

---

**Revisionsrapport  
Vänersborgs kommun**

***Ekonomi- och målstyrning  
inom barn- och  
ungdomsnämnden-  
uppföljning av tidigare  
genomförd granskning***

Monica Axelsson  
September 2011



---

# *Innehållsförteckning*

<b>1 Sammanfattning</b>	sid 2
<b>2 Inledning</b>	
2.1 Bakgrund och revisionsfråga	sid 3
2.2 Avgränsning och metod	sid3
<b>3 Nämndens budgetprocess</b>	
3.1 Styrdokument	sid 4
3.2 Resursfördelning	sid 4
3.3 Genomförande	sid 5
3.4 Uppföljning	sid 5
3.5 Vår bedömning	sid6
<b>4 Nämndens målstyrning</b>	
4.1 Styrdokument	sid 6
4.2 Genomförande	sid 6
4.3 Uppföljning	sid 7
4.4 Vår bedömning	sid 7

---

# 1 *Sammanfattning*

De förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun har gett PwC i uppdrag att granska ekonomi- och målstyrning inom barn- och ungdomsnämnden. Uppdraget innebär uppföljning av den granskning som genomfördes 2008. Granskningen är avgränsad till att omfatta de områden som vid den tidigare granskningen konstaterades vara bristfälliga och som kommunicerats med nämnden.

Vår granskning visar att

- verksamhetsspecifika mål för god ekonomisk hushållning saknas men att nämnden i övrigt vidtagit åtgärder som syftar till att säkerställa de ekonomiska processerna. Till exempel har man beslutat om en ny resursfördelningsmodell samt formaliserat uppföljningsarbetet.
- barn- och ungdomsnämnden genom sina etablerade processer för styrning av verksamheten har goda förutsättningar att bedriva och utveckla ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete. Vi vill dock understryka att fritidshemmen i detta kvalitetsarbete måste ses som en egen och viktig verksamhet.

Vår revisionella bedömning är att utifrån de brister som tidigare konstaterats, har barn- och ungdomsnämnden på ett tillfredsställande sätt vidtagit åtgärder för att förbättra styrning och uppföljning av ekonomi och verksamhet samt utvecklat kvalitetsarbetet.

---

## **2 Inledning**

### **2.1 Bakgrund och revisionsfråga**

Under 2008 granskande revisorerna barn- och ungdomsnämnden utifrån revisionsfrågan: Säkerställer barn- och ungdomsnämnden en tillförlitlig och ändamålsenlig process för ekonomi- och målstyrning samt för uppföljning?

Granskningen syftade till att övergripande besvara följande frågor:

- 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?

Revisorerna genomför nu en uppföljning av tidigare genomförd granskning.

### **2.2 Avgränsning och metod**

Granskningen är avgränsad till att omfatta de områden som vid den tidigare granskningen konstaterades vara bristfälliga och som av revisorerna kommunicerats med nämnden. Dessa kritikområden anges med kursiv text per underrubrik i avsnitt 3 och 4 nedan.

Intervjuer har genomförts med förvaltningschef, förvaltningens ekonomgrupp, utvecklingsledare samt verksamhetschefer.

Relevanta dokument för styrning, planering, prognoser och uppföljning har granskats.

Rapporten har faktagranskats av förvaltningschefen.

---

## 3 Nämndens budgetprocess

### 3.1 Styrdokument

*Kritikområde från revisorernas granskning 2010: Verksamhetsspecifika mål för god ekonomisk hushållning saknas.*

I kommunens mål- och resursplan som fastställs årligen beskrivs vision, generella perspektiv, utvecklingsområden samt inriktningsmål med förväntade resultat, som alla nämnder ska arbeta utifrån. Under rubriken Ekonomiska mål - God ekonomisk hushållning, anges att nämnderna ska arbeta fram verksamhetsspecifika mål och riktlinjer kring god ekonomisk hushållning.

Några verksamhetsspecifika mål och riktlinjer kring god ekonomisk hushållning finns inte i barn- och ungdomsnämndens mål- och resursplan för 2011.

### 3.2 Resursfördelning

*Kritikområde från revisorernas granskning 2010: Resursfördelningsmodellen behöver ses över i syfte att säkerställa att den bidrar till likvärdiga förutsättningar mot bakgrund av uppsatta mål samt redovisad och analyserad målluppfyllelse.*

Barn- och ungdomsnämnden har beslutat om en ny modell för resursfördelning. Den trädde i kraft för förskolan under våren 2010 och för grundskolan i augusti 2011. Detta är en viktig förbättring, eftersom resursfördelning är ett styrmedel som nämnden regelbundet bör utvärdera.

Det finns inget facit för vad som är rätt modell för resursfördelning, men mot bakgrund av vår tidigare granskning ser vi följande väsentliga förbättringar:

- Modellen är tydlig och bör kunna förstås av berörd personal, vilket är en grundläggande princip för en välfungerande modell för resursfördelning. Det framgår klart vad som är ”fast peng” och ”rörlig peng” samt vilka tilläggsresurserna är.
- Modellen innebär en volymbaserad resurstilldelning till förskolan, med avräkning varje månad förutom juli och augusti. Det innebär att bemanningen samvarierar med antalet barn, vilket ger förutsättningar för likvärdighet och god ekonomisk hushållning. Dessutom lämnas strukturtillägg till små förskolor (1-2 avdelningar), som har mer begränsade möjlighet till samordning av personal vid till exempel öppning och stängning.

- När det gäller tillägg för ”social struktur”, tillämpas kriterierna för detta numera på alla skolor och förskolor, utifrån statistiska uppgifter från SCB om vårdnadshavares utbildningsnivå och eventuella utomnordiska bakgrund. Tidigare var det endast ett urval enheter som fick del av denna tilläggsresurs.

Resursfördelningsmodellen ska utvärderas bland enhetschefer efter ett år. Just nu pågår utvärdering inom förskolan.

### **3.3 Genomförande**

*Kritikområde från revisorernas granskning 2010: Möjliggöra för enhetscheferna att lägga detaljbudget i enlighet med upprättad tidsplan.*

Numera finns en tidsplan för just detaljbudgetarbetet. I denna anges att detaljbudgetarna ska läggas under vecka 42-48.

Under föregående år har detaljbudget fastställts först inpå det nya året. Samtliga intervjuade tjänstemän gör bedömningen att enhetscheferna kommer att kunna lägga detaljbudget för 2012 år under innevarande år.

### **3.4 Uppföljning**

*Kritikområde från revisorernas granskning 2010:*

- *Formalisera uppföljningsprocessen så att det på ett tydligare sätt framgår till ansvariga enhetschefer när och hur uppföljning ska ske samt överväg 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.*

En rutin med ansvarsfördelning och riktlinjer finns numera för enhetschefernas arbete med månadsuppföljning, delårsrapporter och bokslut samt för två uppföljningar per år av personalredovisning.

Prognostillfällena är fortfarande två per år. För förskola, grundskola/fritidshem samt särskola prognostiserades på enhetsnivå sammantaget i april ett underskott om 1 063 tkr och i augusti 688 tkr. För dessa verksamheter totalt prognostiseras ett överskott.

Uppföljningen till nämnden i form av delårsrapporter med prognos redovisas numera per enhet för förskola, grundskola/fritidshem samt särskola. Redovisning per enhet har tidigare saknats.

### **3.5 Vår bedömning**

Med undantag för att verksamhets-specifika mål för god ekonomisk hushållning saknas, bedömer vi att barn- och ungdomsnämndens utifrån de brister som tidigare konstaterats, har vidtagit åtgärder för att säkerställa styrning och uppföljning av de ekonomiska processerna.

## **4 Nämndens målstyrning**

### **4.1 Styrdokument**

*Kritikområde från revisorernas granskning 2010:*

- 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.

I nämndens mål- och resursplan görs idag tydligare åtskillnad mellan inriktningsmål och förväntade resultat. Indikatorer anges inte men de förväntade resultaten är utvärderingsbara och ofta mätbara.

Nämndens inriktningsmål är uppdaterade, till exempel vad avser diskriminering och kränkande behandling, och ligger för berörda verksamheter inom ramen för de nationella styrdokumenterna.

För förskolan finns numera inriktningsmål med förväntade resultat men för fritidshemmen saknas inriktningsmål.

### **4.2 Genomförande**

*Kritikområde från revisorernas granskning 2010: Säkerställa enhetlig utformning och kvalitet på resultat- och aktivitetsplanerna.*

Förvaltningen har enligt uppgift genomfört kvalitetshöjande insatser med seminariedagar för berörda chefer i syfte att höja kvaliteten på resultat- och aktivitetsplanerna. Vi har tagit del av planer från flera skolor, fritidshem och förskolor. Vid jämförelse med föregående granskning ser vi en tydlig förbättring.

## 4.3 Uppföljning

*Kritikområde från revisorernas granskning 2010:*

- *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.*

I kommunens kvalitetsredovisning för 2010 redovisas inte resultaten i alla ämnen för grundskolan, men enligt uppgift från förvaltningen ska detta införas i kommande redovisning, d v s för 2011. Däremot avser man inte att redovisa resultat per skolenhet, av hänsyn till enskilda elever vid de mycket små skolorna. Mot detta kan invändas att statistik per skola redan finns tillgänglig för allmänheten i Skolverkets databaser. De olika enheternas resultat följs dock upp av nämnden genom föredragning vid nämndens möten, enligt en fastställd årsagenda. Föredragningen dokumenteras i nämndens protokoll.

Vi ser att kommunens kvalitetsredovisning (2010) utvecklats vad gäller analys och bedömning. Ett utvecklingsarbete pågår i syfte att ytterligare förbättra det systematiska kvalitetsarbetet.

Verksamhetsberättelsen för 2010 innehåller en tydligare redovisning av resultat och måluppfyllelse jämfört med föregående år. Grunden för detta är att man under 2010 genomförde en kommunövergripande enkätundersökning inom förskola och grundskola. Resultaten har redovisats i nämndens verksamhetsberättelse och kvalitetsredovisning. Fortsättningsvis kommer förvaltningen att göra uppföljande enkäter i urval – med 2010 års resultat som ingångsvärden.

## 4.4 Vår bedömning

I och med den nya skollagen, som ska tillämpas från och med 1 juli 2011, finns inte längre krav på skolplan, arbetsplan och kvalitetsredovisning. Däremot krävs ett systematiskt kvalitetsarbete, både på enhetsnivå och på huvudmannanivå.

Att få till stånd ett ändamålsenligt kvalitetsarbete är ett både långsiktigt och ständigt pågående arbete. Vi bedömer att barn- och ungdomsnämnden genom sina redan etablerade processer har goda förutsättningar att bedriva och utveckla ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete. Vi vill dock understryka att fritidshemmen i detta kvalitetsarbete måste ses som en egen och viktig verksamhet.



---

30 september

***Monica Axelsson***

*Projektledare*

***Håkan Olsson***

*Uppdragsledare*