deras bedömning av om nämnders och styrelserns ansvarsutövande är tillfredsställande.

Utifrån genomförd risk- och väsentlighetsanalys har kommunens revisorer i sin revisionsplan för 2013 beslutat om att göra en fördjupad granskning av kunskapsnämndens ansvarsutövande och uppdrag till PwC att genomföra granskningen.

**Revisionsfråga: är kunskapsnämndens ansvarsutövande tillfredsställande? D v s, är nämndens aktiva åtgärder för att styra, leda, följa upp och kontrollera verksamhet och ekonomi tillfredsställande?**

## 1.2. Metod

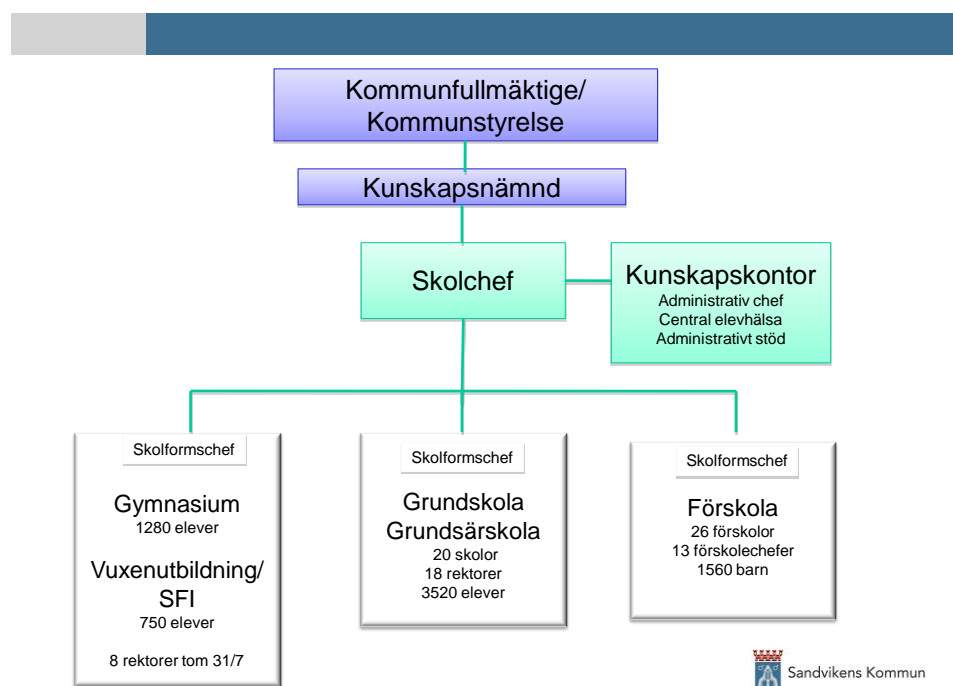
Granskningen har genomförts genom;

- Enkät till kunskapsnämndens ordinarie ledamöter. Sju av elva ledamöter har besvarat enkäten som tar upp frågor avseende fyra områden som är viktiga för att möjliggöra en effektiv styrning; **mål och uppdrag, uppföljning och rapportering, resultat samt arbetssätt och arbetsformer.**
- Avstämningar och intervjuer med:
  - kunskapsnämndens ordförande
  - kunskapsnämndens andre vice ordförande
  - förvaltningschef kunskapsförvaltningen
- Genomgång av nämndens styr- och uppföljningsdokument bl a reglemente, verksamhetsplan, mål och styrkort, internkontrollplan, ekonomiska underlag och protokoll.

## 2. Kunskapsnämndens förutsättningar

### 2.1. Organisation

Kunskapsnämnden består av 11 ledamöter och 11 ersättare.



Kunskapsförvaltningen har det övergripande ansvaret för verksamheten och leds av en skolchef. Här finns kompetens inom administration, ekonomi, informationsteknik, kvalitets- och utvecklingsfrågor, personalfrågor samt centrala elevhälsfunktioner.

Målgruppen utgörs av barn, ungdomar samt vuxna och kunskapsnämndens verksamhet ska på kommunal nivå tillgodose deras behov av grundläggande utbildning i enlighet med nationella styrdokument. Detta innebär att ansvara för förskola, förskoleklass, skolbarnsomsorg, grundskola, gymnasieskola, särskola, vuxenutbildning och därtill hörande stödfunktioner.

### 2.2. Kunskapsnämndens styrdokument

#### Reglemente

Enligt nämndens reglemente ansvarar nämnden för förskola, grundskola, särskola, gymnasieskola samt vuxenutbildningen - Centrum för Vuxnas Lärande.

## **Verksamhetsplan**

Verksamhetsplanen för 2012 beskriver ansvar, verksamheter och uppdrag.

### **Styrkort**

Nämndens styrkort utgår från kommunens förutsättningar givna av kommunfullmäktiges övergripande styrkort. Styrkortet för 2012 visar nämndens mål och mått.

### **Delegationsordning**

Nämndens Delegationsordning 2011 är fastställd utifrån Skollag 2010:800. Skollag 2010:800 har under 2011-2012 kompletterats med nya för-ordningar och föreskrifter vilket påverkar myndighetsutövningen och inverkar på utformningen av delegationsordningen. Delegationsordning 2011 kompletterades inom området gällande organisation och allmänna ärenden 2012-12-11.

### **Intern kontroll**

Kunskapsnämnden antog hösten 2010 en plan för intern kontroll som ska gälla under mandatperioden. De kontrollmoment som ingår är barn- och elevstatistik, delegationsordning, dokumentplan, ekonomisk uppföljning, likabehandlingsplaner samt resursfördelningsmodell för gymnasieskolan. För 2012 finns också två särskilda granskningsområden, nämligen beställningsrutiner via ramavtal och underentreprenörers fakturering via ramavtal.

Planen ska enligt reglementet om intern kontroll som kommunfullmäktige fastställde 2007 utgå från en riskanalys. Rapportering och uppföljning av den interna kontrollplanen ska ske till nämnden en gång per år.

### ***2.3. Kunskapsnämndens förvaltning***

Förvaltningens ansvarige chef är skolchefen. Varje skolform har en skolformschef. För centrala elevhälsan och det administrativa stödet finns en administrativ chef. Direkt under skolchefen finns en stab med kvalitetssamordnarna, förvaltningsekonomen, skolutvecklaren och IT-strategen.

### **Förskola**

Förskoleverksamheten omfattar förskola i kommunala och fristående förskolor samt pedagogisk omsorg (före 1 juli 2009 benämnd familjedaghem). De barn som finns i kommunens förskoleverksamhet är fördelade på 26 enheter. Dessutom finns två familjecentraler med öppna förskolor och 3 enheter med pedagogisk omsorg.

Förskoleverksamhet i förskolegrupp eller pedagogisk omsorg omfattar barn från 1 års ålder fram till höstterminsstarten det år barnet fyller 6 år.

## **Förskoleklass**

I augusti det år ett barn fyller sex (6) år kan barnet börja i förskoleklass. Förskoleklassverksamheten är minst 15 timmar/vecka och följer grundskolans läsårstider. Förskoleklass finns idag på varje skola som har skolår 1.

## **Skolbarnomsorg**

Fritidshem och pedagogisk verksamhet. Skolbarnomsorgens uppdrag är att förena omsorg och pedagogik. Verksamheten ska utformas så att den:

- kompletterar skolan både tids- och innehållsmässigt
- erbjuder en meningsfull, stimulerande och utvecklande fritid som är varierad och utgår från barnens behov och intressen
- stödjer barnets fysiska, intellektuella, sociala och emotionella utveckling

## **Grundskola**

Grundskolans uppdrag är att skapa goda förutsättningar för elevernas kunskapsmässiga och sociala utveckling. Skolan i kunskapssamhället står inför uppgiften att förmedla kunskaper i vidare mening än tidigare. Eleverna måste tillägna sig begrepp och strukturer från olika ämnesområden på ett sätt så att de kan användas som intellektuella verktyg i andra sammanhang.

I Sandvikens kommun går eleverna i någon av de 21 grundskolorna, varav två är friskolor.

Grundsärskolans yngsta elever, årskurserna 1-6 går på Norrsätraskolan och är integrerade med Norrsätraskolans låg- och mellanstadium.

Årskurserna 7-10 går på Söderskolan och är integrerade med Söderskolans högstadium.

## **Gymnasieskola**

Bessemerskolan är en kommunal gymnasieskola som har 8 st yrkesprogram och 5 st högskoleförberedande program. På skolan finns även riksidrottsgymnasier med orientering och bandy som inriktning.

Göranssonska skolan är ett specialutformat industritekniskt program som drivs i samarbete mellan företaget Sandvik AB och Sandvikens kommun.

Yrkesträning och nationellt program för gymnasiesärskolan finns på Bessemerskolan. Utbildningen är frivillig och 4-årig. Eleverna är 16-21 år gamla.

## **Vuxenutbildning**

Centrum för vuxnas lärande, CVL är Sandvikens kommuns vuxenutbildning och erbjuder kurser för de som behöver komplettera sin utbildning på grundskole- och



gymnasienivå eller med eftergymnasiala studier. CVL erbjuder även yrkesinriktade kurser på gymnasienivå.

Svenska för invandrare är en kvalificerad språkutbildning som syftar till att ge vuxna personer med annat modersmål än svenska grundläggande kunskaper i svenska språket.

Inom den kommunala vuxenutbildningen, CVL finns också Särsvux för personer med begåvningsnedsättning, autism eller förvärvad hjärnskada.

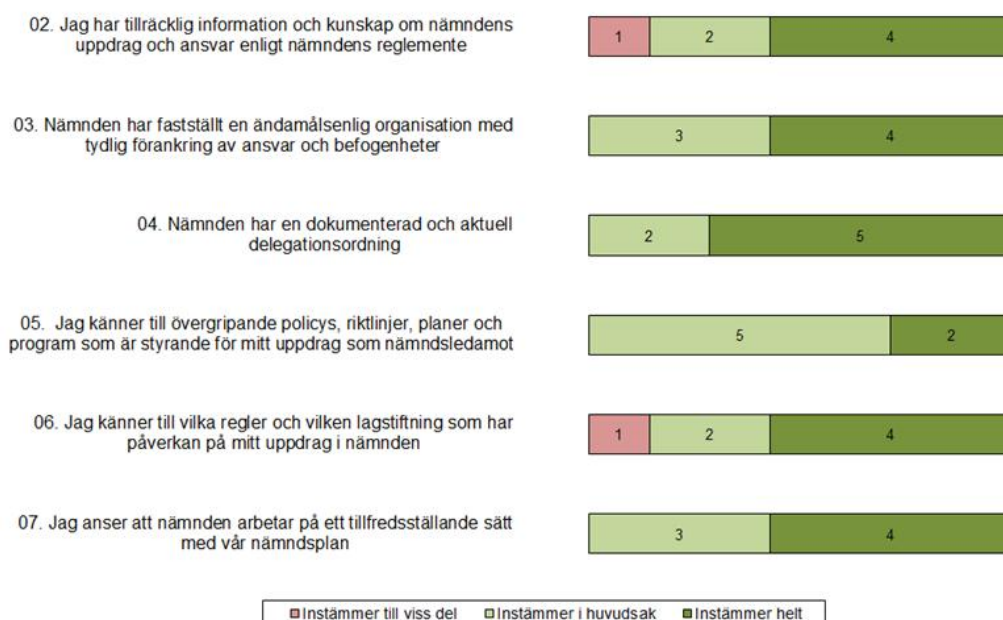
### 3. Granskningsresultat

Nedan redovisas svaren från ledamöterna på de påståenden som ställdes i enkäten. Svaren redovisas utifrån svarsskalan ”instämmer helt”, ”instämmer i huvudsak”, ”instämmer delvis”, ”instämmer inte alls”. Det finns även ett ”vet ej”- alternativ.

Det är sju av nämndens elva ordinarie ledamöter som besvarat enkäten vilket inte kan anses vara tillfredsställande. Mot bakgrund av detta vill vi uppmärksamma att det inte är hela nämnden som står bakom enkätresultatet som presenteras under avsnittet granskningsresultat.

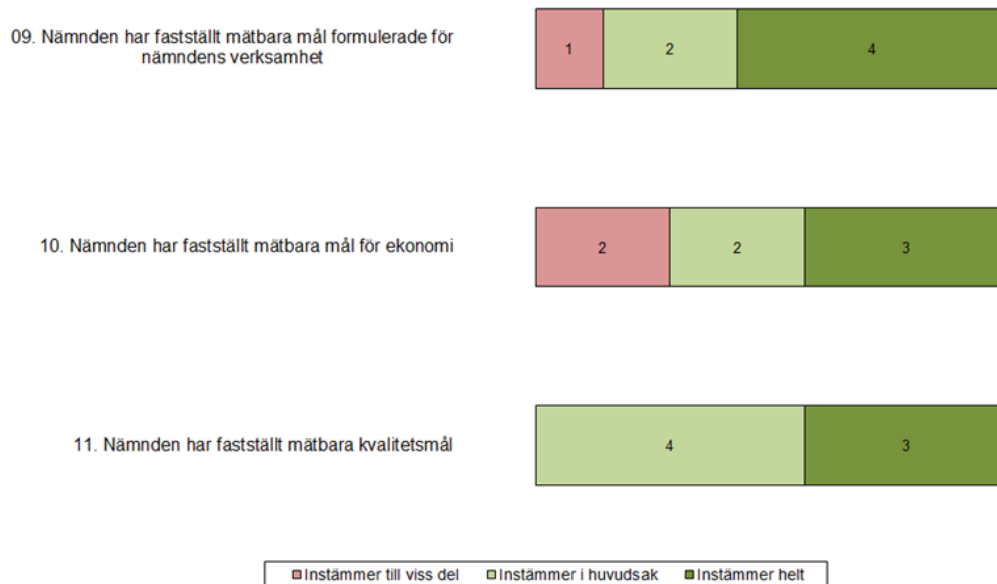
#### 3.1. Mål och uppdrag

##### 3.1.1. Enkätresultat



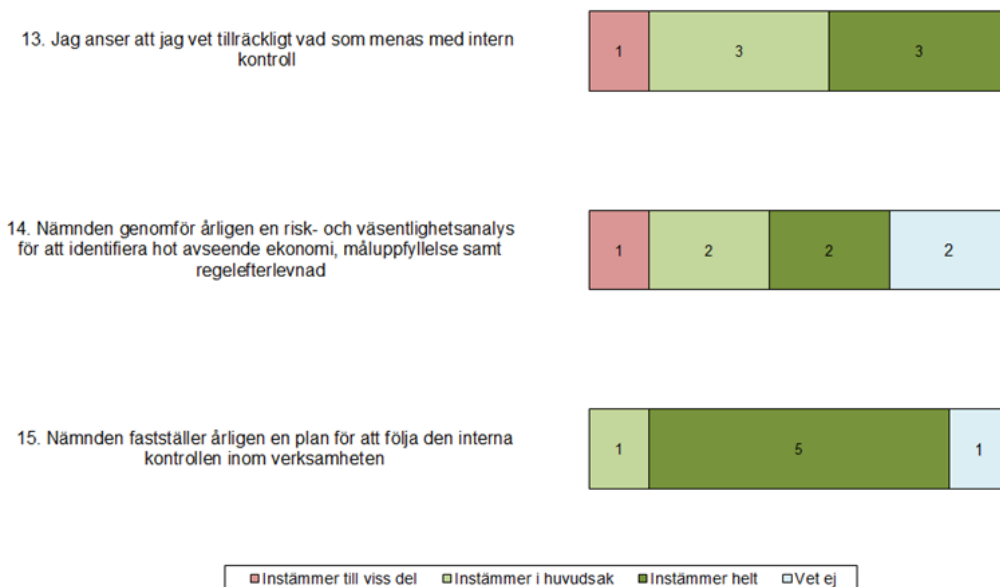
#### **Kommentarer:**

Vi kan konstatera att de flesta ledamöter anser att de helt eller i huvudsak instämmer i att nämnden har en aktuell delegationsordning, fastställt en ändamålsenlig organisation, känner till övergripande policys, riktlinjer och planer som är styrande för uppdraget samt arbetar på ett tillfredsställande sätt med nämndsplanen. De två påståenden som ledamöterna instämmer något lägre grad i, än de föregående, är att ledamöterna har tillräcklig information och kunskap om nämndens uppdrag och ansvar enligt reglemente, regler och lagstiftning.



***Kommentarer:***

Vad avser påståenden om nämnden har fastställt mätbara mål för verksamhet, ekonomi och kvalitet kan vi konstatera att alla ledamöter instämmer i huvudsak eller helt i att nämnden har fastställt mätbara kvalitetsmål. I något lägre grad instämmer ledamöterna att nämnden fastställt mätbara mål för verksamheten och ekonomi.



### ***Kommentarer:***

Det går att utläsa av svaren att de flesta ledamöter anser att nämnden årligen fastställer en internkontrollplan, dock har en ledamot svarat att han/hon inte vet. Vi konstaterar att de flesta ledamöter instämmer i huvudsak eller helt i att de vet vad som menas med intern kontroll. Vi konstaterar vidare att svaren indikerar att nämnden behöver förbättra arbetet med att årligen genomföra en risk- och väsentlighetsanalys för att identifiera hot avseende ekonomi och måluppfyllelse.

#### ***3.1.2. Iakttagelser från intervjuer***

Enkätsvaren indikerar att nämndens ledamöter anser sig ha tillräcklig kunskap om nämndens uppdrag och ansvar samt även vad som är styrande för uppdraget som ledamot. Detsamma framkommer vid intervjuerna, där det tas upp att nämndens ledamöter är medvetna om sitt uppdrag och ställer relevanta frågor samt uppdrar till förvaltningen att ta fram olika typer av underlag samt åtgärdsplaner för sin styrning och kontroll av verksamheten.

På kommunnivå sker styrningen genom vision 2025, gemensamma planeringsförutsättningar (GPF), underlag till kommunplan (UTK)/budgetdokument inklusive balanserad styrning (BS) med kommunfullmäktiges perspektiv, övergripande målsättningar, mål och mått. Kunskapsnämndens del i UTK tas fram genom att alla skolformer lämnar ett underlag till nämnden som de sedan diskuterar och beslutar om. Tjänstemännen delger även kunskapsnämnden omvärldsspaning och analys inför deras arbete med UTK. Inför hösten 2015 kommer skolchefen att engagera cheferna och verksamheten tidigare i arbetet med underlag till kommunplanen så att de får in ett mer långsiktigt perspektiv och förankring.

Vad gäller styrmodellen med balanserad styrning finns önskemål om tydligare centrala riktlinjer avseende målarbetet. Som det är idag upplever nämnden att de inte kan sätta mål för alla sina verksamheter i styrkortet utifrån att de då frångår den mall som finns. Detta påverkar i sin tur uppföljningen av all verksamhet som ligger under nämndens ansvarsområde. Det finns även en upplevelse från tjänstemännen att styrmodellen är begränsande avseende hur många mål som får sättas under respektive perspektiv.

På tjänstemannanivå tas en verksamhetsplan (VP) för verksamheten fram och som bygger på kunskapsnämndens UTK. Verksamhetsplanen beslutas av nämnden.

För att förankra målarbetet i organisationen har skolchef och skolformschefer haft en heldag med alla enhetschefer (förskolechefer/rektorer) då de gick igenom målen i UTK samt kommunfullmäktiges övergripande mål inom de olika perspektiven. Sedan har enhetscheferna fått ett uppdrag med att bryta ner målen tillsammans med sin personal i arbetsplaner. Skolchefen kan se att målprocessen fungerar och även att återkoppling sker både uppåt och nedåt i organisationen. Ett arbete pågår med att se över de satta måtten till målen och deras mätbarhet. Detta sker i dialog med cheferna. En notering som lämnas i intervjuerna är att nämnden sätter detaljerade mål vilket innebär att det upplevs försvåra nedbrytningsarbetet med målen ner i verksamhetsplanen.

Internkontrollplanen beslutade nämnden om 2010, men de lägger in särskilda kontroller varje år. Det kan även komma från kommunstyrelsen krav på särskilda kontrollmoment. Uppföljning sker en gång om året.

### 3.1.3. *Kommentarer och bedömningar*

Vi kan konstatera att de flesta ledamöter helt eller i huvudsak anser att de har tillräcklig kunskap och kännedom om sitt uppdrag och ansvar enligt reglemente, policys, riktlinjer, program, planer samt gällande lagstiftning vilket är positivt då detta utgör grunden och är väsentligt för nämndens styrning av verksamheten. Det är även positivt att alla ledamöter helt eller i huvudsak anser att nämnden arbetar på ett tillfredsställande sätt med nämndsplanen.

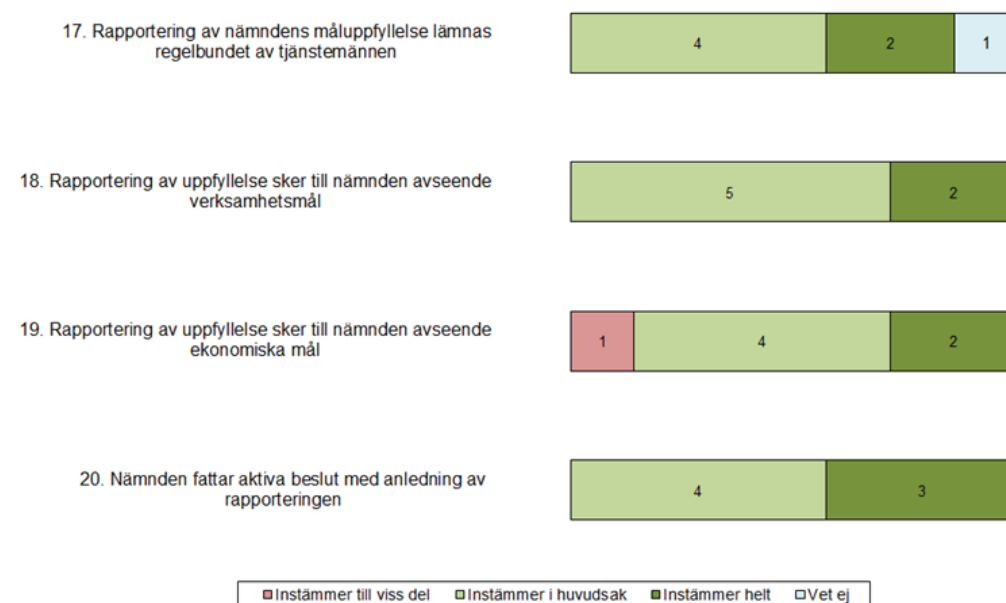
Vi kan också konstatera att kunskapsnämndens nämndplan 2012 (del i UTK) omfattar mål för verksamheten inom alla fem perspektiv i enlighet med kommunens styrmodell. Vi kan se att dessa mål är nedbrutna i förvaltningens verksamhetsplan. Det är positivt att förvaltningsledningen har en tillfredsställande process med att implementera målen i verksamheten.

Vår bedömning avseende kunskapsnämndens målarbete är att ett utvecklingsområde är att fastställa mål för all verksamhet som finns inom nämndens ansvarsområde så att styrbarheten ökar. Nämnden bör även diskutera målens detaljnivå. Vidare indikerar enkätsvaren att mätbara mål för ekonomi är ett utvecklingsområde.

Vår bedömning avseende området intern kontroll är att kunskapsnämnden behöver genomföra en risk- och väsentlighetsanalys årligen för att identifiera hot avseende ekonomi, måluppfyllelse samt regelefterlevnad.

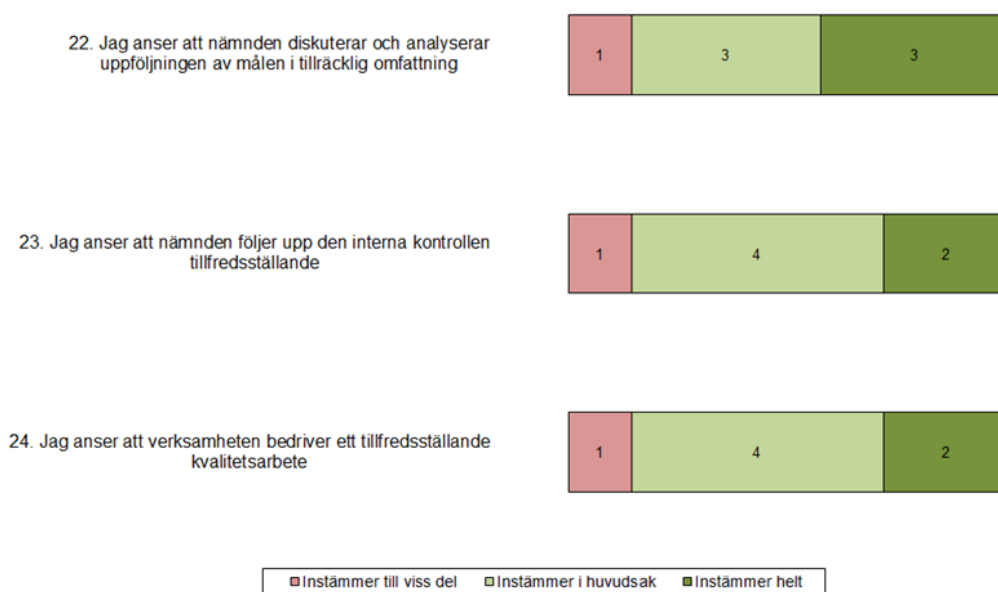
## 3.2. *Uppföljning, rapportering, analys*

### 3.2.1. *Enkätresultat*



### Kommentarer:

Enkätsvaren visar att de flesta ledamöter instämmer i huvudsak eller helt i att rapportering av måluppfyllelse sker till nämnden, dock har en ledamot svarat instämmer till viss del vad gäller rapportering avseende ekonomiska mål. Vidare kan vi konstatera att även på påståendet om nämnden fattar aktiva beslut med anledning av rapporteringen har de flesta ledamöter svarat instämmer i huvudsak eller helt.



### Kommentarer:

Vi kan konstatera att de flesta ledamöter instämmer i huvudsak eller helt i att nämnden diskuterar och analyserar uppföljningen av målen i tillräcklig uppfattning, dock har en ledamot svarat att han/hon instämmer till viss del i påståendet. Något svagare svarsresultat får påståendena gällande om nämnden följer upp den interna kontrollen på ett tillfredsställande sätt samt om verksamheten bedriver ett tillfredsställande kvalitetsarbete.

### 3.2.2. Iakttagelser från intervjuer

Kunskapsförvaltningen har tagit fram ett årshjul som stöd till en strukturerad uppföljning och rapportering. I årshjulet tydliggörs det vad som ska följas upp, hur det ska följas upp, vem som ansvarar för uppföljningen och till vem och när uppföljningen ska rapporteras. Uppföljning och rapportering till nämnden ingår i årshjulet.

I förvaltningens kvalitetsredovisning sammanfattas och analyseras uppnådda resultat sorterade enligt de fem perspektiven i balanserad styrning. De dokumenterade slutsatserna ligger till grund för verksamhetsplanen. Kvalitetsredovisning 2012 redovisades för nämnden i december 2012.

Resultat för kunskapsnämndens mål avrapporteras kvartalsvis enligt tidplan för balanserad styrning. Dessutom redovisar kunskapsnämnden måluppfyllelse i förhållande till kommunfullmäktiges mål i delårsrapport och årsredovisning.

Kunskapsnämnden får ekonomisk information vid varje sammanträde. Sedan hösten 2012 är alltid övergripande ansvarig ekonom med vid nämndssammanträdena. Kunskapsnämnden har efterfrågat en mer detaljerad rapportering av ekonomin. De får numera en övergripande ekonomisk rapport samt en mer detaljerad rapport ner på enhetschefsnivå.

Kunskapsnämnden får information från verksamhetsföreträdare vid varje sammanträde.

Internkontrollplan finns. Följs upp enligt årshjulet. Uppföljningen av internkontrollplanen redovisades för nämnden i december 2012 och de kontrollmoment som ingick var barn- och elevstatistik, delegationsordning, dokumentplan, ekonomisk uppföljning, likabehandlingsplaner samt resursfördelningsmodell för gymnasieskolan. För 2012 fanns även två särskilda kontrollområden; beställningsrutiner via ramavtal och underentreprenörers fakturering via ramavtal. Resultatet av kontrollerna visade att rutiner/processbeskrivningar finns för samtliga områden, men att rutiner för kontroll av barn- och elevstatistik behöver dokumenteras skriftligt. Det måste också säkerställas att alla rutiner följs och att samtliga delegationsbeslut rapporteras.

Utifrån nämndens ekonomiska läge har fokus under 2012 legat på att få en ekonomi i balans. Verksamhetsuppföljning och kvalitetsuppföljning har inte haft samma fokus, vilket även den nya skolchefen upplever.

### **3.2.3. *Kommentarer och bedömningar***

Vår bedömning är att kunskapsnämnden har säkerställt system och rutiner för en strukturerad och kontinuerlig uppföljning av verksamhet, kvalitet och ekonomi.

Vad gäller området uppföljning, rapportering och analys indikerar svaren på att det finns utvecklingsområden för kunskapsnämnden att lyfta. Det gäller rapportering av måluppfyllelse, diskussion och analys av uppföljningen av målen samt uppföljning av den interna kontrollen. Nämnden bör även diskutera vad som är ett tillfredsställande kvalitetsarbete i verksamheten.

Mot bakgrund av kunskapsnämndens ansträngda ekonomi är det positivt att nämnden stärkt den ekonomiska rapporteringen till en mer detaljerad nivå vilket innebär att nämnden ökat kontrollen av verksamheten.

## **3.3. *Resultat***

### **3.3.1. *Ekonomiskt resultat 2012***

Det ekonomiska resultatet för kunskapsnämnden 2012 visar ett underskott om totalt 22,1 mnkr (se fördelning mellan verksamhetsområden i tabellen nedan). Prognosen som lämnades i delårsrapporten per augusti 2012 var ett underskott om

13,7 mnkr.

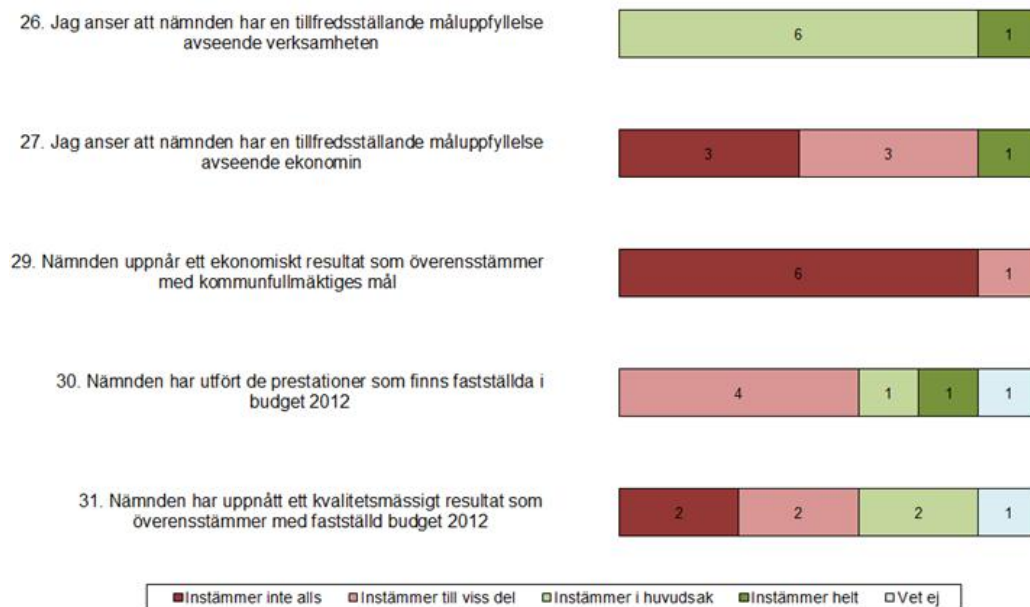
Verksamhetsområde	Intäkter	Kostnader	Netto-kostnad	Kommun-bidrag	Resultat
Kunskapsnämnd		-0,8	-0,8	0,9	0,1
Gymnasieskola	44,3	-209,5	-165,1	157,4	-7,7
Förskola	26,1	-204,5	-178,4	177,4	-1,0
Grundskola	17,5	-345,0	-327,5	309,9	-17,6
Särskola	3,9	-29,7	-25,7	31,2	5,5
Vuxenutbildning	19,4	-48,7	-29,3	27,4	-1,9
Övrig verksamhet	2,1	-27,5	-25,5	26,1	0,6
<b>Kunskapsnämnd</b>	<b>113,2</b>	<b>-865,7</b>	<b>-752,5</b>	<b>730,4</b>	<b>-22,1</b>

### 3.3.2. Verksamhetens resultat

Vid denna gransknings genomförande var inte förvaltningsberättelsen för 2012 färdigställd så vi har utgått ifrån prognosen av måluppfyllelse som lämnades i delårsrapporten per augusti 2012.

Kunskapsnämndens styrkort som utgår ifrån kommunens styrmodell ”balanserad styrning” omfattas av 10 mål fördelade under perspektiven medborgare, medarbetare, hållbar samhällsutveckling, ekonomi samt internationellt. För fem av målen görs bedömningen att de *delvis uppfylls* per helår, för två av målen görs bedömningen att de *ej uppfylls* per helår samt för tre av målen görs bedömningen att de *uppfylls* per helår.

### 3.3.3. Enkätresultat



#### Kommentarer:

Enkätsvaren under området ”resultat” visar att nämndens ledamöter i hög grad anser att nämnden inte har uppfyllt varken de ekonomiska målen eller kvalitetsmålen som fastställdes i budget 2012. Däremot anser i huvudsak sex av sju



ledamöter att nämnden har en tillfredsställande måluppfyllelse avseende verksamheten.

### *3.3.4. Iakttagelser från intervjuer*

Vid avstämning med ordförande i kunskapsnämnden samt förvaltningschefen i början av december 2012 lämnades en redogörelse avseende vilka åtgärder och beslut nämnden hade vidtagit under året med hänsyn till det ekonomiska läget;

- I januari 2012 genomfördes en dialogdag mellan nämnd/skolformschefer/rektorer. Grundskolan informerar bl a om kostnader som rektorer inte kan påverka och om interkommunala avgifter som är svåra att förutsäga. Gymnasiet informerar om att resursfördelningsmodellen upplevs som för avancerad, rektorer behöver mera kunskap samt bättre redskap för att förstå ekonomi
- I februari 2012 beslutade nämnden om
  - o Översyn och revidering av rutiner för uppföljning och budgetarbete
  - o Samtal med rektorer och orsaker till underskottet redovisas i april
  - o Utifrån redovisade negativa resultat inom grund- och gymnasieskolan gavs ett uppdrag till förvaltningen att lämna förslag till åtgärder på aprilsammanträdet
- I mars 2012 fastställs nya rutiner för uppföljning och budgetarbete
- I april 2012 tas beslut om besparingar på 11 mnkr och ett uppdrag gavs till förvaltningen att i juni presentera en 3-årsplan för ekonomi i balans
- I maj 2012 lämnas en ny prognos på -14 mnkr för nämnden (tidigare -5 mnkr)
- I juni 2012 presenteras 3-årsplanen och beslut tas om reduceringar i gymnasieutbudet samt samverkan med Hofors. Inga förslag på besparingar från grundskolan
- I augusti 2012 hålls ett extra sammanträde och gymnasiet redovisar då att utfallet av förhandlingar om anpassningar av personal gått bättre än väntat. Anpassningar motsvarande 8,8 mnkr på helår gjorda.
- I september 2012 pågick förhandlingar inom gymnasieskolan omfattande 20 heltidstjänster som inte får annat än marginell effekt 2012 (ca 1 mnkr). Nämnden uppdrog till förvaltningen att presentera uppföljning av arbetet med rutiner för ekonomiuppföljning och budgetarbete samt redovisa hur kostnaden för elever med rätt till särskilt stöd i grundskolan ökat i förhållande till budget 2012.
- I oktober 2012 lämnas en uppföljning av arbetet med nya rutiner för ekonomiuppföljning. Genomlysningen av grundskolan har bl a säkerställt att den interna bemanningsrapporteringen överensstämmer med redovisning av personalkostnader. Överskjutande kostnader förklaras med

15,0 tj elever i behov av särskilt stöd, 1,5 tj ökat behov av modersmållärare samt tolk, 9,5 tj utöver nyckeltal för att eleverna ska kunna tillgodoses i samtliga ämnen.

- I november 2012 visar helårsprognosen på ett underskott om 19,8 mnkr (okt – 15 mnkr). Differensen förklaras med: Läraravtalet, högre interkommunala kostnader grundskolan, fortfarande övertalighet på gymnasiet – endast 10 av de 20 tjänsterna är avvecklade, elevboendet underbudgeterat

Utifrån kunskapsnämndens ansträngda ekonomiska läge så fick skolchefen (ny sedan augusti 2012) ett uppdrag av nämnden att se över ekonomistyrningen samt att ta fram åtgärdsplaner för att komma tillrätta med underskotten inom grundskolan och gymnasieskolan. Skolchefen har även genomfört en förändring inom ekonomiorganisationen. En ekonom är övergripande ansvarig för förvaltningens ekonomi för att få en helhetsbild, sedan har varje skolform en ekonomiansvarig för att få detaljkunskaperna samt är en ekonom ansvarig för ekonomisystemet utifrån kompetens och som ansvarar för utbildning i systemets funktioner.

Skolchefen har även genomfört förändringar i förvaltningens budgetprocess. Uppföljning ska ske på enhetschefsnivå varje månad och direktiv finns att vid avvikelse ska en rapport skrivas vilka åtgärder som behöver vidtas för att hålla en ekonomi i balans (det är denna rapportering på enhetschefsnivå som även ska rapporteras till kunskapsnämnden).

Utifrån nämndens ekonomiska läge har ordförande varit kallad till kommunstyrelsen ett antal gånger under 2012. Stöd för nämndens situation har funnits från kommunstyrelsens ordförande och kommunchef, dock anser ordförande i kunskapsnämnden att återkopplingen från kommunstyrelsen på rapporteringen från nämnden ej har varit tillfredsställande.

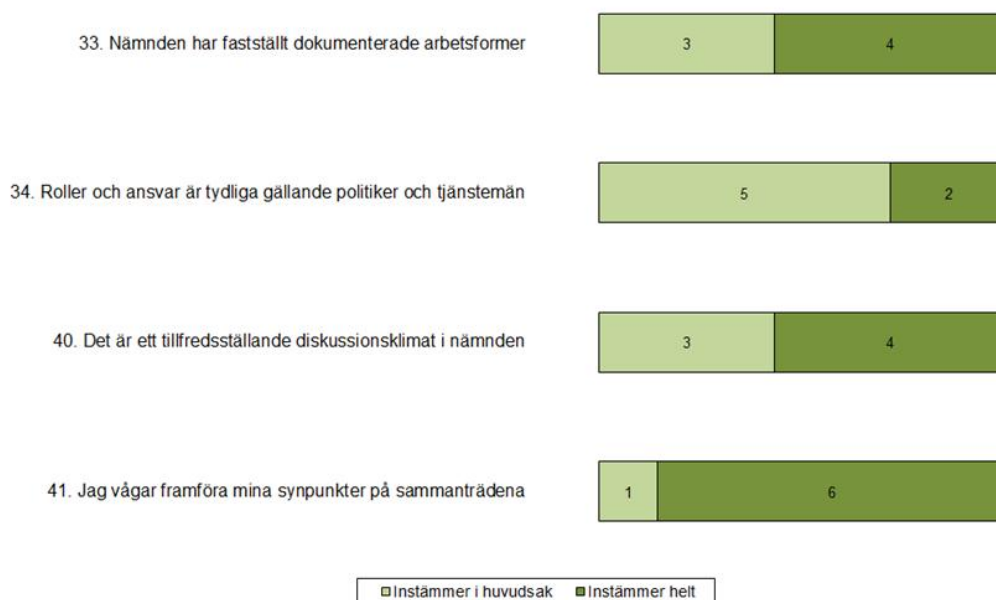
### *3.3.5. Kommentarer och bedömningar*

Vi kan konstatera att kunskapsnämnden under 2012 har givit förvaltningen olika uppdrag och krav på åtgärdsplaner för att komma tillrätta med underskottet. Skolchefen har sedan hon tillträdde under hösten 2012 fokuserat på att förbättra ekonomistyrningen och budgetprocessen samt att genomlysas verksamheten utifrån uppdraget att identifiera vilka åtgärder som krävs för en ekonomi i balans. Vi kan konstatera att de åtgärder som genomförts under 2012 inte har medfört en ekonomi i balans och att de därför inte varit tillräckliga.

Vi bedömer att kunskapsnämnden resultat inte är tillfredsställande. Detta gäller både verksamhet och ekonomi men det är i synnerhet det ekonomiska resultatet som i hög grad avviker från nämndens tilldelade budgetram. Vår bedömning är att kunskapsnämnden fortsättningsvis aktivt behöver styra, följa upp och kontrollera verksamhet och ekonomi. Vi bedömer även att nämnden behöver analysera styrningens effekter och konsekvenser i verksamheten för att långsiktigt säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet.

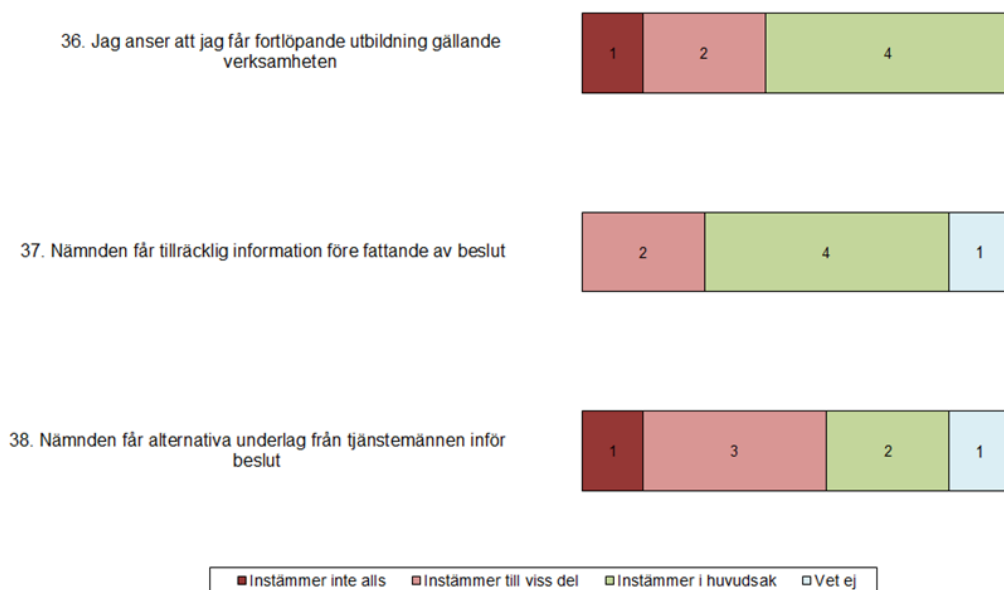
### 3.4. Arbetsätt och arbetsformer

#### 3.4.1. Enkätresultat



#### *Kommentarer:*

Vi kan konstatera att ledamöterna instämmer i hög grad på påståenden som omfattar dokumenterade arbetsformer, tillfredsställande diskussionsklimat och att de vågar framföra sina synpunkter på sammanträdena vilket är positivt. I något lägre grad instämmer ledamöterna att roller och ansvar är tydliga gällande politiker och tjänstemän, dock instämmer alla i huvudsak eller helt.



#### *Kommentarer:*

Enkätsvaren indikerar att ledamöterna önskar fortlöpande utbildning gällande verksamheten i ökad grad än vad som idag sker. Vidare går även att utläsa att ledamöterna önskar information och alternativa underlag i ökad utsträckning inför fattande av beslut.

#### *3.4.2. Iakttagelser från intervjuer*

Arbetsformer för nämndens sammanträden finns, dock är de inte dokumenterade. Ordförande tillämpar kommunfullmäktiges arbetsordning som stöd vid genomförande av sammanträden. Handlingar inför nämndsammanträdena skickas ut en vecka före.

Kunskapsnämndens presidium har fasta avtalade möten både för sig själva men även med skolchefen. Ordförande och skolchef träffas regelbundet men har även avstämningar per telefon och mail. Dialogen upplevs fungera bra mellan ordförande och skolchefen samt mellan presidiet och skolchefen.

Kunskapsnämnden har en dialogdag per år med verksamheten. Det framkommer i intervjuerna att de skulle behöva ha en dialogdag till. Funderingar och diskussioner förs i nämnden avseende att utöka dialogen med verksamheten. Fram till 2009 genomförde ledamöter i kunskapsnämnden och kommunfullmäktige terminsvisa skolbesök. Det togs bort av ekonomiska skäl men det ansågs även som om besöken inte gav tillräckligt och behövdes utvecklas. Till 2014 ska nämnden ha en plan för att utöka dialogen.

Nämndens ledamöter får utbildning när det sker nya saker i verksamheten, t ex vid förändringar i lagstiftning. Däremot sker ingen utbildning avseende uppdraget som ledamot i en nämnd under mandatperioden. Detta är något som skulle behövas anser ordförande utifrån att det sker förändringar i nämndens sammansättning under mandatperioden. Som stöd till nya ledamöter har nämndsekreteraren satt ihop en mapp med information om uppdraget i nämnden.

Vad gäller tydlighet i politiker och tjänstemannarollen indikerar enkätsvaren att det i huvudsak anses vara tydligt. I intervjuerna diskuteras vad och hur frågor och att det inte alltid är helt lätt i avgränsningen där.

Vid intervjuerna framkommer att kunskapsnämnden inte anser att de under 2012 fått tillfredsställande och tillförlitliga underlag från tjänstemännen. De ekonomiska underlagen med prognoser har varierat från sammanträde till sammanträde vilket inneburit att ledamöterna inte känt sig trygga inför fattande av beslut. Detta har även inneburit att ordförande känt osäkerhet vid lämnandet av information om kunskapsnämndens ekonomiska läge vid avstämningar i ordförandegruppen inom kommunen. Utifrån att det skett förändringar i förvaltningens ledningsorganisation har avstämningar av underlagen ej kunnat ske. Vidare framkommer vid intervjuerna att det finns en tilltro till nya skolchefen och att det är positivt att det sker en genomlysning av förvaltningens ekonomistyrning och budgetprocess.

Trots det tuffa läget för nämnden så är det, enligt uppgifter, en bra stämning i nämnden. Både enkätsvaren och intervjun indikerar att det är högt i tak och att alla vågar framföra sina synpunkter på sammanträdena.

Vad gäller uppdraget från kunskapsnämnden avseende att få en ekonomi i balans så ser skolchefen det som mycket viktigt att genomförandet sker med en tydlig dialog och förankring både uppåt och nedåt i organisationen samt genom en tät dialog med nämnden och nämndens ordförande.

### **3.4.3. Kommentarer och bedömningar**

Det är positivt att ledamöterna vågar framföra sina synpunkter på sammanträdena i hög grad samt att det anses vara ett tillfredsställande diskussionsklimat i nämnden.

Det är även positivt att dialog och arbetsformer fungerar bra mellan nämndens ordförande och skolchef samt mellan nämndens presidium och skolchef.

Vår bedömning är att nämnden bör diskutera vilken typ av utbildning som enkätsvaren indikerar att ledamöterna efterfrågar.

Det har framkommit i intervjuerna samt indikerar svaren i enkäten att nämnden inte anser att de fått tillräckliga och tillförlitliga underlag från tjänstemännen inför fattande av beslut vilket är allvarligt utifrån nämndens ansvar och styrbarhet. Det är viktigt inför det fortsatta arbetet med att få en ekonomi i balans samt en ökad kvalitet i verksamheten att nämndens ledamöter känner trygghet i de underlag de får från tjänstemännen. Det är även nämndens ansvar att efterfråga alternativa underlag samt tillräcklig information före fattande av beslut.

2013-03-22

---

**Louise Cedemar**

*Projektledare*

---

**Pär Månsson**

*Uppdragsledare*