



## **Ekonomistyrning i Barn- och utbildningsnämnden**

Tidaholms kommun

Februari 2021

# Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
<b>2. Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
<b>Bilagor</b>	<b>18</b>

# Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Tidaholms kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende ekonomistyrning inom Barn- och utbildningsnämnden.

## Revisionsfråga

Är barn- och utbildningsnämndens ekonomiska styrning och kontroll tillräcklig?

## Svar på revisionsfråga

*Vår sammanfattande bedömning är att barn- och utbildningsnämndens ekonomiska styrning och kontroll är till viss del är tillräcklig.*

## Iakttagelser

- BUN har redovisat budgetunderskott de senaste 4 åren inkl. 2020 (enligt prognos i januari 2021), därmed efterlever nämnden inte kommunens fastställda ekonomistyrningsprinciper.
- BUN har vidtagit vissa åtgärder för att nå ekonomi i balans under 2020, dock inte i tillräcklig omfattning då nämnden prognoserar underskott även för 2020. Prognoserat underskott är dock betydligt lägre jämfört med 2019.
- Det finns tecken på bristande samsyn och dialog mellan nämnd och förvaltning avseende åtgärder för att nå ekonomi i balans, bland annat om vad som gjorts och vad som efterfrågats.
- Det är oklart hur BUN:s underskott de senaste åren hanterats av kommunstyrelsen och vilka påföljder BUN fått för underskott. Det finns en otydlighet i om nämnden själv ska arbeta för att återställa ett eventuellt underskott eller ej.
- BUN tilldelas en fast rambudget utan möjlighet för kompensation/tilläggsanslag under löpande år. Nämnden i sin tur uppdelar och omdisponerar tillgängliga resurser inom nämndens samlade budgetram i olika resultatenheter eller resultatområden.
- Tidaholms kommun tillämpar sedan 2016 en resursfördelningsmodell, som bygger på referenskostnader och volym. Utgångspunkt vid beräkning av referenskostnad är att verksamheten bedrivs med genomsnittlig ambitionsnivå och effektivitet.
- Nämndens övergripande ambitionsnivå förefaller vara högre än vad som motiveras av resursfördelningsmodellen. Av strategisk plan och budget 2020–2022 framgår att inga ytterligare medel har tillförts BUN för täcka den högre ambitionsnivån eller politiska prioriteringar för 2020.
- Av enkätsvar kan tydas att resurstilldelningen inte fullt ut är accepterad av verksamheten då den inte upplevs som rimlig i förhållande till grunduppdraget, uppsatta mål samt politiska prioriteringar.
- Drygt 75 % av resultatansvariga anser att nuvarande beredningsprocess inte tydliggör konsekvenserna av utebliven finansiering ur ett helhetsperspektiv.
- BUN:s totala kostnader verksamhet ökade med 45,7 mnkr (13,8 %) mellan 2016–2019, vilket är något högre än vad som kan förklaras med årliga indexuppräknings för lön- och prisutveckling (Enligt SKR:s PKV-index).
- Den redovisade nettokostnaden på förvaltningsnivå (totalt 2019) är något högre än den statistiskt förväntade. Däremot redovisar grundskolan betydligt högre och förskolan betydligt lägre nettokostnad i förhållande till förväntad kostnad. Även fritidshem och gymnasieskola redovisade högre kostnad än förväntat.
- Sambandsanalys mellan resursförbrukning och utfall (resultat/kvalitet) inom respektive verksamhet indikerar att resursförbrukning på förvaltningsnivå är rimlig i förhållande till verksamheternas utfall. Det rättfärdigar dock inte nämndens negativa budgetavvikelse.
- Uppföljningen av ekonomin har förbättrats det senaste året på verksamhetsnivå. Även den ekonomiska uppföljning som nämnden får som underlag bedöms tillräcklig för beslut.

## Sammanfattning

## Rekommendationer

Barn- och utbildningsnämnden rekommenderas:

- vidta åtgärder för att bryta den negativa trenden och nå en ekonomi i balans.
- se till att ekonomistyrprinciperna efterlevs.
- säkerställa att konsekvenser för verksamheten vid utebliven finansiering tydliggörs och beaktas vid resursfördelning för att säkerställa att grunduppdraget genomförs.
- arbeta för en förbättrad kommunikation, förtroende och samsyn med förvaltningen, inte minst avseende hantering av nämndens underskott.
- säkerställa att nämndens ambitionsnivå är rimlig att uppnå med tilldelad budgetram.
- se till att fördela tillgängliga resurser inom nämndens samlade budgetram så att alla verksamheter har samma förutsättningar att klara sitt grunduppdrag.

Kommunstyrelsen rekommenderas:

- förtydliga ekonomistyrprinciperna kopplat till hur en nämnds konstaterade budgetunderskott skall återställas.

Jönköping, den 2021-02-11

## DELOITTE AB

**Revsul Dedic**  
Projektledare

**Jimmy Lindberg**  
Projektdeltagare

**Ulrika Torell**  
Projektdeltagare

# 1. Inledning

## Bakgrund

Av kommunallagen framgår att kommunens nämnder skall ha kontroll över sin verksamhet. Detta innebär att nämnderna ansvarar för en ändamålsenlig styrning, att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt, att det finns säkra rutiner som förhindrar förlust för kommunen och säkerställer att redovisningen är rättvisande.

Ekonomistyrning är allt som görs inom en verksamhet för att styra, planera, kontrollera, få information om och följa upp verksamheten. Effektiv ekonomistyrning förutsätter att det finns verksamhets- och ekonomiska mål att styra mot, att fastställda mål är möjliga att uppnå med tillgängliga resurser, att det finns tillfredsställande medvetenhet/kunskap inom berörda verksamhets- och ekonomiområden, att verksamheten styrs mot uppsatta mål och att verksamheten agerar vid ev. avvikelse.

Resultatet för nämnden år 2019 var ett underskott på 14,2 mnkr mot budget. Enligt årsredovisningen var de främsta orsakerna till underskottet ökade kostnader och minskade intäkter för interkommunal ersättning, minskade bidrag från migrationsverket och ökade personalkostnader inom grundskoleverksamheten. 2018 hade barn- och utbildningsnämnden ett underskott mot budget om 1,4 mnkr.

De förtroendevalda revisorerna i Tidaholms kommun har med hänsyn till ovanstående bedömt det angeläget att genomföra en granskning av barn- och utbildningsnämndens ekonomistyrning.

## Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är bedöma om barn- och utbildningsnämndens har tillräcklig ekonomiska styrning och kontroll?

Granskningen är avgränsad till barn- och utbildningsnämndens arbete med ekonomistyrning och kontroll år 2020 med återblick på 2019.

## Revisionsfråga

Är barn- och utbildningsnämndens ekonomiska styrning och kontroll tillräcklig?

## Underliggande frågeställningar

- Är kvalitetsmål för nämndens verksamheter fastställda, förankrade och accepterade?
- Är ansvar och befogenheter tydligt beskrivet och förankrad bland budget- och resultatansvariga?
- Är resurstilldelningen känd, förankrad och accepterad?
- Fungerar uppföljning och rapportering på ett tillfredställande sätt?
- Vidtas tillräckliga åtgärder för att anpassa verksamheten till tilldelade resurser?
- Erhåller budget- och resultatansvariga tillräcklig feedback/stöd från överställd chef/nämnd vid ekonomiskt underskott?
- Bedömer budget- och resultatansvariga att de har tillräckliga förutsättningar för att kunna bedriva en effektiv ekonomistyrning av sin verksamhet.
- Är verksamheternas resursförbrukning rimlig i förhållande till verksamheternas utfall (prestation och kvalitet)?

Dispositionen i rapporten har till viss del ändrats för större läsbarhet.

## Metod och granskningsinriktning

Granskningen genomförs genom dokumentgranskning, protokollgranskning samt intervjuer med utvalda politiker och tjänstemän (budget- och resultatansvariga).

- Barn- och utbildningsnämndens ordförande och vice ordförande
- Skolchef
- Ekonom

## **Inledning**

- 2 rektorer grundskola 7-9
- 2 rektorer grundskola F-6
- 2 rektorer förskolan
- Rektor gymnasiet
- Rektor vuxenutbildning.

### **Granskningen har delats in i följande faser:**

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

## **Kvalitetssäkring**

Kvalitetssäkring har skett genom Deloittes interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

## 2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av ekonomistyrning inom Barn- och utbildningsnämnden i Tidaholms kommun. gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

### Hur ser kostnadsutvecklingen ut de senaste åren i förhållande till budget och i förhållande till liknande kommuner?

För att sätta granskningens underliggande frågor i en kontext inleder vi med en genomgång av kostnadsutveckling, budgetföljdsamhet och nettokostnadsavvikelsen för barn- och utbildningsnämnden under de senaste 4 åren. Vid granskningens utformande (januari 2021) finns ännu inte det slutresultatet för 2020 färdigställt varpå vi utgår från senast lagd prognos.

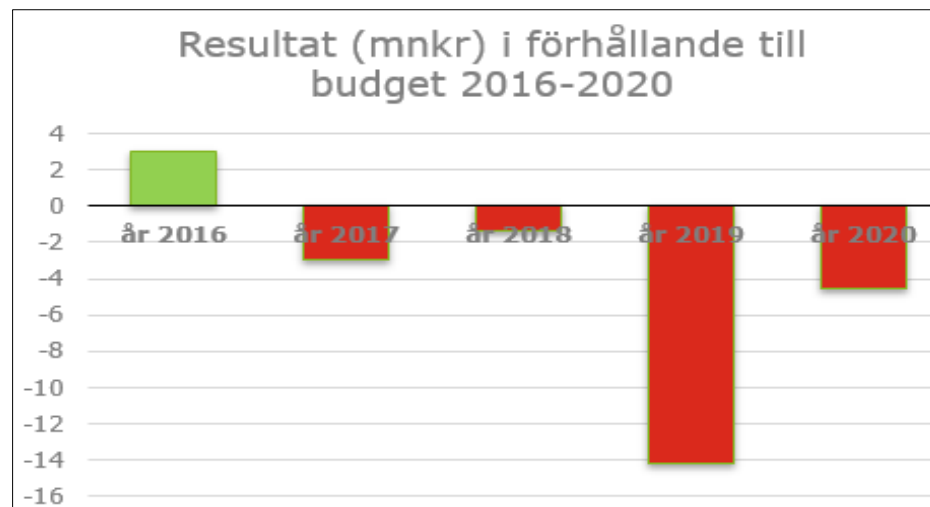
#### Budgetföljdsamhet

Av graf 1 framgår barn- och utbildningsnämndens resultat i förhållande till tilldelad budget under de 4 senaste åren (2020 är endast prognos). Vi kan konstatera att nämnden har haft ett underskott de tre senaste åren varav 2019 sticker ut då underskottet landade på 14,2 mnkr.

Sista prognosen som nämnden får för 2020 i december pekar på ett underskott omkring 6,2 mnkr, vilket är 1,9 % över den totala budgeten. Det totala underskott som nämnden beräknas göra utifrån prognos av controller i januari 2021 är 4,5 mnkr. Den totala summan är dock inte fastställd vid granskningens genomförande. Förklaringen till det förbättrade resultatet är bland annat ökade statsbidrag och ersättning för sjuklönekostnader. Som förklaring till underskottet uppges bland annat en övertalighet av personal inom framförallt grundskolan.

I kommunens ekonomistyrningsprinciper framgår att en av hörnstenarna i kommunens budgetmodell är att de inte arbetar med kompositionsekonomi och budgetramen är därför ett kontrakt för att få en viss verksamhet utförd. Tilläggsanslag beviljas därför inte löpande under året. Enligt samma principer framgår att nämnden vid årets slut ska

redogöra för kommunstyrelsen om verksamhetens utförande samt presentera en mål- och resultatanalys. Eventuell fördelning av överskott och underskott fattar kommunstyrelsen därefter beslut om.



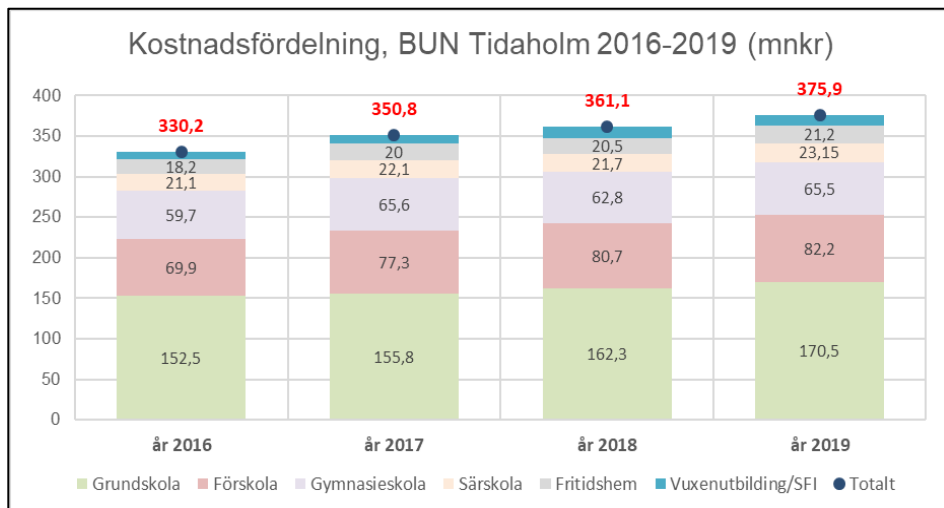
Figur 1: Resultat i förhållande till budget (Källa: Tidaholm kommuns årsredovisningar 2016–2019, 2020 prognos BUN).

Av ekonomistyrningsprincipen framgår inte med tydlighet i hur och eventuellt om nämnden själv måste återställa ett underskott nästkommande år. Vid våra intervjuer får vi även olika svar på om detta måste göras eller ej från politikerna.

#### Kostnadsutveckling inom BUN

Graf 2 visar på den totala kostnadsutvecklingen fördelat på de olika verksamheter som barn- och utbildningsnämnden bedriver.

## Granskningsresultat



Figur 2: Kostnadsfördelning BUN 2016 – 2019 (Källa: räkenskapssammandraget).

Grafen visar att:

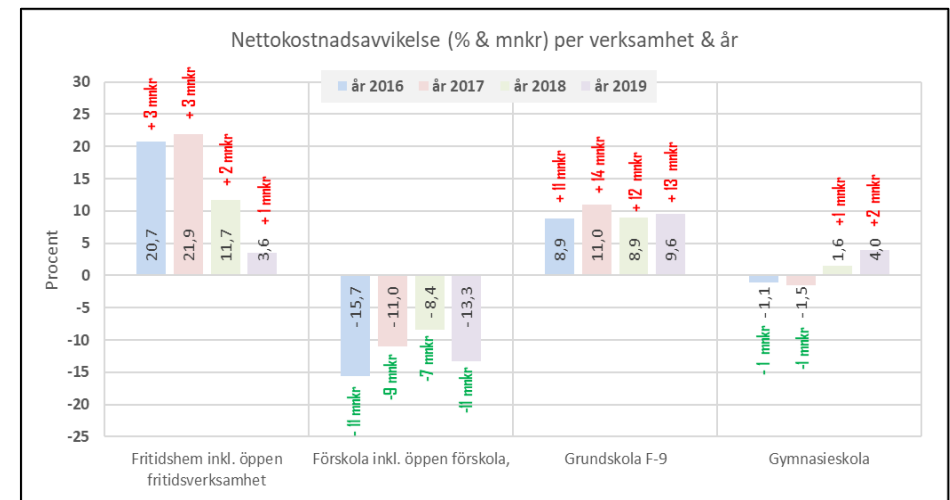
- Den totala kostnadsökningen är 45,7 mnkr, vilket motsvarar 13,8 % mellan åren 2016 – 2019.
- Kostnaden för verksamheten grundskolan har ökat med 18 mnkr mellan 2016 – 2019. Det motsvarar en ökning på 11,8 %.
- Motsvarande ökning för verksamheten inom förskolan är 17,5 %.
- Inom verksamhetsområdet gymnasieskola är ökningen endast 9,7 % på fyra år och vi noterar att deras kostnadsfördelning minskat mellan 2017 – 2019.

### Nettokostnadsavvikelsen

Nettokostnadsavvikelsen är ett sammansatt nyckeltal där den faktiska nettokostnaden jämförs med en referenskostnad. Med nettokostnad avses kostnad som ska finansieras genom skatteintäkter och generella statsbidrag (inkl. utjämning). Referenskostnad är alltså den kostnadsnivå som kommunen bör ha utifrån kommunens specifika strukturella förutsättningar om verksamheten bedrivs vid en genomsnittlig ambitions-, effektivitets- och avgiftsnivå. En positiv nettokostnadsavvikelse antyder ineffektivitet inom

verksamheten, högre ambitionsnivå än genomsnittet eller att verksamheten påverkas av strukturella faktorer som inte beaktats i referenskostnad.

Nettokostnadsavvikelsen (i % & i kronor) för respektive verksamhet i barn- och bildningsnämnden under perioden 2016–2019 redovisas i graf 3 nedan.



Figur 3: Nettokostnadsavvikelse 2016 – 2019 (Källa: Kolada).

Grafen visar att:

- Under 2016 – 2019 har kommunen totalt sett redovisat högre kostnader med 22 mnkr för de fyra redovisade verksamhetsområdena än vad som kan förväntas.
- Tidaholm har för grundskolan under 2016 – 2019 enskilt redovisat högre kostnader om totalt 50 mnkr.
- Motsvarande siffra för förskolan är 38 mnkr lägre än vad som kan förväntas utifrån kommunens förutsättningar.

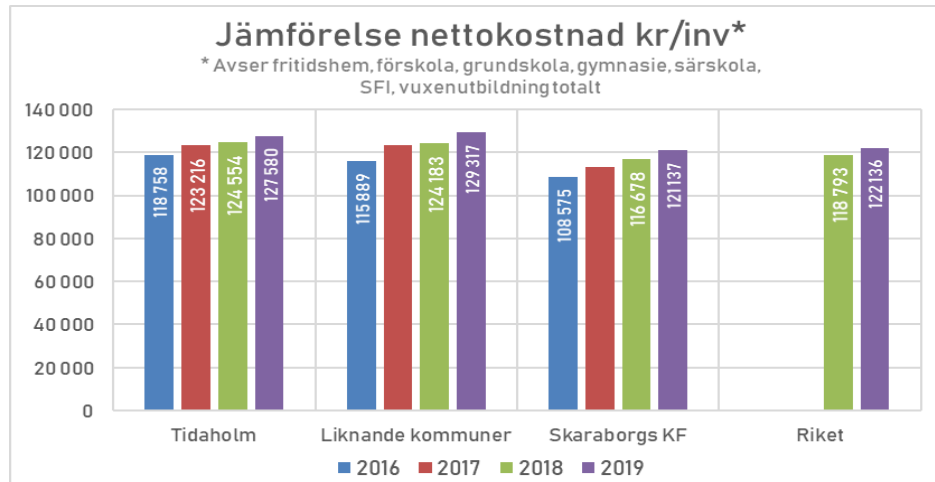
### Kostnadsutveckling i förhållande till liknande kommuner

I graf 4 redovisas nettokostnadsutvecklingen över tid i Tidaholm, liknande kommuner, genomsnitt för kommuner i Skaraborgs KF samt riket. Med liknande kommuner avses kommuner som ur ett strukturellt perspektiv har mest likartade förutsättningar att bedriva



## Granskningsresultat

verksamhet som Tidaholms kommun. I bilaga A redovisas nettokostnadsutveckling per verksamhet, år och kommun.



Figur 4: (Källa: Kolada).

Av grafen och bilaga framgår att:

- Nettokostnaden för Tidaholm kommun har tidigare varit högre än i liknande kommuner. Under 2019 är nettokostnaden däremot lägre. I kronor skiljer det cirka 22 mnkr mindre i totala nettokostnader för Tidaholms kommun än i liknande kommuner för 2019.
- Förskolan kostar väsentligt lägre i Tidaholms kommun sett i kronor per invånare än övriga jämförda kommuner. Det skiljer närmare 600 kr/inv. mot liknande kommuner och 1300 kr/inv. mot genomsnittet i riket.
- Grundskolan och gymnasiet verksamheter har båda en något lägre nettokostnad än liknande kommuner.

## Bedömning

Granskningen visar att nämnden har haft en låg budgetefterlevnad de senaste 4 åren. Framförallt är det 2019 som sticker ut då utfallet var 14,2 mnkr i negativ avvikelse mot

budget, vilket upptäcktes efter året var slut. Utfallet för 2020 är fortfarande osäkert men pekar på ett underskott runt 4,2 mnkr.

Vi har i vår granskning tagit del av kommunens ekonomistyrningsprinciper, vilka framgår i strategisk plan och budget 2020–2022. Där framgår inte med tydlighet i om nämnden själv ska arbeta för att återställa ett eventuellt underskott eller om detta endast hanteras av kommunstyrelsen. En viss osäkerhet kring frågan fanns även hos politikerna vid vår intervju. Enligt vår tolkning blir innebörden av skrivelsen i ekonomistyrningsprincipen att om en nämnd, oavsett vilken, går med underskott, så sker ingen direkt åtgärd mot själva nämnden. Det finns alltså inga tydliga incitament till att hålla budgeten då nämnden årligen kan gå med underskott men detta hanteras därefter centralt.

Kostnadsökningen för BUN:s verksamhet om 45,7 mnkr (13,8 %) mellan 2016–2019 är något högre än vad som kan förklaras med årliga indexuppräkningar för lön- och prisutveckling (Enligt SKR:s PKV-index). Skillnaden kan indikera att verksamheterna har blivit mer ineffektiva, att ambitionsnivån har höjts och/eller att volymerna/behovet har ökat. Vi noterar att förskolans kostnadsökning är något högre än grundskolans rent procentuellt. De två verksamheterna står för den stora ökningen av kostnader.

Vi kan av statistiken se att den aggregerade nettokostnadsavvikelsen för 2019 är 5 mnkr, vilket är något lägre än tidigare år. Vi kan dock konstatera att skillnaden mellan grundskolans nettokostnadsavvikelse och förskolan är större än övriga jämförda år. Totalt sett skiljer det 24 mnkr mellan verksamheternas nettokostnadsavvikelser. Att den totala nettokostnadsavvikelsen endast är 5 mnkr över den förväntade kan till stor del förklaras av att förskolan kostar så pass mycket mindre än förväntat.

Kostnadsavvikelseberäkningar bör tolkas med försiktighet då de i hög grad påverkas av nivån av intäkter. I praktiken är det svårt att dra tydliga slutsatser kring vad en positiv nettokostnadsavvikelsen beror på – ofta är det en kombination av ett flertal orsaker. Exempelvis har intäkterna förändrats avsevärt de senaste åren vilket påverkar nettokostnadsavvikelsen även om inte de faktiska verksamhetskostnaderna förändras väsentligt. För att få en helt rättvisande bild av nettokostnadsavvikelsen så bör även kostnader för eget åtagande beaktas. En högre eller lägre redovisad nettokostnad än statistiskt förväntat kan också bero på att kommunen aktivt valt en högre/lägre ambitionsnivå eller har en högre/lägre effektivitetsnivå eller både och. Kommunens

## Granskningsresultat

kostnader kan också påverkas av strukturella förutsättningar som referenskostnaden inte fångar.

Huruvida nettokostnadsavvikelser inom BUN:s verksamheter beror på högre/lägre effektivitets-, ambitionsnivå och/eller läge/högre verksamhetsintäkter går inte att uttala sig utan närmare analyser. Bland annat bör nettokostnadsavvikelsen sättas emot mål för respektive verksamhet, men även mot kostnader och verksamhetsintäkter i jämförbara kommuner.

Det förefaller dock som att nettokostnadsavvikelsen inom förskolan och grundskolan delvis kan kopplats till politisk prioritering. Detta resonemang utvecklas mer i övriga avsnitt.

### Är kvalitetsmål för nämndens verksamheter fastställda, förankrade och accepterade?

I barn- och utbildningsnämndens verksamhetsplan och budget för 2020 framgår vilka verksamhetsmål nämnden beslutat för verksamheterna. Dessa utgår från kommunens övergripande mål, vilka fastställs av kommunfullmäktige. Verksamhetsmålen benämns inte uttryckligen som kvalitetsmål men samtliga mål mäts med ett antal indikatorer.

Det finns ett uttalat mål för 2020, vilket innebär att dessa i praktiken blir den kvalitet nämnden vill att verksamheten ska uppnå. I bilaga B presenterar vi verksamhetsmålen och dess tillhörande indikatorer och utfall utifrån delårsredovisning 2020.

Som framgår av bilaga b ska indikatorerna till största del uppnå ett utfall på 100 % eller få maximala poäng i enkäter för att målet ska anses uppnått. Vi kan utifrån delårsredovisning 2020 konstatera att verksamheten ligger långt ifrån att nå detta för majoriteten av indikatorerna vid årets slut.

Utifrån våra genomförda intervjuer framgår att verksamhetsmålen känns klarare idag än tidigare. Framförallt kopplas detta till att antalet mål har sjunkit och att det finns en klarare koppling mellan målen och det grunduppdrag som regleras via lag.

Vi kan utifrån vår webbenkät konstatera att samtliga svarande utom två från förskolan upplever att verksamhetsmålen följs upp regelbundet av överordnad chef eller nämnd.

## Bedömning

Vi kan konstatera utifrån intervjuer att acceptansen hos verksamheten för nämndens mål har blivit bättre under de senaste åren. Acceptansen går dock att koppla till att målen de senaste åren har blivit mer lika grunduppdraget. Vi bedömer att nämndmålen bör vara framtagna så de visar på nämndens vilja *utöver* själva grunduppdraget, då detta är reglerat i lag och verksamheten alltid måste sträva efter att uppnå det.

Detsamma gäller framtagna indikatorer. Majoritet av indikatorer visar på att nämnden förväntar sig exempelvis att 100 % av eleverna ska uppnå kunskapskraven eller alla ska ge skolan högst omdöme i Skolinspektionens enkäter. Att alla ska nå kunskapskraven ligger även det i grunduppdragets natur och är ej valbart. Problemet med att mäta det i ett nämndmål är att även om verksamheten levererar en god kvalitet i förhållande till sina förutsättningar kommer det inte i märkas vid uppföljningar av verksamhetsmålen. Det kan även leda till att det blir svårt för verksamheten att veta när nämnden är nöjda med dess arbete.

Utifrån vår definition av ekonomistyrning ingår att uppnå målen med tilldelad budgetram. Om målen är för högt ställda och orimliga i förhållande till erhållen budget kommer nämnden aldrig kunna bedömas uppnå tillräcklig ekonomistyrning. Vi bedömer därför det finns anledning att se över nuvarande mål och framförallt beslutade indikatorer.

### Är ansvar och befogenheter tydligt beskrivet och förankrad bland budget- och resultatansvariga?

Av riktlinjen för resursfördelningsmodellen inom barn- och utbildningsnämnden framgår att "samtliga enheter hanteras som resultatenheter och tilldelas medel genom interna intäkter. Enhetscheferna har det totala ansvaret för underliggande enheters resultat och att resurserna används på ett effektivt sätt."

Samtliga intervjuade rektorerna anser att det är tydligt vilket ansvar gällande resultatansvaret de har i sin roll.

#### Svar från webbenkät – ansvar och befogenheter

- I enkäten menar samtliga svaranden att det stämmer bra eller stämmer mycket bra på frågan om det är tydligt vilka intäkter och kostnader man ansvarar för.

## Granskningsresultat

- En majoritet (75 % %) upplever att de har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter som de ansvarar för rörande budget (ekonomi), uppföljning och prognos.

## Bedömning

Vi kan av vår granskning se att det finns en kort och tydlig beskrivning kring vad som är enhetschefernas ansvar vad gäller det ekonomiska resultatet. I intervjuer och via enkät framgår även att rektorerna delar den tydligheten.

En otydlighet skulle kunna leda till svårigheter att bedriva ekonomistyrning och nå en budget i balans. Svaren indikerar dock inte att det är oklarheter i ansvar och befogenheter som gör att ekonomin inte är i balans då samtliga verkar väl införstådda med vad som är deras uppgift.

## Är resurstilldelningen känd, förankrad och accepterad?

### Resurstilldelning på central nivå

Dagens resursfördelningsmodell på övergripande nivå har använts i kommunen sedan 2016. Grunden för att räkna ut tilldelning för barn- och utbildningsnämndens ekonomiska ram baseras på två delar:

- Referenskostnad per brukare
- Volymförändring av barn/elever.

Verksamhet (kr)	Referenskostnad 2020	Verksamhet (kr per invånare)	Genomsnitt*	Kostnadsambitionsnivå	Prislapptilldelning 2020
Förskola	138 071	Pedagogisk omsorg	119	183 %	218
Fritidshem	28 320	Obligatorisk särskola	613	141 %	866
Grundskola (inkl förskoleklass)	100 800	Gymnasial särskola	359	158 %	567
Gymnasieskola	4 772	Grundläggande vuxenutbildning	165	59 %	98
		Gymnasial vuxenutbildning och påbyggnadsutbildning	278	104 %	289
		Kultur och Musikskola	308	123 %	380

\* Genomsnitt: Nettokostnad 2020 - Pendlingskommun nära mindre tätort

Tabell: Resursfördelningsmodell (Källa: internt dokument)

Genom att använda sig av referenskostnaden, vilket innebär den nettokostnad och effektivitet, och multiplicera det med det prognosticerade antalet barn och elever för året så räknas en total ram fram.

I strategisk plan och budget för 2020 – 2022 framgår även att beslut finns om ett antal områden har fått en justerad kostnadsambitionsnivå där fullmäktige bedömt att verksamheten bör kosta mer eller mindre jämfört mot referenskommunerna. Utöver detta kan fullmäktige besluta om extra satsningar som utöver resursfördelningsmodellens uträkning. Inga ytterligare sådana satsningar har gjorts för 2020.

Verksamheten borde ha om kommunen bedriver den med genomsnittlig ambitionsnivå

## Fördelning inom barn- och utbildningsnämnden

När tilldelningen av den ekonomiska ramen är fastslagen till respektive nämnd, är det därefter upp till varje nämnd att fördela medlen inom sina verksamhetsområden. Det står nämnden fritt att göra egna prioriteringar och frångå den av kommunfullmäktige fastslagna plan- och budgeten och dess förslag på kostnadsambitionsnivåer. Fördelning i nämnden sker utifrån egen fastställd riktlinje och där framgår följande fördelning:

### Grundskola

Verksamheten tilldelas en elevpeng med differentiering efter ålder. Elevpengen baseras på placeringar inför varje termin och betalas ut för helåret i samband med budgeten. Det görs en avräkning på placerade elever inför höstterminsstart och skolenheten kompenseras om det skiljer 5 elever eller fler från prognosen vid årets början.

### Förskola

Verksamheten tilldelas en avdelningspeng. Antalet avdelningar baseras på placeringar inför varje termin. Grundförutsättningarna är 14 "små barn" per avdelning och 20 "stora barn", snitt politisk inriktning.

### Övriga verksamheter

Övriga verksamheter har ingen beslutad fördelningsmodell, men det framgår i riktlinjen att det även finns en kompensatorisk resursfördelning:

## Granskningsresultat

- *Resursbidrag* – medel som utgår som ett extra tillägg till grundskoleenheter placerade på landsbygden som får svårt att bedriva en likvärdig och rättssäker verksamhet genom endast elevpengen.
- *Tilläggsbelopp för extraordinära insatser* – avser barn och elever inom samtliga verksamheter som har behov av särskilt stöd. Detta söks via specifik ansökan och är kopplat till en elev.
- *Socioekonomisk fördelning* – medel utgår till grundskoleområde i form av tilläggsersättning för nyanlända elever. Ersättningen är knuten till elev och flyttas med om elev byter skola.

Av verksamheten lyfts i samband i diskussion kring resursfördelningen framförallt kostnaden för landsbygdsskolor upp som en viktig faktor för att tilldelningen inte fungerar fullt ut. De menar på att enheterna på landsbygden är kostnadsdrivande och minskar resurserna för de andra enheterna, men att kvalitén ändå blir sämre.

Upplevelsen är också att man i mångt och mycket får samma belopp som tidigare år och inga större förändringar sker eller prioriteras.

Att den offentliga statistiken visar att nettokostnadsavvikelsen är högre för exempelvis grundskolan förklaras av verksamheten med att det finns gamla prioriteringar som nu saknas medel för. Då politiken inte beslutar om att dessa prioriteringar ska bort, måste medel fördelas för att täcka detta och de medlen påverkar andra verksamhetsområden.

### Svar från webbenkät - resursfördelningsmodellen

- Av de svarande är det 37,5 % som svarar att det inte finns en god förståelse i verksamheten för grunderna i resursfördelningen.
- 50 % svarar "stämmer dåligt" på frågan om resursfördelningsmodellen bedöms som ändamålsenlig i förhållande till verksamhetens uppdrag och komplexitet.
- 44 % har svarat "stämmer dåligt" eller "stämmer mycket dåligt" på frågan om fastställda verksamhetsmål- och kvalitetsmål för verksamheten är rimliga i förhållande till ekonomiska förutsättningar. En svarande har uppgett att det stämmer mycket bra.

- Närmare 31 % har svarat att det stämmer dåligt eller mycket dåligt att det finns ett tydligt och ändamålsenligt arbetssätt och rutiner för beredning och beslut om budgeten.
- 56 % har svarat att det stämmer dåligt eller mycket dåligt att arbetssätt och rutiner för beredning och beslut om budgeten tillämpas konsekvent i praktiken.
- 62,5 % av de svarande uppger att de prioriterar ekonomiska mål framför verksamhetsmål om budgeten riskerar att inte vara i balans.

## Bedömning

Tidaholm kommuns resursfördelningsmodell på central nivå har utgångspunkt i referenskostnad. Som tidigare beskrivits baseras referenskostnaden på att verksamheten bedrivs med en genomsnittlig ambitionsnivå och genomsnittlig effektivitet.

Detta innebär att nämnden får en tilldelning i sin budgetram för en genomsnittlig ambitionsnivå och effektivitet. Resurstilldelningen är alltså inte tydligt kopplat till fastställda verksamhetsmål. Detta kan innebära att verksamheten arbetar utifrån mål de inte har resurser för.

Av kommunens interna ekonomistyrningsprinciper framgår att "*respektive nämnd ansvarar för att beslutade mål och åtaganden uppnås inom tilldelad budgetram. Nämnd ska inrymma sina verksamheter inom den budget som kommunfullmäktige har fastställt. De mål som upprättas för nämnderna skall vara realistiska så att de resurser som ställs till verksamheternas förfogande kan uppfylla målen. Mål och medel skall harmoniera.*"

Vi bedömer att nämnden med sina nuvarande mål i dagsläget inte uppfyller dessa krav. Detta intygas även av enkätsvar, då nästan hälften av de svarande angett att tilldelningen inte bedöms ändamålsenlig i förhållande till verksamhetens uppdrag och samt att verksamhetens mål inte är rimliga i förhållande till ekonomiska förutsättningar.

Acceptansen för nuvarande modells effekter anses vara låg, även om förståelsen för grunderna i modellen är god. Nämnden behöver utreda förhållande mellan ambition och medel närmare och hur detta påverkar verksamhetens möjligheter att nå sitt uppdrag.

I den centrala budgetramen kan kommunfullmäktige besluta om ytterligare prioriteringar vilka kompenseras med en utökad ram. Inför 2020 kan vi inte se att så har skett.

## Granskningsresultat

Däremot har BUN i sin egen resursfördelning valt att prioritera landsbygdsenheter i grundskolan med en egen tilldelning. Det innebär att nämnden från centralt håll får en peng per elev baserat på referenskostnad. Nämnden i sin tur tilldelar mer resurser till landsbygdsenheterna genom att ta från annan verksamhet. Med nuvarande fördelning måste det därför finnas verksamhet som inte får slutlig tilldelning enligt referenskostnad.

Vi har i vårt inledande avsnitt visat utfallet av nettokostnadsavvikelsen enligt offentlig statistik. Då Tidaholm kommuns resursfördelningsmodell baseras på referenskostnad bör nettokostnadsavvikelsen, i teorin, vara 0. Att exempelvis grundskolans nettokostnadsavvikelse är högre än förväntat och förskolans är så pass mycket lägre indikerar att resonemanget om att de gamla prioriteringarna påverkar utfallet stämmer.

Vi kan konstatera att det 2019 skiljer 24 mnkr mellan grundskolan och förskolan, vilket det enligt kommunens övergripande modell inte borde göra. Vi bedömer därför att nämnden måste analysera grundorsakerna till detta och ställa det mot verksamheternas möjlighet att nå nämndmålen och klara sitt grunduppdrag. Exempelvis så mäts förskolan på en indikator, att all personal ska vara legitimerad. Att uppnå det med en tilldelning som innebär att man är 11 mnkr under referenskostnaden är svårt.

### Fungerar uppföljning och rapportering på ett tillfredställande sätt?

Utifrån 2019 års resultat, då resultatet blev väsentligt sämre än vad sista prognosen visade, har barn- och utbildningsnämnden begärt en genomlysning av varför prognoserna slog så pass fel i förhållande till utfall. I april redovisas av ekonomichef att följande åtgärder genomförts:

- Gemensamt arbetssätt gällande prognoser i kommunen, vilket innebär flera olika modeller för att beräkna prognoserna.
- Mer regelbundna träffar med chefer som har budgetansvar. Denna avstämning skall ske varje månad.
- Projekt att ta fram och mäta antalet årsarbetare är uppstartat, vilket ger bättre signaler på hur personalvolymen och således personalkostnaderna förändras.

Vi har utifrån intervjuerna förstått att det har skett månadsvisa uppföljningar mellan rektorer och controller under 2020 inom skolverksamheten vilket de senaste årens

underskott kan kopplas till. Förskolans rektorer har träffats en gång varje tertiäl för genomgång i samlad grupp.

Nämnden har varje månad fått en uppföljning av ekonomin av verksamheten. Av underlaget vi tagit del av kan vi se att nämnden får en detaljerad redogörelse kring de olika verksamheterna. Av underlaget framgår även att det finns med en analys och ibland förslag på åtgärder för att resultatet ska förbättras.

I våra intervjuer säger sig nämnden inte tveka på att prognosen för årets resultat 2020 stämmer (intervju genomförd januari 2021 och innan årets resultat slutligt fastställts). Vi kan konstatera att jämför vi prognosen för det totala utfallet 2020 i månadsuppföljning februari och i december så skiljer det 200 tkr. Under året har variationerna inte varit speciellt stora för prognosen.

*Svar från webbenkät - uppföljning och rapportering:*

62,5 % av de svarande upplever att det "finns tydliga och ändamålsenliga rutiner och anvisningar för att säkerställa tillräcklig ekonomisk uppföljning och åiterrapportering i min verksamhet." 19 % har svarat att det stämmer dåligt. Samtliga av de som upplever att det stämmer dåligt arbetar inom grundskolans verksamhet.

### Bedömning

Vi kan konstatera att beslut och åtgärder kopplat till detta har genomförts så situationen från 2019 inte ska uppstå igen när bokslut görs för 2020. Rektorer i grundskolan, som är den verksamhet som har störst underskott, träffar kontrollern för månadsvisa uppföljningar, vilket bör underlätta för att upptäcka eventuella felaktigheter och för att hitta möjliga åtgärder till att minska underskottet.

Av webbenkäten framgår att det finns ett antal av rektorerna kopplat till grundskolan som upplever att det inte finns tydliga och ändamålsenliga rutiner för att säkerställa tillräcklig ekonomisk uppföljning och åiterrapportering i sin verksamhet. Då grundskolan är det område där nettokostnadsavvikelsen är högst finns det en klar risk i att det är från den verksamheten man svarar så. Vi uppmanar därför nämnden att analysera detta närmare och arbeta för att alla ska uppleva en tydlighet i detta.

### Vidtas tillräckliga åtgärder för att anpassa verksamheten till tilldelade resurser?

Som vi tidigare belyst i granskningen har nämnden gått med underskott under 2020. Enligt strategisk plan och budget 2020 – 2022 ska nämnden internt hantera sina underskott. Utifrån protokoll har vi gått igenom nämndens arbete att komma till rätta med underskott som uppstått under 2020.

#### 12 december 2019

Nämnden fattar beslut om verksamhetsplan och budget för barn- och utbildningsnämnden 2020. I underlag till mötet har förvaltningen en åtgärdsplan med förslag på åtgärder som tillsammans skulle spara 10,7 mnkr under 2020 enligt deras beräkningar. Under mötet antas ett motförslag till budget, vilken presenterats på mötet och den inkluderar inte åtgärdsplan eller verksamhetsplan.

#### 23 januari 2020

Barn- och utbildningsnämnden beslutar att fastställa förvaltningens förslag till verksamhetsplan som presenterades vid nämndens sammanträde 12 december 2019.

#### 20 februari 2020

Under mötet rapporteras en avvikelse per 31 januari med – 4,2 mnkr. Nämnden beslutar att lägga informationen till handlingarna. Vid samma möte beslutas även följande efter votering i nämnden:

- Barn- och utbildningsnämnden beslutar att barn- och utbildningsnämndens budget 2020 revideras enligt följande för att behålla Fröjereds skola F-3:
  - En tjänst till staben 250 tkr.
  - En tjänst till fritids 250 tkr
  - Kulturskolan 750 tkr.
- BUN beslutar att stryka förslaget att lägga ner Fröjereds skola i åtgärdsplanen.
- BUN beslutar att upphäva nämndens beslut 2020-01-23 § 6 "Beslut om verksamhetsplan" och § 16 "Beslut om budget 2020" upphävs.

På samma möte beslutas även att förvaltningen ska analysera verksamheten och redovisa var i verksamheten underskotten uppkommit, vilket ska redovisas i maj.

#### 19 mars 2020

Nämnden får en första prognos för året och det pekar på ett underskott på - 6 mnkr. Under mötet fattas beslut om att "lägga till det som muntligen framförts i åtgärdsplanen."

#### 16 april 2020

I helårsprognos skriver förvaltningen att de arbetar på att ta fram åtgärder men är i behov av beslut gällande verksamhet tas på nämnds nivå för att nå hela vägen till budget i balans. Åtgärdsplan som finns med i underlaget visar på att insatser kommer leda till besparing på helår med 2,2 mnkr. Nämnden beslutar att godkänna rapporten utan ytterligare åtgärder.

#### 14 maj 2020

Nämnden har på uppdrag av kommunstyrelsen redogjort för beredning av ärendet verksamhetsplan och budget 2020. I förvaltningens förslag till skrivelse framgår att nämndens hantering försvårat arbetet för dem att planera verksamheten. Det framgår även att de till mötet december 2019 påtalat vikten av att motförslag på budget ska komma in i tid.

I underlag till mötet framgår även ett protokoll från centrala samverkansgruppen som beskriver ett hårt klimat på BUN och där samtalsklimat mellan tjänstepersoner och politik upplevs otrevligt.

Nämndens beslut om analys från verksamheten redogörs ej för då ekonomichef menar på att detta ej ska prioriteras och underlag finns i verksamhetsberättelse för 2019.

#### 9 juni 2020

Prognosen för helåret pekar på ett underskott på 5,2 mnkr. Ingen ytterligare åtgärd från nämnden.

#### 10 september 2020

Helårsprognos presenteras och pekar återigen på ett underskott om 5,2 mnkr. Barn- och utbildningsnämnden beslutar under mötet följande:

- att uppdra till förvaltningen att följa kommunstyrelsens beslut § 2/2020 om anställningsrestriktioner.

## Granskningsresultat

- barn- och utbildningsnämnden beslutar att uppdra till förvaltningen att skyndsamt anpassa verksamheterna ekonomiskt för att uppnå en budget i balans för verksamhetsåret 2020.

### 12 november 2020

Utöver tidigare fattade beslut i september fattar nämnden två ytterligare beslut:

- anställningsstopp gällande tillsvidareanställningar på grundskolorna samt att barn- och utbildningsnämndens presidium kallas in vid nödvändig anställning.
- förvaltningen ska lägga fram förslag till nämnden om ytterligare anpassningar för att uppnå budget i balans.

Vid våra intervjuer och granskning framkommer en otydlig bild om hur agerandet kring åtgärder har hanterats under året. Politikerna lyfter fram att de begärt åtgärder från förvaltningen, men inte fått detta i den omfattning som de begärt.

Verksamheten å sin sida menar på att förslag har funnits, men att politikerna inte tar de nödvändiga och långsiktiga besluten som krävs vilket leder till att verksamheterna får göra små insatser för att komma i balans med ekonomin. Verksamheten pekar framförallt på det beslut om att bevara en av landsbygdsenheterna där ett politiskt beslut lett till att en enhet inte lades ner, vilket hade inneburit besparingar under 2020.

Som protokollgranskningen visat så lyfts även hanteringen för fastställande av budgeten 2020 fram av verksamheten. De menar att processen gjort att verksamheterna fått sin budget för sent för att kunna genomföra åtgärder som krävs för att nå budget i balans.

Det har inför året, enligt politikerna, pågått informella samtal mellan nämnd och förvaltning i samband med budgetprocessen kring åtgärder. Men dessa finns inte nedtecknade och inga formella beslut har fattats utifrån detta varpå vi till denna granskning inte kunnat kontrollera detta närmare.

### Svar från webbenkät – åtgärder vid underskott

- 56 % av de svarande upplever att beslutande ekonomi- och verksamhetsstyrningsregler avseende agerande och åtgärder vid budgetavvikelser inom min verksamhet följs. Båda rektorer inom gymnasiet/vuxenverksamheten upplever att detta stämmer dåligt.

- 25 % upplever att det stämmer dåligt att när de inte håller sin budget så kräver chefen snabba och konkreta åtgärder för att få ekonomi i balans. 44 % har svar att de inte vet eller att det ej är tillämpligt.

## Bedömning

Granskningen visar att nämnden vidtagit vissa åtgärder att nå budget i balans för 2020. Då helårsprognosen pekar på ett underskott tyder detta på att nämnden inte vidtagit tillräckliga åtgärder och/eller att vissa av vidtagna åtgärder inte fått full effekt under 2020. Utifrån protokollgranskning och intervjuer framkommer att hanteringen av budgetprocessen 2020 varit rörig. Detta har troligtvis till viss del påverkat nämndens möjligheter vidta nödvändiga åtgärder i tid. Även oenighet bland politiken inom BUN har troligtvis också försvärat förvaltningens möjlighet att arbeta med åtgärder för ekonomi i balans. Att politiker i en nämnd är oense om sakfrågor är inte fel i sig, men hanteringen bör ändå vara på sådant sätt att det inte drabbar verksamheten som skett under 2020. Vi menar därför att nämnden i det fall situationen uppstår igen bör ta hjälp för att minimera risken för påverkan. Nämnden är trots allt ansvarig för sitt resultat under året och måste agera utifrån att klara verksamheten med tilldelad ram.

Vi konstaterar att det finns olika syn och uppfattningar mellan politiker och förvaltningen kring föreslagna åtgärder som syftar till att nå en budget i balans. Politiken har en uppfattning och verksamheten en annan om vad som gjorts och vad som efterfrågats.

Vi ser även att kommunstyrelsen gått in via sin uppsiktsplikt och efterfrågat hur hantering av budget 2020 gått till.

Vi upplever att det är svårt att hitta beslut av politiken som ska leda till att nå en budget i balans. I nämndens protokoll hänvisas till muntliga tillägg och i intervjuerna till informella samtal.

För att det ska bli tydligt för verksamheten och för exempelvis kommunstyrelsen vad som beslutas och vilka åtgärder som ska genomföras krävs att nämnden formaliserar besluten och skapar en grund för verksamheten att genomföra dem.

### Upplever de budget- och resultatansvariga att de har tillräckliga förutsättningar för att kunna bedriva en effektiv ekonomistyrning?

Utifrån verksamhetens perspektiv upplever samtliga vi har intervjuat att det finns ett tillräckligt stöd i form av controller och skolchef gällande underskott. Det hänvisas bland annat till tidigare nämnda uppföljningar där ekonomin går igenom med jämna mellanrum och möjligheter till diskussion om åtgärder för att nå en budget i balans och att det finns bra verksamhetssystem.

Det finns dock en upplevelse av otydlighet från politiskt håll kring vilka åtgärder som ska genomföras. Då nämnden inte tar några beslut avseende större förändringar blir det upp till verksamheten att oshyvla bort resurser, vilket enligt dem försvårar möjligheten till en effektiv ekonomistyrning.

#### Webbenkät

- Endast 19 % har svarat att de får relevant återkoppling när de rapporterar ekonomiska avvikelser till chef eller nämnd. På samma fråga har 56 % svarat att de ej vet eller att det ej är tillämpligt. Resterande har svarat att det stämmer dåligt.
- 69 % uppger att det stämmer bra eller mycket bra att de är delaktiga budgetprocessen och kan påverka budgeten i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad.
- 81 % uppger att de har aktuell och tydlig information om sin egen ekonomiska utveckling så de kan analysera, styra och följa upp på ett bra sätt.

### Bedömning

Utifrån våra intervjuer framgår att samtliga inom verksamheten upplever ett stöd vid ekonomiskt underskott. Vi kan dock konstatera att endast 19 % av de svarande menar på att återkopplingen de får från överordnade när de rapporterar avvikelser är relevant. Då 56 % uppger att de inte vet eller att det inte är tillämpligt bedömer vi att det finns en möjlighet till utveckling i uppföljningen. Bland de 56 % finns rektorer som är i behov av relevant stöd och återkoppling när verksamheten går mot ett underskott, så vi uppmanar nämnden att se över detta och fortsätta utveckla uppföljning och rapportering så även verksamheten känner att de till fullo får stöd.

Av vår tolkning av ekonomistyrning så ska även verksamhetsmålen nås för att god ekonomistyrning ska uppnås. Som vi tidigare visat så saknar samtliga verksamhetsområden tillräcklig ekonomisk tilldelning för att nå målen. Det borde indikera att samtliga saknar tillräcklig tilldelning för att bedriva en effektiv ekonomistyrning.

### Är verksamheternas resursförbrukning rimlig i förhållande till verksamheternas utfall (prestation och kvalitet)?

För att bedöma om resursförbrukning (kostnadseffektivitet) inom barn- och utbildningsnämnden är rimlig i förhållande till verksamheternas utfall (prestation & kvalitet) analyseras och jämförs framförallt nettokostnadsavvikelsen med studieresultat och personaltäthet inom BUN. När det gäller studieresultat jämförs kunskapskrav och meritvärdena främst mellan Tidaholm och dess modellberäknade värde.

Som tidigare beskrivits visar nettokostnadsavvikelsen (%) förhållande mellan kommunens faktiska (redovisade) nettokostnad och referenskostnad för en viss verksamhet. Där referenskostnad är den kostnad som kommunen skulle ha utifrån kommunens specifika strukturella förutsättningar om verksamheten bedrivs vid en genomsnittlig ambitions-, effektivitets- och avgiftsnivå.

En positiv nettokostnadsavvikelse antyder ineffektivitet inom verksamheten, högre ambitionsnivå än genomsnittet eller att verksamheten påverkas av strukturella faktorer som inte beaktats i referenskostnad. En negativ nettokostnadsavvikelse antyder ineffektivitet inom verksamheten och eller lägre ambitionsnivå än genomsnittet. En högre/lägre redovisat nettokostnad än förväntat kan bero på att kommunen aktivt valt en högre/lägre ambitionsnivå.

Av den anledningen bör därför nettokostnadsavvikelsen sättas emot målsättningar för verksamheten. I praktiken kan det vara svårt att konstatera vad som är orsak till eventuell avvikelse – ofta är det en kombination av ett flertal orsaker. Via volymuppgifter och styckkostnad ges en indikation om orsaken.

I bilaga C finns en statistisk sammanställning samt våra slutsatser och bedömningen avseende verksamhetsområdenas prestation i förhållande till resursförbrukning. Då prestation är ett omfattande begrepp har indikatorer för kvalitet och prestation valts ut, framförallt personaltäthet och i vissa fall utifrån nämndens egen riktlinje för resursfördelning. Observera att denna sammanställning av resursförbrukning och



## Granskningsresultat

prestation är begränsad och ger inte tillräckligt med underlag för en heltäckande helhetsbild, utan enbart en indikation.

Måluppfyllelse avseende verksamhet för nämnden var enligt delårsredovisning för 2020 inte god och ingen av de framtagna indikatorerna har uppnåtts. Vi har även visat att målen är högt ställda i förhållande till den tilldelning nämnden får enligt resursfördelningsmodellen på central nivå.

### *Webbenkät*

I webbenkäten framkommer att en majoritet prioriterar ekonomiska mål framför kvalitetsmål vid en konflikt. I kommentarerna till webbenkäten framkommer att de som svarat att de prioriterar verksamhetsmålen ofta hänvisar till att skollagen styr.

Det framkommer också att svarande för förskolan anser att det är ett nästintill obefintligt fokus på deras verksamhetsområde i kommun.

Svarande upplever det etiskt jobbigt att välja mellan budget i balans och elevers rätt till stöd enligt skollagen.

## Bedömning

Slutsatser utifrån presenterad analys i bilaga C angående verksamheternas prestation och resursförbrukning:

### Fritidshem:

Om personaltäteten i fritidshemmet skulle vara som i liknande kommuner innebär det 4 tjänster fler för Tidaholm kommun. Vi konstaterar dock att det går fler barn per pedagog i fritidshemmet än i våra jämförda kommuner, även om verksamheten kostar mer än förväntat.

*Vår sammanställning indikerar att resursförbrukningen är orimlig i förhållande till verksamhetens prestation (personaltäthet). Kostnaderna följer enligt vår bedömning inte personaltäteten. Vi har inte kunnat beakta kvalitet utifrån effekt såsom kundnöjdhet, lärandemål mm.*

### Förskola

Nämnden har i sin resursfördelning ett riktmärke för barngruppernas storlek (14 barn i smågrupp och 20 barn i storgrupp). För 2019 är det totala snittet 15,9 barn i barngrupp. Det är ingen skillnad i personalens antal mellan Tidaholm och liknande kommuner med

nuvarande barngruppsstorlek och personaltäthet. Andelen pedagoger med förskolelärarexamen är lägre i Tidaholm än i alla våra jämförbara kommuner.

*Sammanfattningsvis är förskolan väsentligt billigare i Tidaholm och utifrån fördelning av nämnd verkar det vara politiskt förankrat. Strukturkvaliteten (personaltäthet och storlek på barngrupper) och nämndens ambitionsnivå (legitimerad personal) är dock låga i Tidaholm vilket indikerar en lägre kvalitet. Det finns därför inte indikationer på att resursförbrukningen är orimlig i förhållande till prestation (barngruppens storlek, personaltäthet och legitimerad personal).*

### Grundskola

Nämnden har en hög ambitionsnivå för grundskolan. I praktiken redovisar grundskolan högre personaltäthet än vad som motiveras av nämndens tilldelning. Andelen lärare per elev ligger dock i linje med jämförbara kommuner gällande legitimerade lärare, men väsentligt lägre gällande övrig personal. Statistiken indikerar att Tidaholm har 35 fler årsarbetare i förhållande till liknande kommuner.

Effekt: Studieresultat såsom meritvärde för 2019 samt andelen som har klarat kunskapskraven i år 9 indikerar att eleverna i Tidaholm presterar bättre än förväntat resultat utifrån elevsammansättning och struktur (modellberäknat kunskapsresultat), dock är verksamheten också väsentligt dyrare än förväntat.

Sammanfattningsvis visar våra indikationer på att resursförbrukningen inte är orimlig i förhållande till verksamhetens prestation (personaltäthet, studieresultat). Det är dock framförallt utbildad personal som bidrar till en hög personaltäthet.

### Gymnasieskola

Resurstilldelningen indikerar att verksamhetsområdet ska ligga på en genomsnittlig nivå. I praktiken är dock personaltäteten högre än jämförbara kommuner. 2019 skiljde det 5 årsarbetare mellan Tidaholm och liknande kommuner. Studieresultaten, eller snarare andelen som tar examen inom tre år är lägst av samtliga jämförda kommuner i förhållande till modellberäknat värde. För de elever som tar examen inom 4 år uppvisar verksamheten bättre resultat än det förväntade värdet. Verksamhetsområdet hade 2019 en nettokostnadsavvikelse på 2 mnkr över vad den förväntades kosta.

## Granskningsresultat

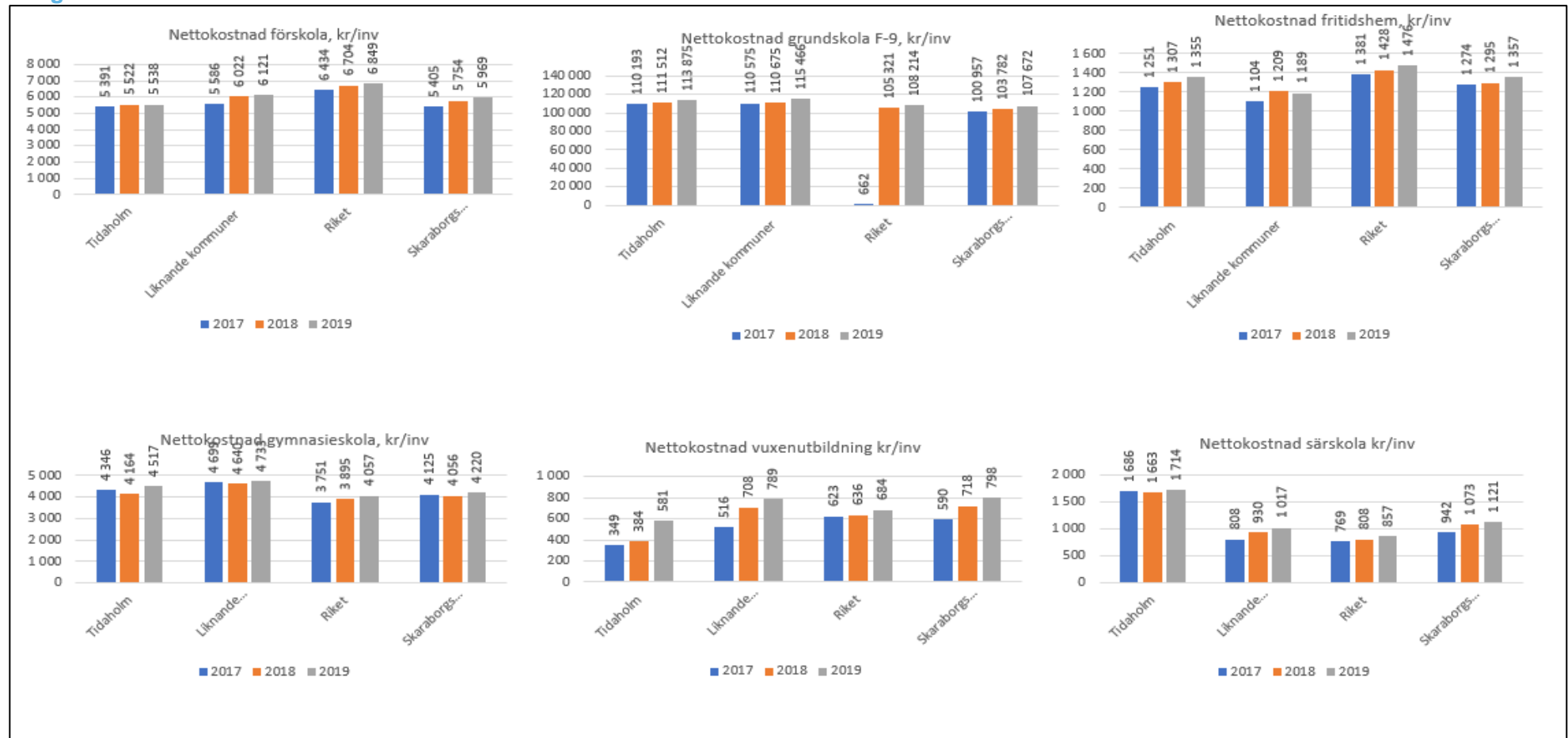
Vår uppfattning är att det delvis finns indikationer på att resursförbrukningen är orimlig i förhållande till den faktiska prestationen avseende både struktur och effekt då resultatet framförallt avviker för eleverna i åk 3.

Nettokostnaden är något högre men förefaller vara grundat i politisk ambition. Nämndens uppföljning av mål, medel och kvalitet indikerar medelgod till god kvalitet och under de senaste åren har det systematiska kvalitetsarbetet prioriterats.

*Sammanfattningsvis är vår bedömning att verksamheternas resursförbrukning överlag förefaller vara rimlig i förhållande till strukturkvalitet och studieresultat. Vi noterar att verksamheterna framförallt inom grundskola och gymnasiet har en högre personaltäthet än resurstilldelningens ambitionsnivå. Personaltäthet är den största kostnadsdrivaren, vilket bidrar till verksamheternas nettokostnadsavvikelse och påverkan på det totala resultatet.*

# Bilagor

## Bilaga A – Nettokostnader kr/invånare



## Bilaga B - Verksamhetsmål 2020

Verksamhetsmål	Indikatorer	Målvärde 2020
Grundskolan bedriver ett tydligt strategiskt arbete med att gestalta och förmedla jämställdhet	Pedagoger i grundskolan tar ställning till påståendet "På den här skolan pratar vi om jämställdhet mellan könen" (medelvärde)	10
	Elever i grundskolan åk 9 tar ställning till påståendet "I min skola pratar vi om jämställdhet mellan könen" (medelvärde)	10
Elever i grundskolan och gymnasieskolan upplever att de har inflytande vid planering och utvärdering av undervisningen	Elever i åk 5 tar ställning till påståendet "På lektionerna är vi elever med och påverkar på vilket sätt vi ska arbeta med olika skoluppgifter" (medelvärde)	10
	Elever i åk 9 tar ställning till hur skolan arbetar med området "Delaktighet och inflytande" (index)	10
	Pedagoger i grundskolan tar ställning till hur skolan arbetar med området "Elevinflytande" (index)	10
	Elever på gymnasiet (år 2) tar ställning till hur skolan arbetar med området "Delaktighet och inflytande" (index)	10
	Pedagoger i gymnasieskolan tar ställning till hur skolan arbetar med området "Elevinflytande" (index)	10
Barn- och utbildningsförvaltningen bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete som utvecklar verksamheternas målluppfyllelse och kvalitet	Pedagoger i grundskolan tar ställning till hur skolan arbetar med området "Utveckling av utbildningen" (index)	10
	Pedagoger i gymnasieskolan tar ställning till hur skolan arbetar med området "Utveckling av utbildningen" (index)	10
	Andel (%) elever i åk 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen som eleven läser	100
	Andel (%) elever i åk 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen	100
	Elever i åk 9, genomsnittligt meritvärde (17 ämnen)	340
Eleverna i grundskola, gymnasium och vuxenutbildning förbereds för att kunna göra välgrundade val av fortsatt utbildning och yrkesinriktning samt för att vara anställningsbara i arbetslivet	Andel (%) avgångselever i åk 9 som har genomgått praktisk arbetslivsorientering (prao) på en prao-plats som har kvalitetssäkrats via Praktikverket.se	100
	Andel (%) avgångselever på yrkesprogram som har genomgått arbetsplatsförlagt lärande (APL) under minst 15 veckor under sitt yrkesprogram	100
	Antal yrkesverksamma personer som har genomgått en handledarutbildning för att kunna handleda elever som genomgår arbetsplatsförlagt lärande på en arbetsplats (antalet intyg om genomförd utbildning som inkommit till förvaltningen från och med år 2020)	30
Eleverna i grundskola och gymnasieskola får en likvärdig och rättssäker bedömning och betygsättning	Pedagoger i grundskolan tar ställning till hur skolan arbetar med området "Bedömning och betygsättning" (index)	10
	Pedagoger i gymnasieskolan tar ställning till hur skolan arbetar med området "Bedömning och betygsättning" (index)	10
Andelen behöriga pedagoger bibehålls eller ökar inom samtliga pedagogiska verksamheter	Andel (%) heltidstjänster med förskollärarlegitimation i förskolan	100
	Andel (%) lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskola åk 1-9	100
	Andel (%) årsarbetare i fritidshem med pedagogisk högskoleexamen	100
	Andel (%) lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundsärskola	100
	Andel (%) lärare (årsarbetare) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i gymnasieskola	100

## Bilaga C – Underlag till bedömning prestation och kvalitet

### Fritidshem

#### Kvalitetsmått för analys inom fritidshem

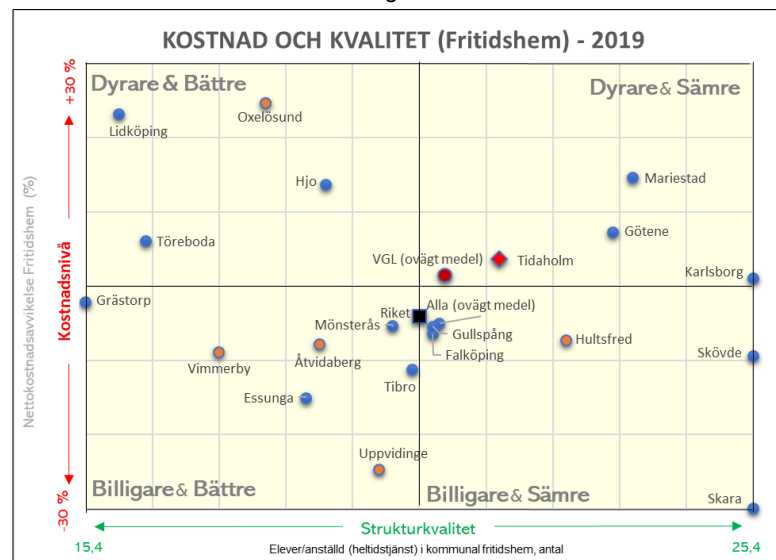
- **Struktur/processkvalitet:** Personaltäthet
- **Effektresultat - utveckling och lärande mål:** Beaktas inte i vår analys.

#### Resultat av analys:

##### Strukturkvalitet v.v resursförbrukning

Personaltäthet, barn per pedagog i fritidshem	2017	2018	2019
Tidaholm	19,8	18,1	21,6
Liknande	20,0	20,5	19,1
Skaraborgs KF	20,6	20,7	21,3
VG läns kommuner	20,6	20,4	20,8
Riket	20,6	20,3	20,4
Alla (ovägt medel)	21,0	20,8	20,7

##### Strukturkvalitet v.v resursförbrukning



Jämförelse med jämförbara kommuner (2019) baseras på 607 barn i fritidshem. 28 årsarbetare totalt. Utifrån personaltäthet skiljer det

- - 4 årsarbetare mot liknande kommuner.
- - 0 årsarbetare mot Skaraborgs KF.
- - 1 årsarbetare mot VG läns kommuner.
- - 2 årsarbetare i förhållande till alla kommuner

### Förskola

#### Politisk ambitionsnivå som beaktas vid bedömning av kostnadseffektiviteten

Förskolan tilldelas resurser utifrån antal barn på avdelningen. Grundförutsättningarna är 14 "små barn" per avdelning och 20 "stora barn", snitt politisk inriktning.

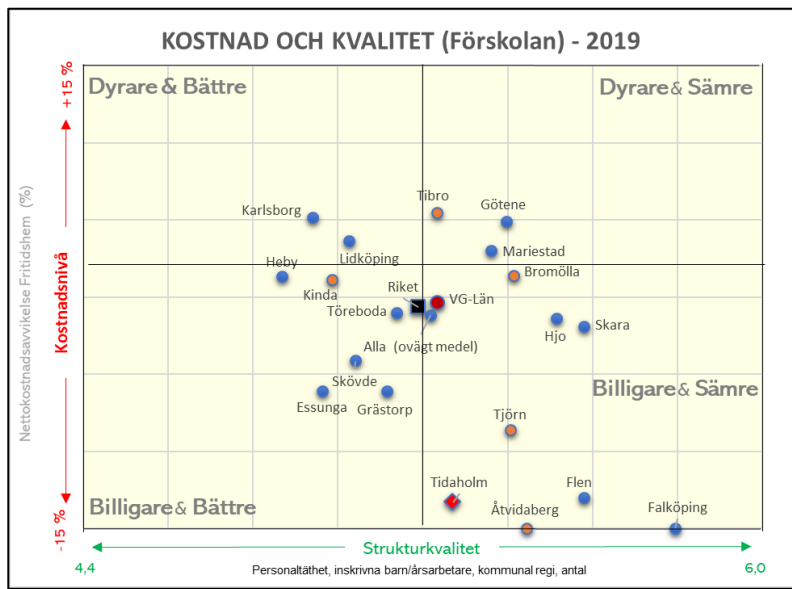
#### Kvalitetsmått för analys inom förskolan

- **Strukturkvalitet:** Personaltäthet, storlek barngrupper & andel med förskolegitimation.
- **Effektresultat - utveckling och lärande mål:** Beaktas inte i vår analys.

#### Resultat av analys:

##### Strukturkvalitetsmått 1: Personaltäthet, barn/årsarbetare

	2017	2018	2019
Tidaholm	5,4	5,1	5,3
Liknande	5,0	5,2	5,3
Skaraborgs KF	5,3	5,2	5,2
VG läns kommuner	5,3	5,2	5,2
Riket	5,1	5,1	5,2
Alla (ovägt medel)	5,1	5,2	5,2



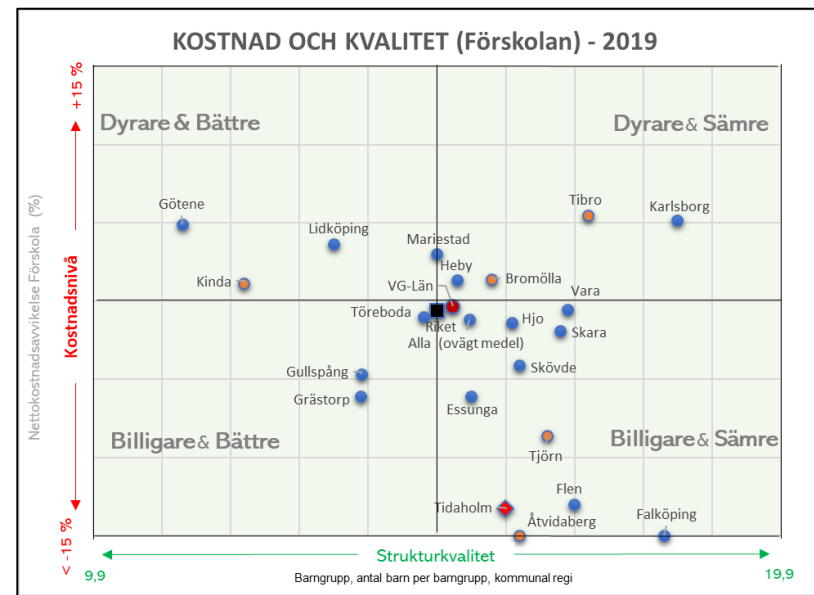
Jämförelse med jämförbara kommuner (2019) baseras på 616 barn i förskolan. 116 årsarbetare totalt.

Utifrån personaltäthet skiljer det

- ➔ - 0 årsarbetare mot liknande kommuner.
- ➔ - 2 årsarbetare mot Skaraborgs KF.
- ➔ - 2 årsarbetare mot VG läns kommuner.
- ➔ - 2 årsarbetare i förhållande till alla kommuner.

**Strukturkvalitetsmått 2: Barngrupp, barn per barngrupp**

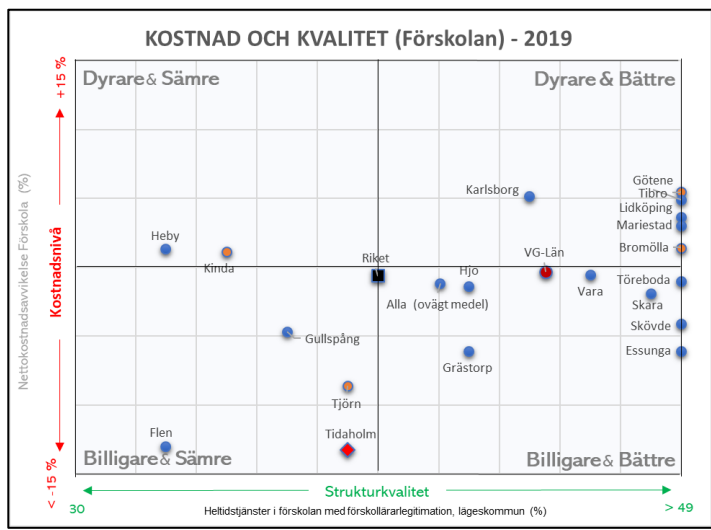
	2017	2018	2019
Tidaholm	16,1	15,4	15,9
Liknande	15,7	15,7	15,7
Skaraborgs KF	16,9	16,2	15,5
VG läns kommuner	16,1	15,8	15,1
Riket	15,3	15,4	14,9
Alla (ovägt medel)	15,8	15,6	15,4



**Strukturkvalitetsmått 3: Andel personal men lärarlegitimation**

	2017	2018	2019
Tidaholm	37	36	39
Liknande	41	40	43
Skaraborgs KF	53	51	49
VG läns kommuner	49	48	47
Riket	43	43	43
Alla (ovägt medel)	45	44	44

## Bilagor



## Grundskolan

Politisk ambitionsnivå som beaktas vid bedömning av kostnadseffektiviteten

Grundskolan tilldelas en elevpeng beroende på ålder på elev. Utöver grundbeloppet finns extratilldelning för landsbygdsenheter, särskilt stöd och om elev är nyanländ.

Valda kvalitetsmått för grundskolan

- **Strukturkvalitet:** Personaltäthet (lärare) & personaltäthet, all personal
- **Effektresultat – Studieresultat**
  - Andel som klarat kunskapskrav i år 9 (avvikelse mot modellberäknat värde)
  - Medelmeritvärde, år 9 (avvikelse mot modellberäknat värde)

**Strukturkvalitetsmått 1: Personaltäthet, elever/årsarbetare (all personal)**

	2017	2018	2019
Tidaholm	6,2	6,2	5,9
Liknande	7,4	7,7	6,9
Skaraborgs KF	7,5	7,4	7,3
VG läns kommuner	7,9	7,7	7,7
Riket	8,0	8,0	7,9
Alla (ovägt medel)	8,0	8,0	7,9

Jämförelse med jämförbara kommuner (2019) baseras på 1 426 barn i grundskolan. 242 årsarbetare totalt.

Utifrån personaltäthet skiljer det

- ➔ + 35 årsarbetare mot liknande kommuner.
- ➔ + 47 årsarbetare mot Skaraborgs KF.
- ➔ + 57 årsarbetare mot VG läns kommuner.
- ➔ + 61 årsarbetare i förhållande till alla kommuner.

**Strukturkvalitetsmått 2: Personaltäthet, elever/årsarbetare (lärare)**

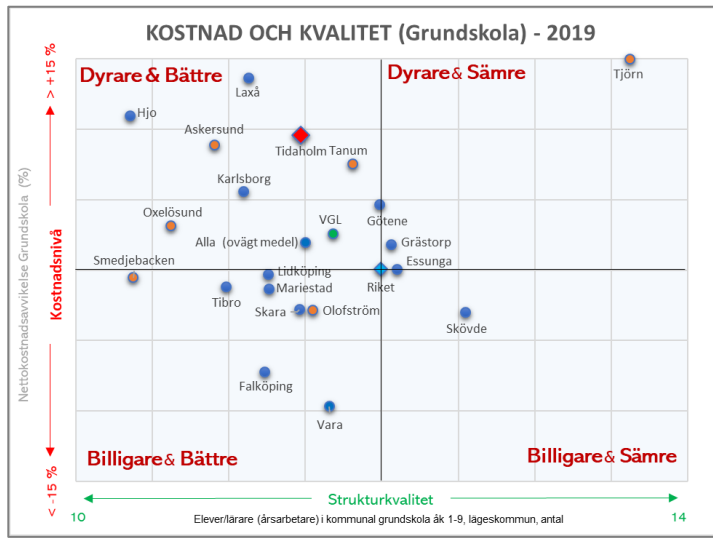
	2017	2018	2019
Tidaholm	10,3	11,3	11,5
Liknande	11,1	11,1	11,4
Skaraborgs KF	11,3	11,3	11,2
VG läns kommuner	11,6	11,7	11,7
Riket	11,9	11,9	12,0
Alla (ovägt medel)	11,5	11,5	11,5

Jämförelse med jämförbara kommuner (2019) baseras på 1 426 barn i grundskolan. 124 årsarbetare totalt.

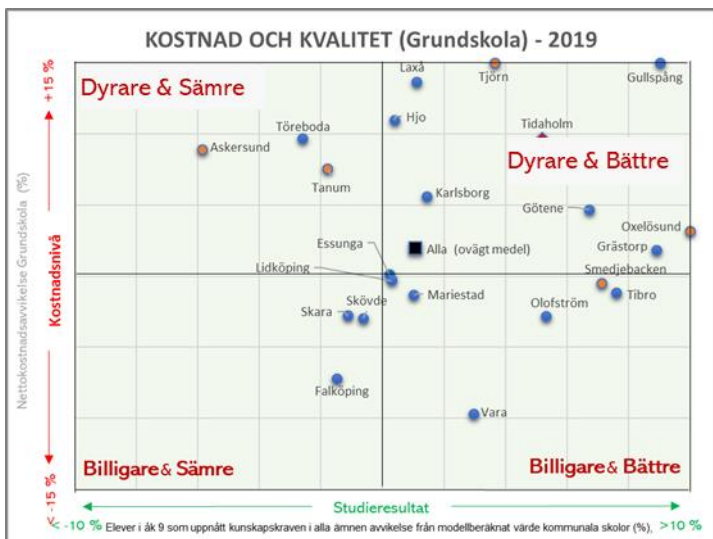
Utifrån personaltäthet skiljer det

- ➔ - 1 årsarbetare mot liknande kommuner.
- ➔ - 1 årsarbetare mot Skaraborgs KF.
- ➔ + 2 årsarbetare mot VG läns kommuner.
- ➔ + 5 årsarbetare i förhållande till alla kommuner.

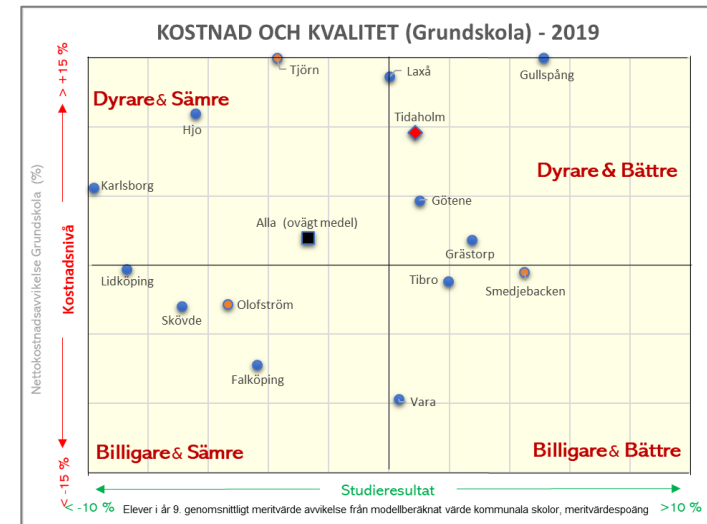
## Bilagor



**Sambandsanalys 1:** Mellan elever i år 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen avvikelse från modellberäknat värde (%) och nettokostnadsavvikelsen (grundskola).



**Sambandsanalys 2:** Mellan elever i år 9 genomsnittligt meritvärde - avvikelse från modellberäknat värde (%) och nettokostnadsavvikelsen (grundskola).



## Gymnasieskolan

Valda kvalitetsmått för gymnasieskolan

- **Strukturkvalitet:** Personaltäthet, elever/lärare
- **Effektresultat – Studieresultat**
  - Andel som klarat examen inom 3 år (avvikelse mot modellberäknat värde)
  - Andel som klarat examen inom 4 år (avvikelse mot modellberäknat värde)

Resultat av analys

Analys: Strukturkvalitet: v.v. resursförbrukning

Personaltäthet (lärare), elever/lärare	2017	2018	2019
Tidaholm	8,5	7,6	7,2
Liknande	8,5	8,3	8
Skaraborgs KF	12,0	10,4	9,8
VG läns kommuner	10,3	9,9	9,7
Riket	11,1	11,3	11,4
Alla (ovägt medel)	10,6	10,2	9,9



## Bilagor

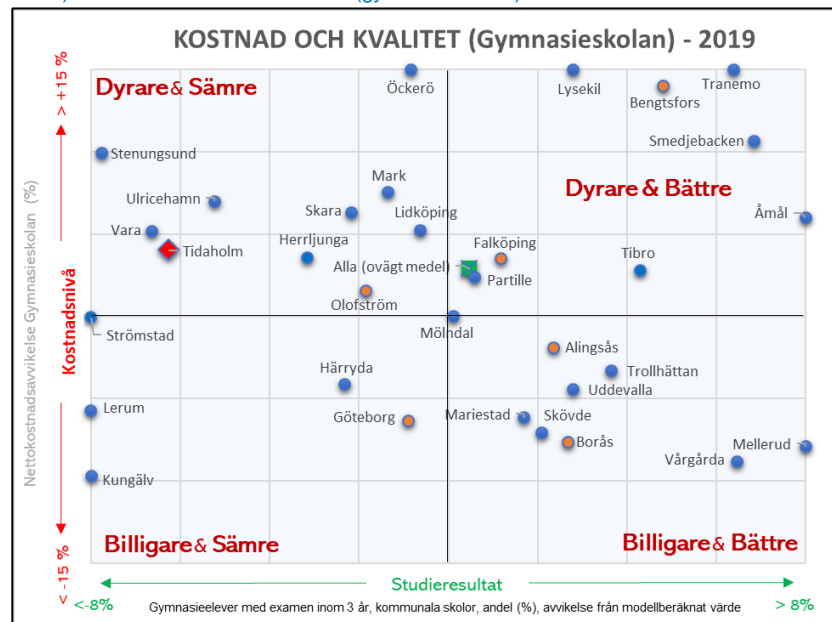
Jämförelse med jämförbara kommuner (2019) baseras på 300 barn på gymnasiet. 42 årsarbetare totalt.

Utifrån personaltäthet skiljer det

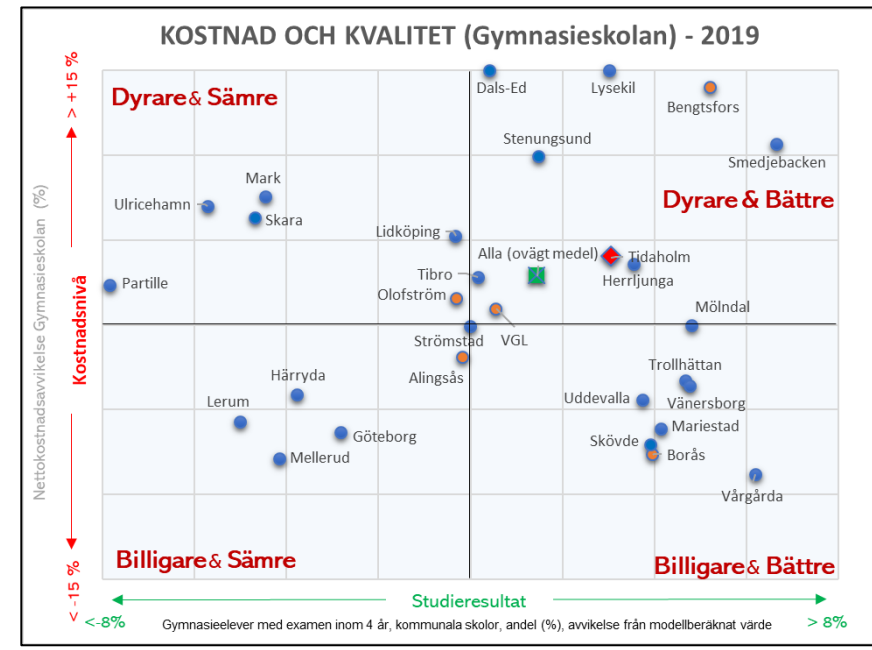
- ➔ + 5 årsarbetare mot liknande kommuner.
- ➔ + 11 årsarbetare mot Skaraborgs KF.
- ➔ + 11 årsarbetare mot VG läns kommuner.
- ➔ + 12 årsarbetare i förhållande till alla kommuner.

**Analys: Studieresultat: v.v. resursförbrukning**

**Sambandsanalys 1:** Mellan Andel som klarat examen inom 3 år (avvikelse mot modellberäknat värde) och nettokostnadsavvikelsen (gymnasieskolan).



**Sambandsanalys 2:** Mellan Andel som klarat examen inom 4 år (avvikelse mot modellberäknat värde) och nettokostnadsavvikelsen (gymnasieskolan).



## BILAGA D: Sammanställning av webbenkät svar som har besvarats av 18 resultatansvariga inom BUN

Område	Påstående	Stämmer mycket dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer bra	Stämmer mycket bra	Vet ej/ Ej tillämpligt
MÅL och STYRANDE DOKUMENT	1. Förutom budget finns det tillfredställande och ändamålsenliga styrdokument (t ex mål, riktlinjer, verksamhetsplaner) som reglerar min verksamhet.	0,0%	0,0%	43,8%	56,3%	0,0%
	2. Vid ev. konflikt mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål (budget i balans) inom min verksamhet PRIORITERAR jag:	Ekonomiska mål 37,5%		Verksamhetsmål 62,5%		
BUDGET & RESURSFÖR- DELNING	3. Det finns tydligt och ändamålsenligt arbetssätt och rutiner för beredning och beslut om budgeten.	6,3%	25%	50%	6,3%	12,5%
	4. Arbetssätt och rutiner för beredning och beslut om budgeten tillämpas konsekvent i praktiken.	18,8%	37,5%	31,3%	0,0%	12,5%
	5. Det sker en ändamålsenlig budgetering av intäkter (till exempel, avgifter, statsbidrag, interkommunala intäkter) inom din verksamhet.	0,0%	0,0%	75%	25%	0,0%
	6. Nuvarande beredningsprocess tydliggör konsekvenserna av utebliven finansiering ur ett helhetsperspektiv, dvs. görs/presenteras en konsekvensanalys om tilldelad budget inte motsvarar behovet enligt verksamheten.	12,5%	62,5%	18,8%	6,3%	0,0%
	7. Jag är delaktig i budgetprocessen och kan påverka min budget i rimlig omfattning så att budgeten blir genomarbetad och verklighetsförankrad.	0%	31,3%	62,5%	6,3%	0,0%
	8. Det finns en god förståelse inom min verksamhet för nuvarande resursfördelningens grunder.	12,5%	25%	56,3%	0,0%	6,3%
	9. Nuvarande resursfördelningsmodell bedöms som ändamålsenlig i förhållande till verksamhetens uppdrag och komplexitet.	0%	50%	37,5%	6,3%	6,3%
	10. Fastställda verksamhets- och kvalitetsmål för min verksamhet är rimliga i förhållande till ekonomiska förutsättningar.	18,8%	25%	50%	6,3%	0,0%
UPPFÖLJNING OCH KONTROLL	11. Det är för mig tydligt vilka intäkter och kostnader jag ansvarar för.	0,0%	0,0%	50%	43,8%	6,3%
	12. Beslutande ekonomi- och verksamhetsstyrningsregler avseende agerande och åtgärder vid budgetavvikelser inom min verksamhet följs.	0,0%	18,8%	37,5%	18,8%	25%
	13. Det finns tydliga och ändamålsenliga rutiner och anvisningar för att säkerställa tillräcklig ekonomisk uppföljning och återrapportering i min verksamhet.	0,0%	18,8%	62,5%	0,0%	18,8%
	14. De verksamhetsmål som är fastställda för min verksamhet följs upp regelbundet av överordnad chef eller nämnd.	0,0%	25%	62,5%	6,3%	6,3%
	15. När jag inte håller min budget kräver min chef snabba och konkreta åtgärder för att få ekonomi i balans inom min verksamhet.	0,0%	25%	31,3%	0,0%	43,8%
	16. När jag rapporterar ekonomiska avvikelser får jag relevant återkoppling från överordnad chef eller nämnd.	0,0%	25%	18,8%	0,0%	56,3%
STÖD & KOMPETENS	17. Jag har tillräckliga kunskaper för att på ett säkert och effektivt sätt kunna utföra de uppgifter jag ansvarar för rörande budget (ekonomi), uppföljning och prognos.	0,0%	25%	62,5%	12,5%	0,0%
	18. Jag har aktuell, tydlig och tillförlitlig information om den ekonomiska utvecklingen inom mitt ansvarsområde så att jag kan analysera, styra och följa upp min verksamhet på ett bra sätt.	0,0%	12,5%	68,8%	12,5%	6,3%
	19. Vid behov erhåller jag enkelt tillräckligt och kompetent stöd i frågor som rör ekonomisk planering och uppföljning inom min verksamhet.	6,3%	0,0%	50%	37,5%	6,3%

## FRÅGOR KOPPLADE TILL EKONOMI 2020

**Fråga 1; Vilken bedömning gör du av den ekonomiska utvecklingen 2020 inom din verksamhet? Beskriv kortfattat i rutan nedan.**

**Svar:**

- I balans
- Har påverkats av 2019 i ganska stor utsträckning, sen budget, sena anpassningar, svåra anpassningar. Detta har följt med under 2020 och påverkat i hög grad. Både genomförande men också processen i sig och dess konsekvenser.
- Mycket handlar om att hantera avvikelser/ en organisation som vi ärvde. Budget ej i balans vid vårt tillträde.
- Relativt bra 2021 men viss oro för 2022
- En ekonomi i balans. Jag ser IM som en utmaning, fler elever i stort behov av stöd för att komma vidare med sina studier eller komma ut i yrkeslivet. Min organisation är tajt och behöver utökas för att kunna arbeta utifrån elevernas behov.
- Jag har fler budgetar när det gäller Komvux så finns så mycket mer att göra. Ju fler vi omskolar och som sedan kommer ut i arbete gör att hela Tidaholms budget blir bättre. Stadsbidragen är uppbyggda på att vi måste medfinansiera och alltså beror det på hur mycket jag har i budget hur många som kan få en yrkesutbildning. En arbetslös som behöver bidrag han bli en skattebetalare. Jag hade 96 sökande till 25 platser på lastbilschaufför t.ex.
- Vi har under 2020 tvingats att anpassa vår verksamhet och dra ner på tjänster. Det har medfört att vi får svårare att ge alla elever det stöd som de har rätt till enligt skollagen vilket gör att jag som rektor behöver prioritera än mer vilka som ska få stödet.
- Ser allvarligt på underskottet framförallt inom grundskolan samtidigt som vi har allt fler elever som har ökat behov av stöd.
- De tidigare svar
- Utvecklingen kring ekonomin har i vissa fall skapat hinder och försvårat planeringen för den lagstadgade verksamhet vi i skolan har att förhålla oss till. Försenade budgetprocesser skapar stor arbetsbelastning och skapar oro i verksamheterna.
- Jag har ansvarat för två olika verksamheter under 2020, båda har haft en budget i balans.
- Jag har hållit min budget och haft ett nära samarbete med förvaltningens ekonom samt använt de hjälpmedel vi har för att hålla koll på vår budget. Budgeten har varit ansträng och sena beslut i BUN har påverkat den negativt.
- Förskolan höll sin budget men är ibland för lojala. Det finns uttalade behov men inte som är kopplade till verksamhetsmål. Det hänger inte ihop. Positivt var att förskolan inte behövde spara då grundskolan gick minus.
- Har hållit budget 2020. Covid-året har påverkat att vissa konton inte utnyttjats tex fortbildning. Positivt att förskolan inte fick köpstopp för att hjälpa skolans underskott.

- God budget i balans

**Fråga 2: Om din verksamhet prognostiserar negativ budgetavvikelse för 2020 beskriv nedan vad avvikelsen enligt dig beror på samt vilka åtgärder som har vidtagits/vidtas för att få budget i balans.**

**Svar:**

- Yttrepåverkan kan vara svår att möta såsom ändrade regler kring statsbidrag eller förändringar kring verksamheten. Ibland svår balansgång mellan förvaltning och autonoma rektorer.
- Tidigare överanställningar som släpar
- Osäkra statsbidrag, ungdomsarbetslöshet som ökar
- Minskade statsbidrag t ex nyanlända. Vi har dragit ned personalkostnader.
- Jag är ny på denna position och har fått ta över en färdig budget. Tror på en budget i balans.
- Se tidigare svar. Detta pga. tidigare chef som dragit över budget extremt mycket
- Ökat resursbehov i verksamheten och besparingar har lett till negativ avvikelse i budget. Korrigerig i personal har gjorts för att korrigera. korrigeringen har ej lyckats fullt ut. Korrigerig i kommande budgettilldelning har gjorts.

---

## Lista med kommentarer som lämnats i samband med enkätsvar (OBS! alla kommentarer är oredigerade)

### Område: Mål och styrande dokument

- Inget lätt eller självklart svar på ovanstående fråga. De kan vara i konflikt med varandra utifrån elevers rätt.
- Efter några år med en budget i obalans, är det prio ett att komma till rätta med budgeten
- Jag försöker omprioritera min egen budget / mina närmsta kollegors budget vid behov, ett lagarbete. Det hänger ihop, ekonomiarbete, kvalitetsarbete och framförallt elevhälsoarbetet.
- Jag omprioriterar i min egen budget i första hand och med mina närmast kollegor. Jag tror att vid en svår situation kan behoven bli som ett svart hål. Det gäller lika mycket att göra "rätt saker" som få mer pengar. Jag tror att elevhälsa skulle ha mer att säga till om i budgetarbetet. Det ska inte vara de som ropar högst som ska få mest utan verkligen utifrån behov.
- Det är etiskt jobbigt att behöva välja mellan budget i balans och elevers rätt till stöd enligt skollagen.
- Skollagen går alltid över kommunallagen
- Dock prioriterar jag "lagkrav" före ekonomiska mål och verksamhetsmål.
- Lyder under skollagen där jag måste ge elever det stöd som hen behöver utifrån sina särskilda förutsättningar och behov vilket betyder att en budget i balans alltid är målet men ibland ohållbart.

## Bilagor

- Lite fokus (näst intill obefintligt) på förskolan i kommunen. Förskolan förekommer inte i verksamhetsplanen eller i de strategiska målen.
- Litet fokus på förskolan i kommunen. Ex i övergripande verksamhetsplaner.
- Skollagen styr vårt arbete.
- Försöker inte att hamna här men skollagen styr

### Kommentarer kopplade till BUDGET & RESURSFÖRDELNING

- Kan ibland uppstå svårigheter då verksamhet och politik ska uppnå samförstånd. Förståelse, kunskap och helhetssyn kan ibland påverka både process och beslut.
- Arbetssättet med internhyror, städning mm gör att vi blir fastlåsta. Nu i januari sades vår idrottshall upp, där vi har vår undervisning. Skapar oro och merjobb. Vi ska betala mer städningsavgift vid Corona men vi betalar inte mindre vid distansundervisning. Vi betalar för "ändamålsenliga lokaler" men min kontorsdörr är inte ljudisolerad alls, hörs rakt igenom det som sägs. Vi får betala ombyggnad på egen budget.
- Systemet med internhyror och städ är svårarbetat. Vi blir fast och har svårt att göra något åt det. Vilken hyresgäst betalar både hyra och avbetalat på byggnader? Vi får betala mer för städning nu vid Corona men inte mindre om vi behöver mindre städning vid tex distansundervisning. Svårt att ändra inriktning då "ändamålsenliga" lokaler står fast och vi ska betala ombyggnation själva...
- Skolan får enbart en budget och vi har svårt att göra något åt denna förutom att isåfall dra ned personal om den inte blir i balans
- Budget och resursfördelning behöver nyanseras i förhållande till verksamheternas storlek och möjligheter. Detta utifrån fakta och kännedom om verksamheterna.
- Budgeten fattas ofta sent från politiken och den oenighet som råder inom politiken om olika skolors framtid påverkar vår budget mycket vilket leder till att verksamheten får ta del av budgeten väldigt sent och inte kan göra anpassningar tillräckligt snabbt under pågående termin.
- BUN's ekonom gör ett gott jobb och har ett nära samarbete med oss rektorer då vi följer upp enhetens budget tillsammans, vilket känns tryggt.
- Det finns ingen tydlig koppling mellan mål, budget

### Kommentarer kopplade till UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

- Utifrån 2020 bör vissa uppföljningar/kontroller ses över
- Budgetarna följs upp men det tar lång tid innan åtgärder görs när budgetarna inte är i balans. När högstadierna gick "rött" diskuterades åtgärder men dessa verkställdes inte utan man gick fortsatt "rött". Personalkostnader/nyanställningar av personal bör kontrolleras. Rektorer kan behöva stöd kring arbetet med elevhälsan på sin enhet. Här kan ekonomin rinna iväg med elevassistenter/läroassistenter och andra resurser. Likvärdigheten påverkas. Grundskolan kanske behöver en grundskolechef, som stöd och controller till grundskolerektorena, inte lätt för skolchefen att hinna med.
- Budgetarna följs upp men jag tror att vissa rektorer behöver mer hjälp i vilka åtgärder som verkligen är bra, inte bara sätta in mer personal. Alla inom grundskolan måste dra ner på sina budgetar för att några drar över, kan påverka deras tänk kring sin verksamhet. Klart att vi ska hjälpas åt men då måste verkligen den som går över göra sitt... Detta påverkar också likvärdigheten. Kanske en grundskolechef skulle hjälpa till som stöd och controller.
- Då jag är ny i kommunen så har jag svårt att svara på detta. Men om man ser på den budget man tog över så va den verkligen inte i balans detta har satt oss i en stor knipa då vi redan nu inte ligger i balans'.

### Kommentarer kopplade till STÖD och KOMPETENS

- Det finns goda kompetenser att tillgå i förvaltningen
- Statsbidrag är både gott och ont, svårt att överblicka. För att få del av bidrag, trycker vi ibland in projekt. Detta blir inte alltid med högsta kvalitet och för många bollar i luften.
- Svårt att hantera stadsbidrag. De är både bra och dåliga... det kommer något bidrag som räddar upp budgeten och nästa gång vi slår på stora trumman så blir det som "vargen kommer". Då tror var och en kanske att det löser sig.
- Förvaltningsekonom är ett oerhört bra stöd och lätt att komma i kontakt med
- Bristfällig kompetens när jag anställdes. Detta erbjöds inte i någon större utsträckning. Undermåligt helhetsperspektiv.
- Får god info om min verksamhet, saknar emellanåt ett helhetsperspektiv för hela förvaltningens ekonomiska läge.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.