

Revisionsrapport

Övergripande ekonomi- och målstyrning inom barn- och ungdomsnämnden

Vänersborgs kommun

Mars 2010

Monica Axelsson

Kerstin Rosendahl

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	sid 3
2	Inledning	
2.1	Bakgrund och revisionsfråga	sid 4
2.2	Avgränsning och metod	sid 5
3	Nämndens budgetprocess	
3.1	Styrdokument - iakttagelser	sid 5
3.2	Fördelning av budget - iakttagelser	
3.2.1	Process för resursfördelning	sid 5
3.2.2	Resursfördelningsmodellens ändamålsenlighet	sid 7
3.3	Uppföljning av budget - iakttagelser	sid 8
3.4	Bedömning och rekommendationer	sid 9
4	Nämndens målprocess	
4.1	Styrdokument - iakttagelser	sid 10
4.2	Genomförande - iakttagelser	sid 11
4.3	Uppföljning - iakttagelser	sid 12
4.4	Bedömning och rekommendationer	sid 12

1 Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun har gett Komrev inom PricewaterhouseCoopers i uppdrag att granska barn- och ungdomsnämndens övergripande ekonomi- och målstyrning .

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga: Säkerställer barn- och ungdomsnämnden en tillförlitlig och ändamålsenlig process för ekonomi- och målstyrning samt för uppföljning?

Vad beträffar processen för ekonomistyrning och uppföljning, bedömer vi att nämnden behöver vidta åtgärder som tydliggör styrning och säkerställer uppföljning. Det finns alltså brister. Granskningen visar samtidigt att det finns en hög medvetenhet om de utmaningar som nämnd och förvaltning står inför, när det gäller att anpassa verksamheternas kostnader till de ekonomiska förutsättningarna. Vi uppfattar också att man planerar olika förbättringsåtgärder. Vi rekommenderar barn- och ungdomsnämnden att:

- Se över resursfördelningsmodellen och säkerställa att den bidrar till likvärdiga förutsättningar mot bakgrund av uppsatta mål samt redovisad och analyserad måluppfyllelse.
- Möjliggöra för enhetscheferna att lägga detaljbudget i enlighet med upprättad tidsplan.
- Formalisera uppföljningsprocessen så att det på ett tydligare sätt framgår till ansvariga enhetschefer när och hur uppföljning ska ske samt överväga behovet av att ha fler prognostillfällen än två per år.
- Tillse att uppföljning till nämnden redovisas på en betydligt mer detaljerad nivå än vad som görs idag.

Gällande processen för målstyrning bedömer vi att barn- och ungdomsnämnden har en ändamålsenligt upplagd styrkedja där de olika dokumenten för styrning, genomförande och uppföljning har en struktur som hänger ihop. För att få till stånd ett systematiskt kvalitetsarbete behöver dock ett antal förbättringsåtgärder genomföras. Granskningen visar att förvaltning och nämnd är medvetna om detta och att man planerar för att utveckla kvalitetsarbetet.

Vi rekommenderar barn- och ungdomsnämnden att:

- Tydliggöra förväntade resultat gentemot uppsatta mål, till exempel genom att ta fram indikatorer för bedömning av måluppfyllelse.
- Överväga att ta fram inriktningsmål med förväntade resultat för verksamheter som saknar sådana.

- Överväga att i högre grad förtydliga kopplingen mellan lokala mål och nationella styrdokument.
- Ta fram verksamhetsspecifika mål för god ekonomisk hushållning.
- Säkerställa enhetlig utformning och kvalitet på resultat- och aktivitetsplanerna.
- Redovisa resultat i kvalitetsredovisningen så att de olika enheternas resultat kan följas över tid – för grundskolan dessutom i alla ämnen.
- Utveckla bedömningen av resultat och måluppfyllelse samt analysdelen i kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.

2 Inledning

2.1 Bakgrund och revisionsfråga

De förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun har gett Komrev inom PricewaterhouseCoopers i uppdrag att granska den övergripande ekonomi- och målstyrningen inom barn- och ungdomsnämnden. Nämndens verksamheter omfattar en stor del av kommunens totala verksamhetskostnader. Bakgrunden till föreliggande granskning är att barn- och ungdomsnämnden för 2008 redovisade ett underskott på 14,2 mkr varav 8,7 mkr var kända vid nämndens sammanträde i december och resterande kom fram i bokslutsarbetet. Av revisionsberättelsen för 2008 framkommer att det mesta av underskottet kan förklaras med brister dels i kommunikation mellan nämnd och förvaltning, dels i bristande styrning och budgetdisciplin.

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga: Säkerställer barn- och ungdomsnämnden en tillförlitlig och ändamålsenlig process för ekonomi- och målstyrning samt för uppföljning?

Granskningen har genomförts utifrån följande kontrollfrågor:

- Är nämndens budgetprocess upplagd på ett ändamålsenligt och tillförlitligt sätt vad gäller planering, prognoser, uppföljning och styrning?
- Är nämndens budgetprocess i överensstämmelse med kommunens övergripande styrdokument?
- Är de lokala politiska målen tydliga och utvärderingsbara samt relaterade till nationella styrdokument?
- Är målen implementerade i verksamheternas kvalitetsarbete och följs resultaten systematiskt upp av nämnden?
- Är resursfördelningen kopplad till resultatredovisning gentemot uppsatta politiska mål?

2.2 Avgränsning och metod

Granskningen är avgränsad till att omfatta barn- och ungdomsnämndens verksamhetsområden.

Intervjuer har genomförts med förvaltningschef, tre förvaltningsekonomer, utvecklingsledare, kvalitetsansvarig, två områdeschefer samt fyra rektorer. Vi har granskat budgetdokument, planeringsunderlag, uppföljningar, prognoser, skolplan, övriga måldokument, samt årsredovisningar och kvalitetsredovisningar.

Rapporten har faktagranskats av förvaltningschefen.

3 Nämndens budgetprocess

3.1 Styrdokument – iakttagelser

De styrdokument som ligger till grund för Vänersborgs kommuns budgetprocess är:

- Anvisningar för budget och ekonomisk plan 2010 - antagen av kommunstyrelsen 2009-02-25
- Mål och resursplan - antagen av kommunfullmäktige 2009-06-17.

I dessa dokument återfinns alltså det regelverk och de tidsplaner som gäller för nämndernas budgetarbete. Dessutom redovisas för hur och på vilka grunder respektive nämnds ramjustering skett samt för gällande anslagsbindningsnivåer och övriga ekonomiska förutsättningar.

Anvisningar avseende uppföljning av det ekonomiska utfallet gentemot budget lämnas inte. Riktlinjer för uppföljningsprocessen lämnas istället som anvisningar från ekonomikontoret. Av dessa framgår att nämnderna ska upprätta budgetuppföljning och prognos vid två tillfällen under året. Utifrån ekonomikontorets riktlinjer utfärdar förvaltningen anpassade anvisningar, som distribueras till budgetansvariga chefer.

Gällande resursfördelningsmodell för barn- och ungdomsnämndens verksamheter beslutades av nämnden år 2002 och har därefter reviderats, senast år 2006.

3.2 Fördelning av budget – iakttagelser

3.2.1 Process för resursfördelning

Nedan beskrivs processen för resursfördelning på olika nivåer.

Nämnd

Nämnden erhåller en budget fördelad på fyra olika anslagsbindningsnivåer:

- Nämnd/administration
- Barnomsorg/grundskola/särskola
- Arena och fritid
- Musik och ungdom

För anslagsbindningsnivån barnomsorg/grundskola/särskola fördelas budgeten med hjälp av resursfördelningsmodeller. Särskolan är undantagen och erhåller sin budget via ramtilldelning. Den summa som återstår fördelas mellan barnomsorg och grundskola.

Elevpeng

Grundskolan tilldelas en total ram från vilken avdrag görs för hyror, kapitaltjänstkostnader, administration och andra gemensamma kostnader såsom stödenhetens verksamhet (personal för elevhälsateam samt resurspersoner). Förutom för social resurstilldelning avsätts också medel för en geografisk resurstilldelning. Därefter fastställs en elevpeng, genom att det som kvarstår av den totala ramen för grundskolan fördelas per elev. Detta görs utifrån en viktning av resursbehovet i följande tre huvudgrupper:

- Skolbarnomsorgen
- Förskoleklass - årskurs 5
- Årskurs 6 - årskurs 9

Denna indelning innebär att de högre årskurserna genererar en större elevpeng och återspeglar därmed timplanerna för respektive årskurser. Antalet elever på respektive område avgör därefter vilken summa som fördelas till respektive områdeschef.

Den sociala resursen tilldelas utifrån socioekonomisk bakgrund på respektive skola utifrån vårdnadshavares genomsnittliga utbildningsnivå samt andel elever med utländsk härkomst. Den geografiska resursen tilldelas små glesbygdsskolor som ett slags strukturbidrag.

Förskolepeng

Från den totalram som tilldelas barnomsorgen görs avdrag på samma sätt som för grundskola (se ovan) samt för familjedaghemmen. En summa avsätts också för social resurstilldelning utifrån vårdnadshavares genomsnittliga utbildningsnivå. Förskolans resursfördelning innebär därefter att den summa som kvarstår av den totala ramen för förskolan fördelas per planerad plats. Därmed har man fastställt en "peng" per plats i förskolan. Antalet platser på respektive område avgör därefter summan som fördelas till områdeschefen.

Områdeschef

Områdeschefen erhåller en "budgetpåse" som ska fördelas till respektive enhetschef. Områdescheferna har enligt nämndens delegationsordning möjlighet att omfördela

resurser mellan enheter inom samma verksamhet (till exempel förskola). Enligt uppgift är det ovanligt att så sker, vilket innebär att rektor erhåller den peng per elev/förskoleplats som beräknats utifrån resursfördelningsmodellen.

Enhetschef

Respektive enhetschef fastställer detaljbudgeten för sin verksamhet, det vill säga i huvudsak kostnader för personal och material. Denna ska enligt förvaltningens budgetprocess vara klar i december, vilket inte varit fallet under de två senaste åren.

3.2.2 Resursfördelningsmodellens ändamålsenlighet

Skolverkets rapport 330/2008 (Resursfördelning utifrån förutsättningar och behov?) redovisar att kommuner i alltför liten utsträckning styr fördelningen av resurser och att den styrning som görs, sällan grundar sig på kunskaper om resultat och behov. Barn- och utbildningsnämnden i Vänersborg har beslutat om en modell för resursfördelning och om vissa prioriteringar. Granskningen har dock inte visat att det görs någon systematisk och regelbunden översyn av resursfördelningsmodellen, utifrån analys av redovisad måluppfyllelse och andra resultat.

En grundläggande princip för en välfungerande resursfördelningmodell är att den är lätt att förstå. Vid granskningen har det framkommit att inte alla berörda enhetschefer uppfattar det som tydligt på vilka grunder förskole/elevpengen räknas fram – man har ingen klar bild av de olika avdrag som görs innan elevpengen fastställs. Vi har dessutom kunnat urskilja ett antal undantag från de grundläggande principerna i modellen för resursfördelning. Till exempel lämnas en extra resurs till en specifik enhet på grundval av socioekonomiska faktorer.

Enligt mål- och resursplan 2009 har nämnden fattat beslut om mindre barngrupper och/eller ökad personaltäthet. En modell som fördelar resurser per plats i förskolan bidrar till detta, förutsatt att antalet barn inte överstiger antalet platser i modellen. Under granskningen har det dock framkommit att det i dagsläget skrivs in fler barn än motsvarande antalet platser i modellen, med hänvisning till beslut av barn- och ungdomsnämnden (§8/2009). Resursfördelningen samverkar då inte längre med gällande målsättning.

Modellen tar heller inte hänsyn till barnens vistelsetid, det vill säga hur stor del av platsens tid som nyttjas. Detta kan påverka förutsättningarna för till exempel särskilt stöd på en avdelning.

En resursfördelningsmodell med ”rak elevpeng” kan innebära att mycket små enheter kan få svårt att frigöra resurser för särskilt stöd, om merparten av skolans resurser åtgår för att

organisera klasser utifrån timplanen. Detta kompenseras i Vänersborgs kommun dels genom tilldelning från geografisk och social resurs, dels genom stödenhetens resurser för särskilt stöd. Som tidigare nämnts i rapporten har vi dock inte funnit att det görs någon systematisk och regelbunden översyn av resursfördelningsmodellen, utifrån analys av redovisad måluppfyllelse och andra resultat.

Möjligen något utanför detta uppdrag har vi noterat att nämnden ännu ej beslutat om modell för resursfördelning till fristående skolor och enskild verksamhet för barnomsorg, utifrån nya bestämmelser om beräkning av bidrag som gäller från och med 2010. Enligt uppgift är beslut på gång. Kommunen ska kunna redovisa hur ett bidrag har beräknats och eftersom bidrag till fristående skola ska bestämmas på samma grunder som för kommunens egna skolor, krävs en tydlig resursfördelningsmodell.

3.3 Uppföljning av budget – iakttagelser

Vad gäller tertialuppföljning (april och augusti) och årsbokslut följer förvaltningen de riktlinjer som gäller för kommunen.

Månadsuppföljningen redovisas till nämnden av förvaltningsekonom. Under 2009 har uppföljning skett av de extraordinära åtgärderna enligt beslut av kommunfullmäktige 2009-03-18 (§ 35). De extraordinära åtgärderna berör bland annat löner och vikarier, för vilka det redovisas månadsutfall jämfört med budget och föregående år. Den övriga ekonomiska information som lämnas är ekonomiskt utfall per anslagsbindningsnivå. Anslagsbindningsnivån grundskola/särskola/barnomsorg redovisas per huvudverksamheterna barnomsorg, förskoleklass, grundskola och särskola.

Underlag för ekonomisk uppföljning på enhetsnivå lämnas genom att förvaltningens ekonomer varje månad skickar en sammanställning av det ekonomiska utfallet till ansvarig enhetschef. Därefter ansvarar denna för den ekonomiska uppföljningen. Vanligt är att man tar hjälp av förvaltningens ekonomer. Det redovisas ingen uppföljning eller prognos till områdeschef, förvaltningsekonom eller annan berörd. Vid intervjuer under granskningen har framkommit att man som enhetschef inte alltid känner igen sig i de rapporter som tas från ekonomisystemet. I övrigt visar granskningen att enhetscheferna får god hjälp av förvaltningens ekonomer och även personalredogörare i arbetet med ekonomisk uppföljning.

Prognoser redovisas endast vid tertialuppföljningarna och tas fram i samverkan mellan enhetschef och förvaltningsekonom. Prognoserna sammanställs av förvaltningsekonomen och redovisas till nämnden på anslagsbindningsnivå och för grundskola/särskola/barnomsorg per huvudverksamhet.

3.4 Bedömning och rekommendationer

Vi bedömer att nämndens budgetprocess stämmer överens med de kommunövergripande riktlinjerna.

Gällande resursfördelningsmodell är politiskt beslutad men styrningen har brister, eftersom modellen inte systematiskt och regelbundet kopplas till redovisning och analys av resultat och måluppfyllelse. Granskningen visar att modellen kan uppfattas som otydlig i vissa avseenden. Det finns inslag i modellen som kan innebära olikvärdiga förutsättningar till exempel vad gäller möjligheten att ge särskilt stöd.

Under de två senaste åren har detaljbudget per enhet fastställts först under pågående verksamhetsår. Detta kan försena möjligheten att agera utifrån givna förutsättningar och genom åtgärder påverka framtida kostnader.

Att områdeschefen har möjlighet att omdisponera resurser mellan enheter inom samma verksamhet innebär att den politiskt beslutade modellen för resursfördelning kan komma att urholkas. Omdisponering sker mycket sällan, men med en ändamålsenlig resursfördelningsmodell borde möjligheten inte behövas alls.

Den ekonomiska information som redovisas till nämnden är alltför översiktlig, för att utgöra ett ändamålsenligt underlag. Det finns inga fastställda riktlinjer för hur enhetschefer ska följa upp ekonomin oftare än per tertiäl. Den ekonomiska uppföljningen utöver tertiälbokslut kommuniceras inte med överordnad på ett fastställt och formaliserat sätt. Det saknas gemensamma rapportmallar och rapporttidpunkter förutom för tertiäluppföljningarna. Prognoser lämnas endast två gånger per år vilket är relativt sällan. Sammantaget bedömer vi att detta kan bidra till bristande säkerhet i nämndens prognoser.

Vi bedömer alltså att nämnden behöver vidta åtgärder som tydliggör styrning och säkerställer uppföljning. Granskningen visar samtidigt att det finns en hög medvetenhet om de utmaningar som nämnd och förvaltning står inför, när det gäller att anpassa verksamheternas kostnader till de ekonomiska förutsättningarna. Vi uppfattar också att man planerar olika förbättringsåtgärder. Vi rekommenderar barn- och ungdomsnämnden att:

- Se över resursfördelningsmodellen och säkerställa att den bidrar till likvärdiga förutsättningar mot bakgrund av uppsatta mål samt redovisad och analyserad måluppfyllelse.
- Möjliggöra för enhetscheferna att lägga detaljbudget i enlighet med upprättad tidsplan.

- Formalisera uppföljningsprocessen så att det på ett tydligare sätt framgår till ansvariga enhetschefer när och hur uppföljning ska ske samt överväga behovet av att ha fler prognostillfällen än två per år.
- Tillse att uppföljning till nämnden redovisas på en betydligt mer detaljerad nivå än vad som görs idag.

4 Nämndens målprocess

4.1 Styrdokument – iakttagelser

Barn- och ungdomsnämndens styrande lokala måldokument utgörs av skolplanen samt mål och resursplanen.

Gällande skolplan antogs av kommunfullmäktige 2008-04-16. Enligt skollagen (2 kap 8 §) ska skolplanen ange hur skolväsendet ska gestaltas och utvecklas. Vidare ska det framgå vilka åtgärder som kommunen avser att vidta för att nå uppsatta nationella mål. Vänersborgs kommuns skolplan gäller för både barn- och ungdomsnämnden och för gymnasienämnden. Barn- och ungdomsnämnden har inom tre målområden angivit några få satsningar och prioriteringar som ska göras för att öka måluppfyllelsen: Kunskap – Trygghet och trivsel – Samverkan hem och skola/förskola. Kunskapsmålen kan sägas vara mätbara genom att det anges att måluppfyllelsen ska öka och att alla elever i årskurs 9 på lång sikt ska ha godkända betyg i alla ämnen. Nolltolerans mot dåligt språkbruk ska råda.

Under skolplanens rubrik Uppföljning, utvärdering och revidering av skolplanen, anges att skolplanen tillsammans med övriga mål (kommunala och nationella) ska följas upp tre gånger per i år i samband med tertiäredovisningar och bokslut. Vidare ska de lokala målen omsättas i resultat- och aktivitetsplaner på enhetsnivå. Resultaten ska redovisas i kvalitetsredovisningarna. Det framgår dock inte av skolplanen när och hur den ska revideras.

I kommunens mål- och resursplan (2010) som fastställs årligen beskrivs vision, generella perspektiv, utvecklingsområden samt inriktningsmål med förväntade resultat, som alla nämnder ska arbeta utifrån. Utbildning är exempel ett sådant utvecklingsområde för vilket anges dels inriktningsmål, dels förväntade resultat. Tre resultat är direkt kopplade till barn- och ungdomsnämnden: större andel elever med minst betyget godkänt i grundskolans samtliga ämnen, bättre meritvärde och större andel behöriga sökande till gymnasieskolan. Under rubriken Ekonomiska mål - God ekonomisk hushållning, anges att nämnderna ska arbeta fram verksamhetsspecifika mål och riktlinjer kring god ekonomisk hushållning.

I barn- och ungdomsnämndens mål och resursplan (2010) återges inriktningsmål och förväntade resultat för alla utvecklingsområdena. För området Utbildning återkommer de tre målområdena från skolplanen. Under rubriken Förväntade resultat redovisas en mix av åtgärder, förväntade tillstånd, utvärderingsbara mål samt utvärderingsbara mål med angivna indikatorer för bedömning av måluppfyllelse. De senare utgör en mycket liten andel.

Det kan vara svårt att se skillnad mellan inriktningsmål och förväntat resultat. Till exempel anges under inriktningsmålet Trygghet och trivsel: ”Kommunens skolor och förskolor ska erbjuda ett trivsamt klimat där barn och ungdomar i hög grad trivs, känner sig trygga och upplever arbetsro. Nolltolerans mot dåligt språkbruk råder i en sådan miljö”. Det förväntade resultatet är: ”Barn och ungdomar ska trivas, känna sig trygga och uppleva arbetsro”. Målet är alltså utvärderingsbart men det framgår inte hur målet ska utvärderas. Hur tar man reda på vad eleverna tycker? Hur vet man om det blir bättre eller sämre? I detta exempel skulle man kunna utvärdera målet med hjälp av en kommunövergripande enkät bland elever och vårdnadshavare. Någon sådan genomförs i dagsläget inte.

Nämnden har inte angett inriktningsmål med förväntade resultat för alla sina verksamheter.

Några verksamhetsspecifika mål och riktlinjer kring god ekonomisk hushållning finns inte i barn- och ungdomsnämndens mål- och resursplan.

4.2 Genomförande – iakttagelser

Barn- och ungdomsnämndens mål- och resursplan omsätts på de olika enheterna i så kallade resultat- och aktivitetsplaner. Sådana finns för alla enheter. Utformningen av planerna är dock inte enhetlig, och det framgår inte alltid hur man arbetar med utvärdering mot uppsatta mål.

Inom grundskolan ska det enligt grundskoleförordningen (2 kap 23 §) finnas en arbetsplan för genomförande av de fastställda utbildningsmålen. I Vänersborgs kommun utgör grundskolornas resultat- och aktivitetsplaner också arbetsplaner. Alla planer utgår från skolplanens respektive mål- och resursplanens målområden: Kunskap – Trygghet och trivsel – Samverkan hem och skola/förskola.

4.3 Uppföljning – iakttagelser

Viss uppföljning av måluppfyllelse sker i samband med tertialbokslut, men den huvudsakliga redovisningen sker i samband med bokslut i nämndens

verksamhetsberättelse. För flertalet av nämndens verksamheter görs också en årlig kvalitetsredovisning.

Enligt gällande förordning (SFS 1997:702) ska årliga kvalitetsredovisningar upprättas på både enhetsnivå och nämndsnivå för skolväsendet samt för förskola och fritidshem. Dessa ska innehålla en bedömning av måluppfyllelse gentemot de nationella målen samt en redogörelse för vilka åtgärder som behöver vidtas för att öka måluppfyllelsen. Dessutom ska uppföljning och utvärdering av likabehandlingsplanerna redovisas, enligt skollag och diskrimineringslag.

Kvalitetsredovisningarna i Vänersborgs kommun är alla upplagda på samma sätt, både på enhetsnivå och på nämndsnivå. De övergripande rubrikerna är hämtade från läroplanerna. Under till exempel rubriken Normer och värden, anges läroplanernas mål och nämndens mål samt beslutade åtgärder från föregående års redovisning. Därefter beskrivs årets arbete under följande rubriker: Vad gjorde vi? - Vad lärde vi? - Måluppfyllelse - Vad är det därför klokt att göra? Likabehandlingsplanen utvärderas i ett eget avsnitt.

I kvalitetsredovisningen på nämndsnivå 2008 redovisas resultat för till exempel kunskapsmål och betyg sammantaget för kommunen, alltså ej per skola. Vidare redovisas måluppfyllelse för alla ämnen endast för årskurs nio.

Inriktningsmål om trygghet och trivsel har funnits med i mål- och resursplanen under flera år. I nämndens kvalitetsredovisning för 2008 redovisas måluppfyllelsen som "Bra", mot bakgrund av vad man gjort - inte mot bakgrund av uppnådda resultat som anger elevernas upplevelse av arbetsro, trygghet och trivsel. Även i verksamhetsberättelsen för 2009 redovisas måluppfyllelsen genom beskrivning av pågående arbete och insatser. Iakttagelsen gäller för flera inriktningmål.

4.4 Bedömning och rekommendationer

Vi uppfattar det som att nämndens huvudsakliga styrdokument är mål- och resursplanen (2010), som bygger på de övergripande kommunala målen och på skolplanen. Nämndens viljeinriktning och ambitioner för alla verksamheter framgår klart. Däremot behöver de förväntade resultaten tydliggöras, till exempel genom att förses med indikatorer för bedömning av måluppfyllelse.

Kopplingen till nationella styrdokument är inte tydlig utom när det gäller kunskapsmålen och betyg. När det gäller vårt exempel ovan (4.1) med trygghet och trivsel finns det till exempel ny och omfattande lagstiftning - skollag och diskrimineringslag - som ej syns i mål- och resursplanen. Naturligtvis kan det ändå finnas en överensstämmelse mellan lokala mål och nationella styrdokument, men mot bakgrund av huvudmannens ansvar finns det anledning att förtydliga styrningen.

Nämndens mål omsätts i enheternas resultat- och aktivitetsplaner. Utformningen av dessa är inte enhetlig och vi bedömer att kvaliteten varierar.

Nämndens kvalitetsredovisning (2008) har en ändamålsenlig struktur och innehåller en utförlig beskrivning av verksamheternas arbete och insatser. För att redovisningen ska bli ett redskap för ett systematiskt kvalitetsarbete och beslut om nya mål och åtgärder, behöver dock bedömningen av resultat och måluppfyllelse utvecklas, liksom analysdelen. Detta gäller även nämndens verksamhetsberättelse.

Från Skolverket och Statens skolinspektion betonar man vikten av att i kvalitetsarbetet följa upp resultaten i alla ämnen. Nämnden, som ansvarar för likvärdiga förutsättningar för alla elever, behöver dessutom kunna följa resultaten per skola och över tid.

Sammanfattningsvis bedömer vi att barn- och ungdomsnämnden har en ändamålsenligt upplagd styrkedja där de olika dokumenten för styrning, genomförande och uppföljning har en struktur som hänger ihop. För att få till stånd ett systematiskt kvalitetsarbete behöver dock ett antal förbättringsåtgärder genomföras. Granskningen visar att förvaltning och nämnd är medvetna om detta och att man planerar för att utveckla kvalitetsarbetet.

Vi rekommenderar barn- och ungdomsnämnden att:

- Tydliggöra förväntade resultat gentemot uppsatta mål, till exempel genom att ta fram indikatorer för bedömning av måluppfyllelse.
- Överväga att ta fram inriktningsmål med förväntade resultat för verksamheter som saknar sådana.
- Överväga att i högre grad förtydliga kopplingen mellan lokala mål och nationella styrdokument.
- Ta fram verksamhetsspecifika mål för god ekonomisk hushållning.
- Säkerställa enhetlig utformning och kvalitet på resultat- och aktivitetsplanerna.
- Redovisa resultat i kvalitetsredovisningen så att de olika enheternas resultat kan följas över tid – för grundskolan dessutom i alla ämnen.
- Utveckla bedömningen av resultat och måluppfyllelse samt analysdelen i kvalitetsredovisning samt verksamhetsberättelse.