

Lunds kommun

Granskning av barn- och skolnämndens och utbildningsnämndens styrning och intern kontroll



Building a better
working world

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Genomförande	4
1.4. Revisionskriterier.....	4
2. Granskningsresultat	6
2.1. Nämndernas styrkedja samt uppföljning av mål och uppdrag.....	6
2.2. Prognoser och underlag i budgetprocessen	14
2.3. Barn- och skolnämndens styrmodell avseende ekonomi	17
2.4. Intern kontroll	20
3. Sammanfattande bedömning	26
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i>	<i>28</i>
<i>Bilaga 2: Anvisning intern kontroll – de fem komponenterna</i>	<i>29</i>
<i>Bilaga 3: Arbetshjul och årshjul intern kontroll.....</i>	<i>30</i>

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Lunds kommun har gett EY i uppdrag att granska barn- och skolnämnden samt utbildningsnämnden i syfte att bedöma om nämndernas styrning och interna kontroll är tillräcklig.

Nämndernas storlek och organisation medverkar till nämndernas olika förutsättningar att styra sina verksamheter. Detta medför att en jämförelse i vissa delar blir något snedvriden, dock kan jämförelsen i sig bidra till erfarenhetsutbyte och förslag till förbättringar.

Utbildningsnämndens styrning anser vi vara tillräcklig. Det är vår bedömning att nämnden har ett systematiskt arbetssätt vad gäller styrning och uppföljning i verksamheten. Vidare finner vi det ändamålsenligt att nämnden följer upp verksamheterna genom båda dialoger med och rapportering från verksamheterna. Däremot bedömer vi att nämndens involvering i arbetet med intern kontroll kan utvecklas till att bli ett mer aktivt arbete under året. Det kan inte bedömas vara tillräckligt med ett rapporteringstillfälle om året för nämnden att ta del av den interna kontrollen.

Barn- och skolnämndens målstyrning och interna kontroll är under konstruktion samt införandet av en enhetlig ekonomisk uppföljning med anledning av den nya organisationen. Nämnden har även fortsatta utmaningar att få verksamheterna att känna sig delaktiga i det pågående utvecklingsarbetet. Mot denna bakgrund har barn- och skolnämnden ett fortsatt utvecklingsarbete framför sig samt ett behov av att skapa en tydligare struktur för nämndens utvecklingsarbete vilket även inkluderar en mer stringent dokumentation.

Bedömningen grundar sig bland annat på följande iakttagelser:

- ▶ Barn- och skolnämnden och dess förvaltning är relativt nyorganiserad vilket gör att medarbetarna upplever nämndens styrkedja som otydligare jämfört med utbildningsförvaltningen. Detta påverkar upplevelsen av.
- ▶ Barn och skolnämnden dokumenterar inte sitt förändringsarbete på ett adekvat sätt.
- ▶ Utbildningsnämnden ges flera tillfällen under året för att följa upp verksamheterna genom kvalitetsdialoger och kvalitetsanalyser vilket ger verksamheten större möjlighet för insyn och påverkan under verksamhetsåret.

Vi rekommenderar barn- och skolnämnden att:

- ▶ se till att nämnden tar del av de uppföljningar som är nödvändiga för att styra och leda verksamheterna, samt
- ▶ skapa en tydligare struktur för nämndens utvecklingsarbete vilket även inkluderar en mer stringent dokumentation.

Vi rekommenderar utbildningsnämnden och barn- och skolnämnden att:

- ▶ se till att valet av internkontrollpunkter återspeglar de största riskerna i verksamheten, samt
- ▶ se till att nämnderna löpande under året informerar sig om arbetet kring internkontroll.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Barn- och skolnämnden och utbildningsnämnden redovisade ett underskott för 2018, på 76,8 mnkr respektive 4,4 mnkr. I årsredovisningen kan läsas att utbildningsnämndens fördelades med plus 3 miljoner kronor på gemensamma enheter, minus 11,2 miljoner kronor på gymnasieskolan, minus 0,5 miljoner kronor på gymnasiesärskolan, plus 1 miljoner kronor på vuxenutbildningen och plus 3,4 miljoner kronor för grundskoleverksamhet. Underskottet i barn- och skolnämnden fördelades med minus 62 miljoner kronor på volymavvikelse¹, minus 8 miljoner kronor på lokaleffektiviseringar och lokalanpassningar, plus 5 miljoner på extratjänster, plus 2 miljoner kronor på ej genomförd verksamhet och minus 15 miljoner på skolområde/verksamhetsteam.

Barn- och utbildningsnämnden är från januari 2018 en sammanslagning av två tidigare skolnämnder, Lund Öster och Lund stad, och vars olika styrmodeller avseende ekonomin behöver förenas. Sammanslagningen medförde även en ny ledningsstruktur inom förvaltningen som utgår från skolformer istället för geografiska områden, vilken kommunstyrelsen beslutade om i oktober 2017. I samband med det beslutet fattade kommunstyrelsen även beslut om att ge kommunkontoret i uppdrag att genomföra rekrytering av verksamhetschefer, ekonomichef och HR-chef för barn- och skolförvaltningen. När skoldirektören tillträdde 2018 var rekryteringen till ledningsgruppens chefsbefattningar inte gjord, och kommunchefen lämnade då över uppdraget till skoldirektören. Skoldirektören beslutade om ytterligare en chefsbefattning till ledningsgruppen, nämligen en kvalitets- och myndighetschef. Därefter genomförde skoldirektören rekryteringarna, med stöd av en resurs från kommunkontoret, under våren 2018.

Vid den grundläggande granskningen framkom att internkontrollarbetet inför 2019 skiljde sig åt mellan nämnderna. Till båda nämndernas interna kontrollplan finns en tillhörande dokumenterad riskanalys. Utbildningsnämndens riskanalys arbetades fram av skolläda och administrativa chefer från samtliga enheter inom förvaltningen. För barn- och skolnämnden genomfördes ingen ny riskinventeringsprocess inför upprättandet av 2019 års plan, istället slogs de tidigare nämndernas risklistor samman och kontrollmomenten valdes ur denna. Omorganisationen uppges vara anledningen till hanteringen men att ett utkast till process har utarbetats för nämndens internkontrollarbete framöver.

Lunds kommuns förtroendevalda revisorer har i sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det vara angeläget att genomföra en granskning av barn- och skolnämndens och utbildningsnämndens styrning och interna kontroll.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om barn- och skolnämndens och utbildningsnämndens styrning och interna kontroll är tillräcklig.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Genomför nämnderna tillräcklig uppföljning av mål och uppdrag?

¹ Jämfört med budget har förskolan haft 316 fler barn, grundskolan 303 fler elever och fritidshemmen 165 fler barn vilket har lett till ett underskott på minus 62 miljoner kronor.

- ▶ Använder sig nämnderna av och arbetar utifrån ändamålsenliga prognoser och underlag i budgetprocessen?
- ▶ Har de tidigare barn- och skolnämndernas styrmodeller avseende ekonomin förenats till en modell i den nya barn- och skolnämnden?
- ▶ Genomför nämnderna årligen riskanalyser kopplade till intern kontroll?
- ▶ Beslutar nämnderna om åtgärder för att minska identifierade risker?
- ▶ Får nämnderna en ändamålsenlig uppföljning och återrapportering av den interna kontrollen?

1.3. Genomförande

Granskningen grundas på dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med ledande tjänstemän och nämndernas presidium. Därutöver har en enkät skickats ut till samtliga rektorer, biträdande rektorer, förskolerektorer, chefer och biträdande chefer på barn- och skolförvaltningen samt utbildningsförvaltningen. I enkäten fick de svarande ta ställning till påståenden kring styrkedjan, internkontroll och uppföljning. För varje påstående fanns fem svarsalternativ i en skala från instämmer helt till instämmer inte alls, samt möjligheten att svara vet ej.

Svarsfrekvensen uppgick till totalt 64 procent. Av de svarande utgjorde personal från barn- och skolförvaltningen 77 procent och personal från utbildningsförvaltningen 23 procent. Svarsfrekvensen för respektive förvaltning är fördelad enligt:

- ▶ Utbildningsförvaltningen 48 procent
- ▶ Barn- och skolförvaltningen 71 procent

Svarsfrekvensen och därmed bortfallet skiljer sig åt mellan förvaltningarna, vilket bör beaktas vid tolkning av enkätresultatet. Totalt var den största gruppen svarande rektorer (65 procent) och därefter biträdande rektorer, 29 procent. Resterande uppgav att de är chefer. Det bör även beaktas att barn- och skolförvaltningens rektorer vid enkättilfället befann sig mitt i en pågående omorganisation där deras tidigare utbildningsområden förändrats i delar, flera har fått nya närmsta chefer i utbildningscheferna och förvaltningens övergripande organisation är i förändring.

Granskningen avgränsas till att gälla förändringsarbetet såsom upprättade handlingsplaner och kartläggningar/utredningar som har genomförts efter sammanslagningen av de tidigare barn- och skolnämnderna till en gemensam barn- och skolnämnden.

Granskningen är genomförd maj 2019 - augusti 2019.

1.4. Revisionskriterier

1.4.1. Kommunallagen (2017:725)

Kommunstyrelsen ska enligt 6 kap. 1 § kommunallagen (KL) leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Av 6 kap. 11 § KL framgår att styrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Av 6 kap. 6 § KL framgår att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som beslutats av kommunfullmäktige

samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

1.4.2. Reglemente för intern kontroll

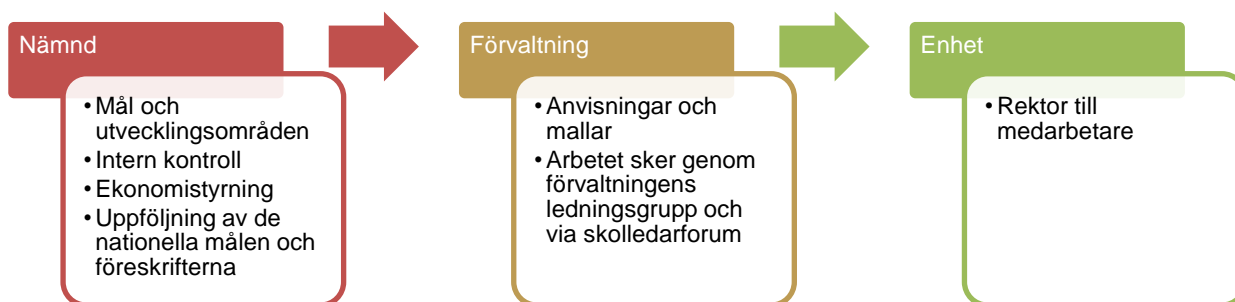
Kommunens reglemente för intern kontroll upphävdes av kommunfullmäktige den 26 april 2018 i samma beslut som årsredovisningar och årsanalyser för 2017. I tjänsteskrivelsen som låg till grund för beslutet anges att reglementet inte längre var kompatibelt med den utveckling som skett inom internkontrollområdet. Vidare anges att styrningen som behövs utöver kommunallagen formuleras i anvisningar och i arbetet genom de nätverk som finns inom området. Mer om anvisningar inom området kan läsas i avsnitt 2.4.

2. Granskningsresultat

2.1. Nämndernas styrkedja samt uppföljning av mål och uppdrag

2.1.1. Iakttagelser

Av intervjuerna framkom att nämndernas egna styrning sker genom de formulerade målen och utvecklingsområdena. Styrkedjan ser ut på följande sätt från nämnderna till verksamheterna:



I ledet som avser förvaltningen finns det en skillnad mellan utbildningsförvaltningen och barn- och skolförvaltningen och skillnaden uppges bero på förvaltningarnas organisation, storlek, antal enheter och enheternas lokalisering inom kommunen. I utbildningsförvaltningen finns det tre chefsled, nämligen förvaltningschef, rektor och biträdande rektor. I förvaltningschefens ledningsgrupp på utbildningsförvaltningen ingår samtliga rektorer, totalt 7 personer. Utöver dessa ingår chef för Modersmålscentrum samt förvaltningens ekonomichef, HR-chef och antagningschef i ledningsgruppen. I barn- och skolförvaltningen finns det ytterligare två chefsled mellan förvaltningschefen och rektor. Under förvaltningschefen finns två chefer, en som ansvarar för förskolan och en som ansvarar för grundskola och grundsärskola. Under dessa chefer finns det en chef per utbildningsområde. Det finns totalt sju utbildningsområden och varje område har en utbildningschef. Dessa sju utbildningsområde består av ca 120 rektorer och biträdande rektorer. Då barn- och skolförvaltningen har fler enheter och därmed fler rektorer ingår inte dessa i förvaltningens ledningsgrupp, utan informationen går via utbildningschefernas ledningsgrupper. Det är således utbildningscheferna som är rektorens närmsta huvudmannarepresentant och det är via dem som information, dialog och förankring sker i förhållande till ledningsgruppen. Därutöver finns en HR-chef, en ekonomichef och en kvalitet- och myndighetschef som är underställda förvaltningschefen och som också ingår i ledningsgruppen.

Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden har ett årshjul som redogör för vilken återrapportering som ska ske till nämnden under året. Vid granskningens genomförande är årshjulet aktuellt för en revidering som ska beslutas av nämnden. Nämnden utgår från läsåret istället för kalenderåret för att det passar majoriteten av nämndens verksamheter bäst. Nämnden fattar då beslut om mål och utvecklingsområden i maj månad. För att ge nämndsledamöterna en möjlighet att kunna läsa in sig ordentligt är uppföljningarna utspridda under året. Av årshjulet framgår att följande ärenden ska avhandlas vid varje sammanträde:

- ▶ Månadsuppföljning lokaler
- ▶ Anmälan av kränkande behandling
- ▶ Anmälan av delegationsbeslut
- ▶ Anmälningar inkomna skrivelser

- ▶ Övriga frågor (anmäles innan mötet)

Ekonomisk uppföljning sker varje månad förutom i januari, juli och augusti. Vid aprilmötet presenteras delårsrapporten för januari-mars, vid septembermötet presenteras delårsrapporten januari-augusti och i februari redovisas bokslutet. Vid delårsrapporterna och bokslutet presenteras även uppföljningen för nämndens mål i de fall det går att följa upp. Nämnden fattade beslut om nya mål och utvecklingsområden vid sammanträdet den 15 maj 2019 till följande:

- ▶ Fullgöra det nationella kunskapsuppdraget med goda och förbättrade resultat, hög kvalitet och hög effektivitet
 - Utvecklingsområde: Förbättra arbetet med att ge alla elever, utifrån varje elevs förutsättningar, möjlighet att fullfölja sin utbildning och komma vidare till arbete eller fortsatta studier.
 - Utvecklingsområde: Förbättra arbetet med att säkerställa trygghet och studiero för alla elever, genom ett välfungerande elevhälsoarbete och arbetsmiljöarbete.
- ▶ Vara en attraktiv arbetsgivare för såväl befintlig som framtida personal.
- ▶ Ansvarsfullt hushålla med resurserna genom att hålla en budget i balans.

Målen har utsedda indikatorer som ska möjliggöra uppföljningen av målen. I delårsrapporten som lämnades till nämnden i april 2019 saknades uppföljning av målen, uppföljningen avsåg nämndens tidigare mål. Flera av målen kan inte följas upp i delårsrapporten januari-mars, eftersom det inte finns nya resultat att redovisa. Exempelvis betygsresultat blir inte klara förrän efter ett helt läsår eller kalenderår. Alla de mål där det finns resultat, följs upp, exempelvis ekonomin. Vid junimötet 2019 fattade nämnden beslut om de styrande indikatorerna till de nya målen.

Nämnden genomför verksamhetsuppföljning av skolornas kvalitét löpande under året, vilket framgår av årshjulet. Uppföljningarna är fördelade dels mellan de olika utvecklingsområdena dels mellan verksamheterna. Vuxenutbildningen (Vux) följs upp vid ett enskilt nämndsammanträde medan gymnasium (GY), modersmålscentrum (MCL) samt International School of Lund - Katedralskolan (ISLK) följs upp vid gemensamma tillfällen. Detta beror på att Vux följs upp när kalenderåret är slut, dvs. först sammanställs resultatet (betygsstatistik etc.) vilket redovisas i mars, sedan rapporteras rektorns kvalitetsanalys och förvaltningens kvalitetsanalys (tjänsteskrivelse i samma ärende) i april och därefter håller nämnden en halv dags kvalitetsdialog med vuxenutbildningens ledningsgrupp. Gymnasieskolorna, ISLK och MCL följs upp på motsvarande sätt när läsåret är slut, dvs. betygsresultatet redovisas i september, varje rektors kvalitetsanalys (7 stycken) samt förvaltningens sammanfattande analys (tjänsteskrivelse i ärendet) redovisas i december och därefter hålls kvalitetsdialog. Det genomförs en halv dags kvalitetsdialog med varje enskild gymnasieskolas ledningsgrupp, en med MCL och en med ISLK. Vid kvalitetsdialogerna deltar en nämndsledamot per parti.

Inför kvalitetsanalyserna skickas anvisningar med tidplan och mall ut till skolorna som stöd i arbetet. Anvisningar och tidplan tas fram i dialog mellan förvaltningens ledningsgrupp och ordförande/presidiet. Utvecklingsledaren förmedlar synpunkter mellan dessa forum till dess att samsyn finns kring anvisningarna till kvalitetsanalyserna. Syftet med detta är att nämndens kvalitetssäkring i största möjliga utsträckning ska vara till nytta även för rektor/chef, lärare etc. i det systematiska kvalitetsarbete som ska bedrivas på skolan/enheten. Syftet är också att stämna av att kvalitetsanalyserna verkligen kommer att innehålla den uppföljning som nämnden har behov av för att kunna fullgöra sitt uppdrag. Enligt uppgift sker det är en

kontinuerlig dialog för att säkerställa att uppföljningarna är av den karaktär som såväl nämnd som verksamhet är i behov av. I kvalitetsanalysen ska verksamheterna skriva om sitt systematiska kvalitetsarbete, redogöra för måluppfyllelsen av nämndens mål samt bilägga statistik om betyg och frånvaro samt enkätresultat av Skolenkäten² och LUNK³. De ska även analysera statistik och annan uppföljning. Framförallt ska de identifiera avvikelser i förhållande till målen och önskat/förväntat resultat och avvikelser i förhållande till riksgenomsnitt, och sedan förklara avvikelserna. Förvaltningen stödjer rektorerna/cheferna genom att göra erforderliga statistiksammansättningar och bilagor till kvalitetsanalyserna, för den statistik som nämnden begär in. Rektors/chefs uppdrag är att tillsammans med sin ledningsgrupp samt företrädare för personal och elever analysera statistiken och förklara skillnader och trender.

Nämndens presidium och tre ytterligare nämndsledamöter besöker årligen varje skola/enhet två gånger per år. Övriga nämndsledamöter får utifrån ett rullande schema, inbjudan till skolbesöken. Besöken planeras av skolorna som också sätter agendan för besöket. Vid besöken träffar nämnden skolledningen, representanter från lärarkåren och elever.

Barn- och skolnämnden

Vid granskningens genomförande arbetar barn- och skolnämnden med att ta fram en årsplanering för vilka uppföljningar som ska behandlas och när under året de ska behandlas av nämnden. Årsplaneringen gäller främst de uppföljningar som inte inryms i de kommunövergripande uppföljningarna såsom delårsrapporter, verksamhetsplan, årsredovisning, ekonomiska rapporter och granskningsrapport för intern kontroll. Årsplaneringen för 2019 som vi har tagit del av är ett arbetsmaterial som enligt uppgift kan komma att revideras. Årsplaneringen ska ske i samverkan med såväl nämnden som med verksamheterna för att säkerställa olika områdets relevans samt när det är lämpligt att respektive uppföljning görs. Av dokumentet kan vi utläsa att nämnden ska ta del av ekonomiska månadsrapporter vid mötena i mars, maj, juni, oktober, november och december. Vid mötena i april och september ska delårsrapporter med helårsprognoser delges nämnden.

Övriga uppföljningar som nämnden ska ta del av är:

- ▶ Februari:
 - Patientsäkerhetsberättelse för elevhälsan
 - Kvalitetsrapport HT (*preliminärt*)
 - Resultatredovisning av måluppfyllelse betyg åk 6-9 (*preliminärt*)
- ▶ September: Kvalitetsredovisning VT/läsår
- ▶ Oktober:
 - Resultatredovisning av måluppfyllelse åk F-9
 - Planeringsunderlag lokalförsörjning
 - Information om elevers frånvaro läsår (*preliminärt*)
 - Verksamhetsplan elevhälsan (*preliminärt*)
- ▶ December: Uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete inom barn- och skolförvaltningen 2018 inkl. åtgärdsplan för systematiskt arbetsmiljöarbetet nästkommande år (*preliminärt*)

² Skolinspektionens enkät.

³ Kommunens egna enkät, LUNK står för Lunds ungdomsenkät.

De uppföljningar där det är angivet preliminärt inom parentes är sådana som kan komma att ändras då årsplaneringen vid granskningens genomförande inte är färdigställd.

Av intervjun med barn- och skolnämndens presidium framkom att nämnden har efterfrågat ekonomisk uppföljning på enhetsnivå. Nämnden har efterfrågat en sådan uppföljning eftersom en skolas underskott kan täckas av en annan skolas överskott för att de ingår i samma utbildningsområde. Vidare framkom att nämnden tog del av en ekonomisk uppföljning per utbildningsnivå vid junimötet. I den uppföljningen kunde nämnden för vissa enheter i utbildningsområdena läsa enhetsresultat men för andra utbildningsområden var det skrivet i mer generella termer. Vid sakgranskningen framkom att en arbetsgrupp med representanter från nämnden har under våren, tillsammans med ekonomichefen, arbetat fram riktlinjer för hur nämndens ekonomiska uppföljning ska se ut. Arbetet initierades då det rådde delade meningar i hur uppföljningen skulle se ut. Arbetsgruppen enades, i maj, om att inte redovisa samtliga enheters resultat om det inte explicit gick att hänföras till ett utbildningsområdes underskott. Eftersom det finns fler än 110 enheter i barn- och skolnämnden skulle en sådan enhetsredovisning inte vara relevant för nämnden att ta del av eller fatta beslut utifrån. Arbetsgruppens bedömning var att redovisningen skulle ske på en mer övergripande nivå med förklaringar och åtgärder vid avvikelser, om förklaringar till avvikelser kan hänvisas till särskilda enheters utmaningar ska detta också redovisas.

På varje sammanträde har barn- och skolnämnden punkten anmälan av kränkande behandling som bland annat innehåller anmälningar med datum, typ av ärende, plats och vilken enhet. På sammanträdet i juni 2019 deltog utbildningscheferna och informerade om kränkande behandling för att ge en lägesbeskrivning om arbetet mot kränkande behandling, trakasserier och sexuella trakasserier i utbildningsområdena. Utifrån nämndens önskemål om nulägesbild avseende kränkande behandling och skolplikt ska även en rapport presenteras vid nämndsammanträdet i september.

Vidare framkom att nämnden nyligen har beslutat att återinföra kontaktpolitiker för att möjliggöra en nära dialog mellan verksamheterna och politikerna. Varje politiker utses som kontaktpolitiker för två områden, ett förskole- och ett skolområde. Det är dock upp till respektive skola och dess rektor att bjuda in kontaktpolitiker till möten och besök. Beslutet fattades av nämnden vid junisammanträdet. Ett ytterligare inslag av kontakt med verksamheterna är presidiets verksamhetsdialoger som ska genomföras med samtliga utbildningsområden och rektorer. Verksamhetsdialogerna är till för att gå in mer på djupet och utgår från en mall som verksamheten ska förbereda inför dialogen. I nuläget är det enbart presidiet som deltar, men enligt uppgift planerar nämnden för att ytterligare ledamöter från nämnden ska delta vid träffarna. Det nya tillvägagångssättet ska säkerställa att varje nämndsledamot åtminstone deltar vid en träff per år. Dialogerna resulterar i en rapport som hela nämnden tar del av. Under våren 2019 har verksamhetsdialoger för grundskolan och förskolan genomförts.

Av intervjuerna framkom att barn- och skolnämndens mål är desamma som den tidigare nämndens mål. Vidare framkom att nämndens mål ska revideras under hösten 2019 och att nämnden ska bli mer involverad i framtagandet av målen.

Barn- och skolnämnden har tre fastställda utvecklingsmål och varje mål har utsedda indikatorer som ska möjliggöra uppföljningen av målen. I verksamhetsplanen finns även aktiviteter kopplade till nämndens utvecklingsmål. Barn- och skolnämndens utvecklingsmål för 2019 är:

- ▶ En likvärdig utbildning av hög kvalitet i Lunds kommuns förskolor och skolor
- ▶ Alla barn och elever ges förutsättningar att nå målen för utbildningen

- Barn- och skolförvaltningen är en attraktiv arbetsgivare med hållbara arbetsplatser

Nämndens mål ska följas upp vid delårsrapporterna och vid årsbokslutet, vilket är gällande för samtliga nämnder och styrelser i kommunen. I delårsrapporten som lämnades till nämnden i april 2019 saknades uppföljning av målen. Däremot återges en beskrivning av det påbörjade arbetet för några av dessa aktiviteter.

Hantering vid ekonomiska avvikelser

Nämnderna får månatligen en ekonomisk uppföljning, med några undantag vilket vi har beskrivit ovan. När avvikelser uppstår har de båda förvaltningar rutiner för hur detta ska hanteras. Om en avvikelse uppdragas hos en enhet på barn- och skolförvaltningen sker detta troligtvis vid en uppföljning mellan rektor och administrativ chef. Då uppmanas rektorn att se över vilka åtgärder som kan vidtas för att komma tillrätta med underskottet. Den administrativa chefen meddelar utbildningschefen som i sin tur följer upp om åtgärderna har vidtagits. Om inte tillräckliga åtgärder har vidtagits lyfts frågan upp till ledningsgruppen för vidare hantering.

Skolverksamheterna och Komvux på utbildningsförvaltningen är ålagda att lägga in kommentarer i Stratsys vid budgetuppföljningarna. Om de redovisar ett underskott ska de även lägga in de åtgärder som kommer att vidtas. Vid intervjun lyftes Polhemskolans underskott som exempel. Skolan redovisade redan under våren ett prognosticerat underskott om 3,5 mnkr för 2018. För att få klarhet i frågan bjöds rektor och administrativ chef från Polhemskolan in till ett möte med nämndens presidium i april månad. Vid mötet närvarande även förvaltningschefen och ekonomichefen. Vid mötet framställer skolan vad som orsakat underskottet och vilka åtgärder skolan skulle behöva vidta för att komma tillrätta med underskottet. Av anteckningarna vi har tagit del av framgår att Polhemskolan räknar med en budget i balans senast år 2020. Avslutningsvis anges det i anteckningarna att ett uppföljande möte bör planeras in under hösten för att stämma av hur arbetet med att få ekonomin i balans fortlöper.

Enkätresultat avseende styrkedja, mål och uppföljning

I enkäten fick de svarande möjlighet att ta ställning till ett påstående avseende styrkedjan mellan nämnd och förvaltning nämligen,

”Det finns en tydlig styrkedja vad gäller fördelning av ansvar, beslutsfattande och implementering mellan nämnd och förvaltning”

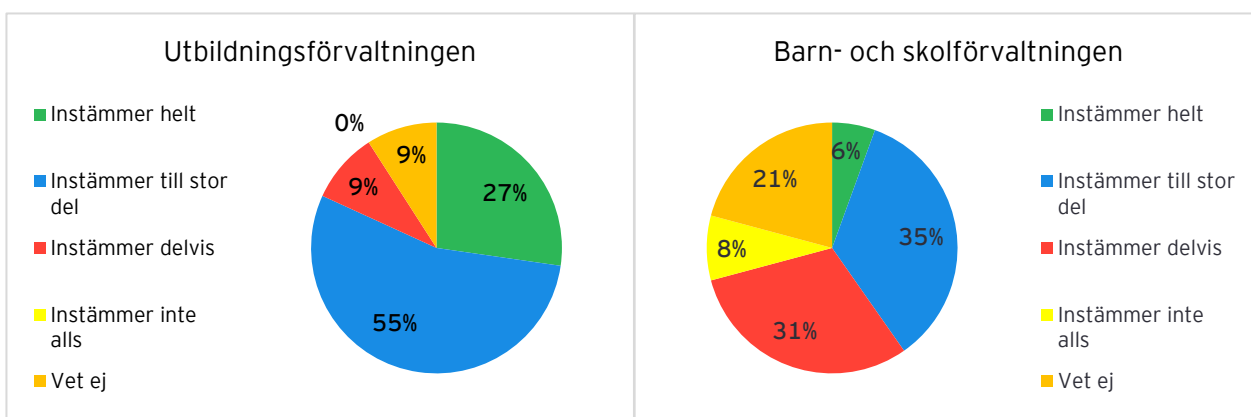


Diagram: Enkätresultat styrkedja nämnd och förvaltning.

De svarande från utbildningsförvaltningen uppgav i hög utsträckning att det finns en tydlig styrkedja mellan förvaltning och nämnd. 82 procent svarade att de instämde helt eller till stor del på påståendet. Inom barn- och skolnämnden var det en lägre andel som instämde med påståendet, 41 procent har uppgett att de instämmer helt eller till stor del. Nästan lika stor andel svarade att de instämde delvis eller inte alls. Därtill var det en femtedel som uppgav att de inte visste (vet ej).

I enkäten fanns ett påstående motsvarande det ovan men rörande styrkedjan inom förvaltningen⁴. På det påståendet var det 90 procent inom utbildningsförvaltningen som svarade instämmer helt eller till stor del. För barn- och skolnämnden var det endast 19 procent som svarade på motsvarande sätt. I sammanhanget ska den stora nämnd- och förvaltningssammanslagning som skett inom barn- och skolnämnden beaktas, vilket kan ha påverkat uppfattningen kring styrkedjan inom förvaltningen och mellan förvaltning och nämnd.

En grundläggande del av nämndens styrning är de mål som sätts för verksamheten. I enkäten ställdes påståendet,

”Nämndens mål är relevanta för verksamheten/verksamheterna jag ansvarar för”

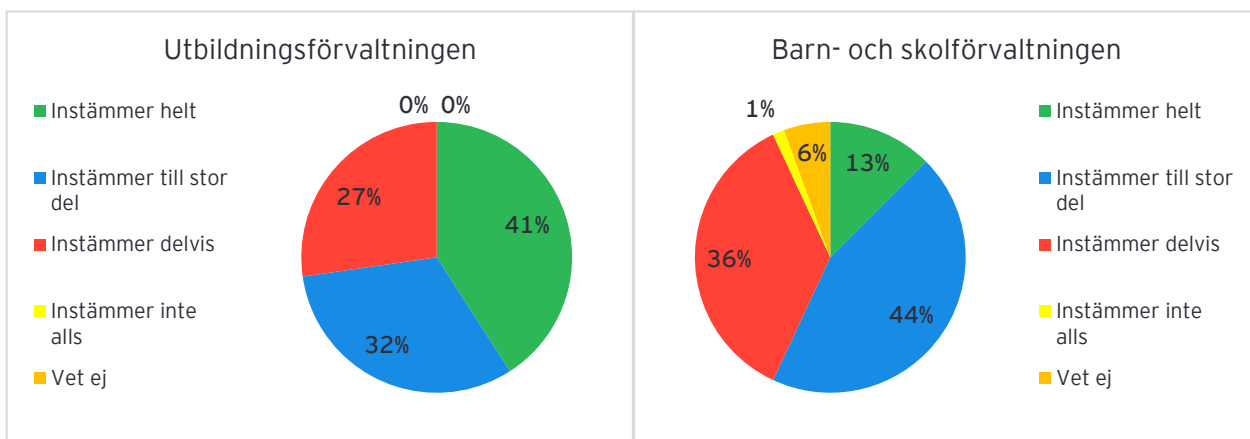


Diagram: Enkätresultat nämndens mål

För bägge förvaltningar har majoriteten svarat att de instämmer med påståendet. På utbildningsförvaltningen är det dock en större andel, 41 procent som svarat att de instämmer helt. Totalt sett är det få som svarat att de inte instämmer alls, 0 procent på utbildningsförvaltningen och 1 procent på barn- och skolförvaltningen.

⁴ ”Det finns en tydlig styrkedja vad gäller fördelning av ansvar, beslutsfattande och implementering inom förvaltningen.”

Gällande uppföljning till nämnd och förvaltning ställdes ett påstående kring relevansen för utvecklingsarbetet i verksamheten,

”Det underlag jag rapporterar till förvaltningsledning/nämnd är relevant för utvecklingsarbetet i verksamheten/verksamheterna jag ansvarar för”

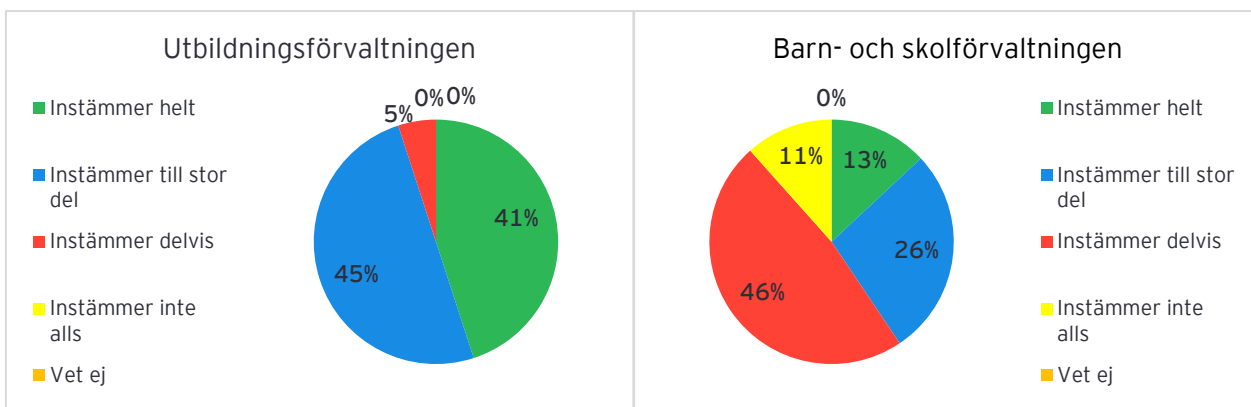


Diagram: Enkätresultat uppföljning

Inom utbildningsförvaltningen är det nästan samtliga som svarat att de instämmer helt eller till stor del med att de underlag som rapporteras in, också har relevans för verksamhetens utvecklingsarbete. Ungefär lika många har svarat att de instämmer helt som har svarat att de instämmer till stor del.

Från barn- och skolförvaltningen är det 13 procent som har svarat att de instämmer helt och 26 procent som har svarat att de instämmer till stor del. Majoriteten har därmed svarat att de instämmer delvis eller inte alls. Kopplat till påståendet ovan fanns möjlighet att lämna ett fritextsvar. Totalt inkom 13 svar, samtliga från barn- och skolförvaltningen. Av svaren kan man utläsa att det upplevs vara otydligt i den nya organisationen vad som ska rapporteras in, samt att det i vissa fall upplevs uppstå dubbelrapportering.

En av rektorerna på grundskolan nämner i fritextsvaren att det saknas en dialog, vilket gör det svårt att veta vad förvaltning och nämnd upplever vara relevant. Ett påstående i enkäten berör just dialogen med nämnden,

”Det finns möjligheter till dialog/kommunikation mellan nämnd och mig som rektor/förskolerektor (exempelvis vid dialog kring systematiskt kvalitetsarbete)”

På detta påstående uppgav tre procent från barn- och skolförvaltningen att de instämde helt. En stor andel, 78 procent, uppgav att de delvis instämde eller inte instämde alls. Svaresresultatet från utbildningsförvaltningen visade att 55 procent instämde helt med att det finns möjligheter till dialog med nämnden.

De svarande gavs även möjlighet att svara på om de får återkoppling på det underlag som rapporteras in till förvaltning och nämnd.

”Jag får återkoppling på det underlag jag rapporterar in till förvaltningsledning/nämnd”

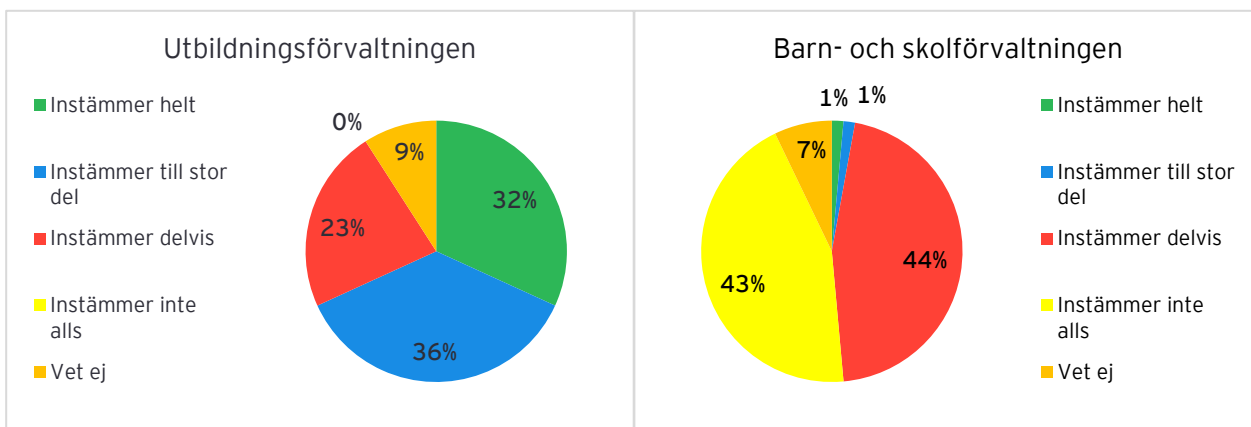


Diagram: Enkätresultat återkoppling underlag

En majoritet av de svarande (68 procent instämmer helt eller till stor del) från utbildningsförvaltningen som uppgett att de får återkoppling på de underlag som rapporteras in. Endast 2 procent från barn- och skolförvaltningen uppgav att de instämde helt eller till stor del. Hela 43 procent uppgav att de inte instämde alls med påståendet.

2.1.2. Bedömning

Nämndernas styrkedjor är tämligen lik andra nämnders styrkedjor genom att styrningen ska sippra ner i organisationen och uppföljningen ska på omvänt sätt aggregeras uppåt i organisationen. Vi kan från enkätresultatet dra slutsatsen att medarbetare på utbildningsförvaltningen upplever deras styrkedja som tydligare jämfört med medarbetarna på barn- och skolförvaltningen. Det som skiljer dessa två nämnder åt är organisationernas storlek som ger nämnden och dess förvaltningsledning olika förutsättningar att komma nära verksamheterna, vilket medför en något skev jämförelse. Eftersom barn- och skolnämnden och dess förvaltning är relativt nyorganiserad bidrar det till att det också finns en del utvecklingsarbete som kvarstår för att komma tillrätta med sin styrkedja. Det ska dock framhållas att vi anser att förändringsarbetet borde ha dokumenterats på ett mer adekvat sätt. Det bör ha funnits någon form av handlingsplan som tydliggör nuläge och önskat läge samt vilka åtgärder som krävs för att organisationen ska röra på sig mellan dessa positioner.

Utbildningsnämnden har ett strukturerat arbetssätt vad gäller uppföljningen av mål och uppdrag. Årshjulet tydliggör vilken uppföljning som ska göras och förvaltningens anvisningar och mallar bidrar till att uppföljningen kan ske på ett strukturerat och likartat sätt mellan verksamheterna. Att nämnden följer upp verksamheterna genom såväl kvalitetsanalyser som träffar med verksamhetsrepresentanter finner vi vara ändamålsenligt. Detta arbetssätt ger nämnden större möjlighet till insyn och påverkan under verksamhetsåret.

Vi kan konstatera att barn- och skolnämnden fortfarande har en del utvecklingsarbete framför sig vad gäller uppföljning men att arbetet är pågående. Vi ser positivt på att barn- och skolnämnden arbetar med att strukturera upp hur dialogen med verksamheterna ska ske. Enkätresultatet visade att verksamheterna upplever sig sakna en dialog mellan dem och nämnden. Vidare framgår det av resultatet att det finns arbete kvar att göra för att få medarbetarna att känna sig delaktiga och förstå sitt bidrag i utvecklingsarbetet. Avsaknaden av dialog och delaktighet bidrar till en otydlig styrkedja och ett än större avstånd mellan nämnd och verksamhet.

Vi kan för båda nämndernas del konstatera att de egna fastställda målen enbart kan följas upp en gång per år. Detta försvårar för nämnden att vidta någon åtgärd under året för att säkerställa önskad måluppfyllnad.

2.2. Prognoser och underlag i budgetprocessen

2.2.1. Iakttagelser

Barn- och skolnämnden

Inom ramen för EVP⁵-processen genomförs bedömningar av volymer för det nästkommande verksamhetsåret. Bedömningarna grundar sig på den kommungemensamma befolkningsprognosen. Kommunen tillämpar därtill ett skolpengsystem. Inom ramen för skolpengen ges respektive skola, förskola och fritidshem budgeterade medel baserat på antalet elever i kombination med skolpengen.

Bedömningen av volymer som ligger till grund för beräkningen av nämndens budgetäskande hämtas från befolkningsprognosen i mars månad varje år för det nästkommande verksamhetsåret. Volymerna som inhämtas är nedbrutna i ålderskategorier som motsvarar skolstrukturen. Exempelvis antalet 3-6 åringar motsvarande lågstadium. I syfte att justera för skolåret (befolkningsprognosen grundas på ett kalenderår) divideras varje ålderskategori för det innevarande året och det nästkommande året med två. På så vis baseras volymbedömningen på ett medelvärde för antalet elever, vilka beräknas omfattas av nämndens verksamhet under det nästkommande året.

Volymberäkningarna för grundskolan/grundsärskolan grundar sig enbart på befolkningsprognosen då det är en obligatorisk skolgång. Avseende förskola och fritidshem tillämpas utöver befolkningsprognosen också en efterfrågandefaktor. Denna beräknas baserat på det relativa förhållandet mellan elevräkningen i förskola respektive fritidshem och antalet barn i åldrarna i kommunen. Förhållandet antas vara detsamma för innevarande budgetår som för nästkommande år. Avstämningar görs två gånger årligen för beräkningen av efterfrågandefaktorn.

Enheternas budget baseras därtill på skolpengen. Skolpengen är uppdelad i två delar; en grundresurs och en strukturrensurs. Grundresursen är densamma för samtliga elever inom ramen för vilken typ av verksamhet som den avser. Däri delas elever upp i:

- ▶ Förskola, 1-2 åringar
- ▶ Förskola, 3-6 åringar
- ▶ Pedagogisk omsorg, 1-2 åringar
- ▶ Pedagogisk omsorg, 3-6 åringar
- ▶ Grundskola, skolår F-3
- ▶ Grundskola, skolår 4-6
- ▶ Grundskola, skolår 7-9
- ▶ Fritidshem 6-9 år
- ▶ Fritidshem 10-13 år

⁵ EVP är en förkortning för ekonomi- och verksamhetsplan.

Nämnden har inrättat en fördelningsmodell vilken innebär att tilldelningen av grundresursen är olika stor för de olika verksamhetsområdena ovan. Men densamma per elev inom respektive verksamhetsområde.

Strukturresursen som utgör den andra delen av skolpengen baseras på en socioekonomisk variabel. Det innebär att elever med mindre gynnsam socioekonomisk bakgrund ges en höjd tilldelning genom skolpengsystemet. Beräkningen av strukturresursen per enhet baseras på SCB:s beräkningar där en viktad socioekonomisk variabel för varje enhet beräknas. Denna ligger till grund för tilldelning av strukturresursen för enheten. Således får en skola vars elever har relativt sämre grundförutsättningar en högre tilldelning än skolor vars elever har bättre förutsättningar att klara av skolgången. De variabler som inkluderas i beräkningen är:

- ▶ Kön
- ▶ Nyanlända
- ▶ Högsta utbildning för vårdnadshavare
- ▶ Ekonomiskt bistånd
- ▶ Familjeförhållande (om eleven bor med båda vårdnadshavare)

Därtill ges mindre skolor på landsbygden en ökad tilldelning för att säkerställa dess attraktivitet samt upprätthålla en likvärdig kvalitet i undervisningen. Detta beräknas baserat på ett flertal kriterier.

Tilldelning av resurser till samtliga enheter görs på månadsbasis. Avstämningar av antalet elever i förskoleklass, grundskola, grundsärskola och fritidshem med skolårsstart i augusti görs i september månad. Detta reglerar också ersättningen för juli och augusti månad innevarande år. Därutöver kompenseras enheterna för särskilda anslagsfinansierade verksamheter, lokaler samt medel för ledning, styrning och gemensamma kostnader. Därefter ansvarar respektive enhet för att verksamheten bedrivs inom ramarna för de tilldelade resurserna.

Vid äskande om budgeterade medel utgår nämnden främst från förändringar i det demografiska underlaget. Skolpengen beräknas utifrån nämndens tilldelade ram baserat på antaganden om antalet barn och elever. När skolpengen, och de därutöver beslutade tilldelade resurserna, beslutas förändras denna inte under verksamhetsårets gång. Detta för att enheterna ska ha givna förutsättningar att utgå från inom ramen för sin verksamhet. Friskolor tilldelas elevpeng på samma premisser som kommunens skolor.

Det framgår av dokumentstudier att nämndens underskott under 2018 beror på att befolkningsprognosen från mars 2017 underskattat antalet elever för skolåret 2017–2018. Detta innebär att budgetramen var lägre än vad nämnden ersatte enheterna och friskolor för per elev. Det framförs att detta korrigerades inom ramen för nämndens EVP-process för 2019. Detta i och med att nya antaganden om elevvolymen uppdaterats enligt befolkningsprognosen från mars 2018.

Utbildningsnämnden

Utbildningsnämndens budgetprocess baseras dels på interna budgeterade medel men också i form av ersättningar från andra kommuner genom interkommunal ersättning (IKE). Detta innebär att kommunen får ersättning från andra kommuner baserat på vad kostnaden är för en elev inom gymnasieskolan i Lunds kommun. Nämnden ansvarar för gymnasieskolan, gymnasiesärskolan, vuxenutbildning, modersmålsundervisning samt ISLK (International School of Lund).

Inom ramen för EVP baserar nämnden, liksom barn- och skolnämnden, sina budgetäskande på befolkningsprognosen. Nämnden utgår från antalet elever under innevarande verksamhetsår och begär ytterligare anslag för nästkommande år baserat på ökningen av antalet elever. Detta avser såväl elever för gymnasieskolan som gymnasiesärskolan, modersmålsundervisning och IB-grundskolor. Volymförändringar utgör en central del för tilldelningen av budgeterade medel. Beräkningen för budget inför det nästkommande året bygger på det innevarande årets budget. Utöver bedömd volymkompensation utgår nämnden för index-tal för ökningar av förväntade pris- och löneförändringar, köpta tjänster samt övriga intäkter och kostnader. Därtill ges nämnden ersättning för specifika satsningar. 2019 gavs bland annat ersättningar för:

- ▶ Lönekompensation för att minska gapet till följd av lärarlönelyftet
- ▶ Ökning av resurser för elevvård

Nämnden genomför baserat på befolkningsprognosen uppskattningar av hur stor andel av kommunens elever som beräknas genomföra gymnasial utbildning i egen verksamhet och därmed också hur många som antas gå i annan huvudmans regi. Nämnden tillämpar ett skolpengsystem. Beroende på vilket program som eleven väljer att gå ges olika ersättningsnivåer. Nämndens ram för gymnasieskola beräknas utifrån prognostiserad volym fördelad på sju programgrupper/ersättningsnivåer. Utbildningsförvaltningen räknar fram och betalar ut ersättning fördelat på 34 program/ersättningsnivåer.

Nämnden bestämmer därefter, baserat på förutsättningarna, en såväl intern ersättning för egna elever som extern programkostnad för elever från andra kommuner. Ersättningen som bestäms betalas ut till respektive gymnasieverksamhet per elev och program. Ersättningen förändras inte under innevarande budgetår. Detta för att gymnasieskolorna ska ges givna förutsättningar under årets gång.

Det framgår av intervju att nämnden har liten möjlighet att korrigera ett befarat underskott om det skulle vara så att ett större antal elever än vad som kunnat förväntas av befolkningsprognosen tillkommer nämndens verksamheter. Befolkningsprognosen gäller enbart antalet elever från Lunds kommun och styr såtillvida tilldelningen av kommunbidraget. Att detta antal kan avvika från prognosen är en av nämndens utmaningar. Utbildningsnämnden måste även prognostisera på vilket program och hos vilken huvudman dessa elever kommer att gå. Eftersom det är en prisskillnad mellan olika program och för elever som går på fristående skola eller i annan kommun tillkommer även utbetalning av lokalersättning för dessa. Vidare framkom att det även görs en prognos på antalet elever från annan kommun som skall komma att gå på kommunens gymnasieskolor. För dessa elever tillkommer i sin tur ersättning för lokaler. Nämndens möjlighet att förändra i kostnadsstrukturer under innevarande verksamhetsår kan då främst genomföras i samband med det nya skolårets start. Detta exempelvis genom förändringar i programutbud i kostnadsminimerande syfte. Andra kostnadsminimerande åtgärder så som förändringar av lunchutbud och administrativa förändringar är mindre påverkande för att motverka ett befarat underskott.

Kommuner vars elever går på gymnasieskola i Lund betalar motsvarande belopp inom ramen för IKE. Ersättningen genom IKE ska motsvara de faktiska kostnaderna nämnden har för respektive program per elev. På motsvarande sätt har nämnden kostnadsansvaret för en elev som väljer att studera i annan huvudmans regi.

2.2.2. Bedömning

Avseende såväl barn- och skolnämnden som utbildningsnämnden är det vår bedömning att de principer som styr såväl nämndens äskande om budget som skolpengsystemet genom vilket enheter tilldelas medel följer gängse arbetssätt för verksamheternas slag. Vi vill poängtera att

det inom ramen för sådana tilldelningsprinciper finns en uppenbar risk för felbudgetering om befolkningsprognosen inte visar sig vara tillräckligt rättvisande. Om den kommun-gemensamma befolkningsprognosen inte är korrekt, utan för låg, utgör detta en uppenbar risk att nämnderna uppvisar ett underskott. Detta på grund av att ersättningen baseras på det förväntade antalet elever och inte det faktiska antalet elever. Detta leder till en låsning där ersättningen till enheterna endast förändras baserat på elevantalet i deras verksamhet och inte baserat på elevantalet för samtliga enheter.

Därtill återfinns ytterligare en risk för utbildningsnämnden om eleven väljer att genomföra gymnasieskolan i annan kommuns regi. Nämnden har då ingen möjlighet att påverka kostnaden för elevens skolgång i och med att denna bestäms baserat på annan kommuns kostnader.

Det är vår bedömning att såväl nämnderna som kommunstyrelsen bör beakta denna risk genom att möjliggöra alternativa sätt att genomföra kostnadsbesparande åtgärder i syfte att skapa budgetföljsamhet.

2.3. Barn- och skolnämndens styrmodell avseende ekonomi

2.3.1. Iakttagelser

I tjänsteskrivelsen, daterad 26 september 2017, som låg till grund för kommunstyrelsens beslut om den förändrade ledningsstrukturen i barn- och skolförvaltningen finns en tidplan för arbetet. I tidplanen anges att under 2018 ska utvecklingsarbetet, resan mot en förvaltning, bland annat ske genom att hitta rätt i områdesindelningen och definiera behovet av det administrativa stödet. Det finns ingen dokumenterad handlingsplan vad gäller sammanslagningen av de tidigare skolnämndernas styrmodeller och förvaltningar som avser förändringsarbetet som skulle genomföras under 2018 och implementeringen av den nya organisationen. Enligt uppgift har genomförandet sett ut enligt följande:

- ▶ Under hösten 2018 genomfördes kartläggande samtal med enskilda medarbetare och grupper av funktioner på förvaltningsövergripande nivå. Aktiviteten omfattade samtlig personal på förvaltningskontoret, administrativa chefer, förskoleteam, resursteam, utvecklingsledare, chef för resursteam, samordnare för förskoleteam, verksamhetschef Lunds skolors resurscentrum (LSR), samordnande elevhälsa, och samtliga förskolechefer, rektorer och biträdande rektorer i organisationen. De genomförda samtalen har dokumenterats.
- ▶ Utgångspunkten för samtalen var de politiskt beslutade projektmålen med frågeställningar om vad i den nuvarande organisation och arbetssätt som bör behållas för att uppnå projektmålen samt vad som behöver utvecklas och förändras för att uppnå desamma.

Vid skolledarforum i oktober 2018 redovisades en sammanställning av samtalsgruppernas underlag som visade följande:

Organisationens styrkor att värna om
Bibehålla 1-16 och 1-20 års perspektiv
Visionsarbetet
Goda kunskapsresultat
Stort utvecklingsfokus

Organisationens behov
Två tidigare förvaltningarna behöver bli en ny organisation
Behov av digitalisering
Finns ett behov av att utveckla förvaltningens arbete ur ett medborgarperspektiv
Finns behov av tydligare styrning och mål för hela förvaltningen och bärighet utifrån olika kvalitetsaspekter
Finns behov av att tydliggöra uppdrag och mandat samt utarbeta gemensamma processer och rutiner inom exempelvis administration, HR, ekonomi och myndighetsutövning
Finns behov av att stärka likvärdigheten
Finns behov av att utveckla elevhälsans förebyggande och hälsofrämjande arbete, inkluderat stödet från LSR till att i högre grad omfatta utveckling av lärmiljöer, profession och organisation
Huvudmannens resultat och analys av det systematiska kvalitetsarbetet
Översyn av reglemente är något som initierades av kommunkontoret och där fick samtliga förvaltningar i uppdrag att inkomma med förslag till förtydliganden – för barn- och skolnämndens och utbildningsnämndens räkning utarbetades förslagen till förändringar avseende de båda nämndernas reglementen tillsammans, med representanter från de båda förvaltningarna

I detta arbete identifierades också områden som behövde kartläggas i mer detalj för att stärka likvärdighet och hög kvalitet:

- ▶ Skolledarorganisationen utifrån ett likvärdighetsperspektiv
- ▶ LIG6/KSU7/LundaVälkomsten/grundsärskola
- ▶ Elevhälsa
- ▶ Extra anpassningar och särskilt stöd
- ▶ Skolpliktsbevakning
- ▶ Systematiskt kvalitetsarbete
- ▶ Verksamhetsförlagd utbildning

Vid skolledarforumet redogjordes även två tidplaner som avsåg tillsättningen av de nya uppdragen som sammanslagningen medförde:

- ▶ Tidplan steg 1 omfattade större delen av det tidigare skolkontoret, administrativa chefer samt delar av administration och myndighetsutövning LSR. Tidplanen stäckte sig från oktober till november 2018 och omfattade information om uppdragsbeskrivningar, facklig samverkan, intresseanmälan, samtal med berörda medarbetare, matchning och besked om nya uppdrag.
- ▶ Tidplan steg 2 omfattade övriga berörda inom LSR och förskoleteam. Tidplanen sträckte sig från oktober till december 2018 och bestod i stort sett av samma process som i steg 1 men för dessa tjänster.

Utifrån ovanstående planerades det fortsatta arbetet för de förändrade uppdragen gällande stödfunktioner på förvaltningskontoret. Enligt de intervjuade sattes den nya organisationen på övergripande nivå vilket innebar att flertalet medarbetare på förvaltningskontoret fick delvis nya eller helt nya uppdrag i januari 2019. Vi har utöver ovan inte tagit del av något underlag som beskriver förändringsarbetet, till exempel en tidplan eller en processbeskrivning.

⁶ LIG – lokalt integrerade grupper.

⁷ KSU – kommunala särskilda undervisningsgrupper.

Ett led i förändringsarbetet med anledning av den nya organisationen har varit att ta fram nya och uppdatera befintliga uppdragsbeskrivningar för funktionerna i förvaltningen. I samband med bildandet av den nya förvaltningen tillsattes en ekonomichefsfunktion⁸. I ekonomichefens uppdragsbeskrivning anges att hen ansvarar för att utveckla den övergripande planerings- och uppföljningsprocessen inom ekonomiområdet på barn- och skolförvaltningen. Vid intervjun framkom att förvaltningen under 2018 arbetade parallellt med det gamla och det nya ekonomiska uppföljningssättet, vilket berodde på att den nya organisationen inte fullt ut hade gått in i skarpt läge. Sedan årsskiftet har förvaltningen enligt uppgift övergått helt till det nya uppföljningssättet avseende ekonomi. För att bidra till enhetlig styrning genomförs utbildningsinsatser. För nya rektorer genomförs utbildningsinsatser inom ekonomiområdet av administrativa chefer (beskrivning av rollen kommer i nästa stycke). Utöver det sker också löpande uppdatering och utbildning i samband med ekonomiska uppföljningar månatligen på enhetsnivå. De administrativa chefernas arbete samordnas genom administrativa chefsmöten varannan vecka, vilka leds av ekonomichef, HR-chef och kvalitet- och myndighetschef för att ge samordnat stöd i processerna. Därutöver har frågan om vikten av god ekonomisk hushållning och jämförelser med andra kommuner lyfts upp vid skolledarforum där samtliga rektorer deltar. Liknande utbildningsinsats avseende god ekonomisk hushållning har även genomförts för nämnden.

Funktionen som administrativ chef är underställd utbildningschefen som vi tidigare skrev är ansvarig för ett utbildningsområde, totalt finns det sju utbildningsområden. Av den administrativa chefens uppdragsbeskrivning kan utläsas att funktionen utgör utbildningschefens, rektorns och övriga verksamhetens expert på ekonomiska frågeställningar såsom budget, planering, prognostisering och uppföljning. Det är den administrativa chefen som ska ha kontroll på helheten i ekonomin.

Enligt de intervjuade finns ett uppbyggt arbetssätt för den ekonomiska uppföljningen inom förvaltningen. Vidare uppger de intervjuade att behovet framöver är att införskaffa ett system som stöttar upp det administrativa arbetet.

Enkätresultat

De svarande fick möjlighet att svara på påståendet om de anser att de tidigare två nämndernas styrmodeller avseende ekonomin har förenats med anledning av sammanslagningen. På detta påstående instämmer 17 procent av de svarande helt eller till stor del att styrmodellerna avseende ekonomi har förenats. Andelen som instämmer delvis på påståendet uppgår till 19 procent, och andelen som inte alls instämmer i att styrmodellerna avseende ekonomi har förenats är 10 procent. Resterande 54 procent av de svarande valde att inte svara på fråga eller att svara "vet ej".

Vi kan inte påvisa att skolform, storlek på verksamheten eller roll har påverkat hur de svarande har valt att svara på frågan.

2.3.2. Bedömning

Vi kan konstatera att barn- och skolnämnden har vidtagit åtgärder för att förena de tidigare nämndernas uppföljning avseende ekonomin. Vidare kan vi konstatera att åtgärderna som har vidtagits avser kartläggning av verksamheternas behov av stödfunktioner, införandet av gemensamma rutiner kring den ekonomiska uppföljningen samt utbildningsinsatser. Av

⁸ Ekonomichefen tillträdde sin tjänst den 1 september 2018.

enkätresultatet kan vi konstatera att barn- och skolnämnden har ett fortsatt arbete framför sig för att ena förvaltningen och för att förankra det nya arbetssättet.

2.4. Intern kontroll

2.4.1. Iakttagelser

Kommunkontoret har utfärdat en anvisning för kommunens interna kontroll, vilken är daterad till den 27 januari 2017. Anvisningen reglerar:

- ▶ ansvaret för intern kontroll
- ▶ dess värde och nytta
- ▶ fem komponenter som ingår i en god intern kontroll (läs mer om de fem komponenterna i bilaga 2)
- ▶ arbetshjul (finns i bilaga 3)
- ▶ årshjul (finns i bilaga 3)

Anvisningarna hänvisar till kommunallagen vad gäller kommunstyrelsens, nämndernas och styrelsers ansvar för den interna kontrollen. Nämnden har ansvar för att kommunövergripande reglementen och regler följs och att nämnden ska planera och följa upp arbetet med den interna kontrollen. Vidare anges att nämnden kan ta en aktiv roll i arbetet med riskanalyser.

Förvaltningschefen ansvarar för att en god förvaltningskultur och kontrollmiljö uppnås och att regler och anvisningar som tas fram för det interna kontrollarbetet följs. Enligt anvisningarna är förvaltningschefen skyldig att löpande rapportera till nämnden om hur den interna kontrollen fungerar.

Vad gäller värde och nytta beskrivs att den interna kontrollen ska bidra till effektivitet och verksamhetsutveckling, förtroende för det demokratiska systemet, förebygga och åtgärda allvarliga fel, säkerhet och rättssäkerhet samt balans mellan kostnad och nytta.

Anvisningen tydliggör att alla risker inte behöver åtgärdas och att en avvägning av nyttan med en riskreducerande åtgärd alltid ska ställas mot resurserna som kommer att tas i anspråk. Risker med högt riskvärde ska alltid följas av riskreducerande åtgärd såsom kontrollaktivitet, direktåtgärd eller annan hantering. Vidare beskrivs de begrepp som kommunen arbetar efter:

- ▶ **Accepteras:** ingen åtgärd behöver vidtas.
- ▶ **Löpande kontroll:** ett eller flera kontrollmoment ska genomföras under en bestämd tidsperiod och dokumenteras. Beslutas på förvaltningsnivå.
- ▶ **Specifika kontroller:** ett eller flera kontrollmoment ska genomföras under en bestämd tidsperiod och dokumenteras. Kan beslutas av förvaltning och av nämnd.
- ▶ **Direktåtgärd:** oacceptabel risknivå och åtgärd måste vidtas omedelbart.
- ▶ **Annan hantering:** risken kan hanteras genom utvecklingsarbete i en verksamhetsplan.

I anvisningen definieras inte begreppen med utgångspunkt från riskvärderingens fyrgradiga skala.

Barn- och skolnämnden påbörjade under hösten 2018 sitt internkontrollarbete inför 2019. De två nämndernas bruttorisklistor förenades till en gemensam lista som blev utgångspunkten för arbetet. Listan består av 97 identifierade risker. Av listan framgår bedömd sannolikhet och konsekvens samt vidare hantering. Av de 97 riskerna bedöms sex stycken vara av sådan karaktär som kräver specifik kontroll. Fyra risker ska hanteras omgående, sju stycken ska

kontrolleras löpande, sex stycken ska hanteras på annat sätt än genom kontroll (av listan framgår inte hur det ska hanteras). För 13 risker saknas fullständig information i listan. Majoriteten av riskerna, 62 stycken, bedöms vara accepterade risker. Enligt de intervjuade tillsattes en arbetsgrupp för att ta fram nämndspecifika kontrollmoment till planen 2019. Arbetsgruppens arbete skedde i dialog med förvaltningens ledningsgrupp.

Arbetsgruppen har till uppgift att inför internkontrollarbetet 2020 genomföra en översyn av bruttorisklistan för att vid behov omvärdera riskerna och prioritera de som är mest aktuella för barn- och skolnämnden. I internkontrollarbetet ska det framöver finnas en referensgrupp med rektorer för att öka verksamheternas deltagande i processen.

Barn- och skolnämndens nämndspecifika risker och kontrollmoment för 2019 är följande:

Risk		Sannolikhet	Konsekvens	Vidare hantering
Att verksamheterna inte upprättar plan mot kränkande behandling i enlighet med skollagens krav.	■	3. Möjlig	4.Allvarlig	Specifik kontroll
Att elevers frånvaro inte registreras och rapporteras korrekt i systemen	■	3. Möjlig	4.Allvarlig	Specifik kontroll
Att elevers frånvaro inte anmäls, utreds, följs upp och åtgärdas i enlighet med skollagens krav.	■	4. Sannolik	4.Allvarlig	Specifik kontroll

Av tjänsteskrivelsen tillhörande nämndens handlingsplan internkontroll, daterad 23 januari 2019, kan utläsas vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras till respektive kontrollmoment.

Kontrollmoment som avser upprättande av planer mot kränkande behandling har sitt ursprung i de brister som konstaterades vid 2018 års internkontrollarbete. För att säkerställa att samtliga verksamheter årligen upprättar en plan mot kränkande behandling, diskriminering och trakasserier har förvaltningsledningen tagit fram en rapportmall med tillhörande anvisningar i det kommundemensamma verksamhetssystemet. Enligt uppgift får ett antal rektorer utgöra pilot för att säkerställa att anvisningar är tydliga och att de kan lägga in olika textdelar utan bekymmer, för att därefter revideras innan alla enheter ges behörigheter att lägga in sina enheters uppgifter. De andra två kontrollaktiviteterna ska enligt de intervjuade genomföras och följas upp under hösten.

I barn- och skolnämndens årsplaneringsdokument anges att risk- och konsekvensanalysen för intern kontroll eventuellt kommer att behandlas av nämnden vid oktobersammanträdet. Som vi tidigare skrev är årsplaneringen ännu inte färdigställd utan vi har tagit del av ett arbetsmaterial. Vidare anges att handlingsplanen för intern kontroll nästkommande år ska behandlas av nämnden vid novembermötet och att granskningsrapporten för föregående år ska upp till nämnden i januari.



Av intervjuerna framkom att utbildningsnämndens nämndspecifika kontrollmoment beslutas av kansliets ledningsgrupp och stäms av med nämndens presidium. Kontrollmomenten kommer från en risklista som inrymmer totalt 19 risker. Riskerna i listan är inte fullt ut bedömda vad gäller sannolikhet och konsekvens. Detta beror enligt uppgift på att riskerna i listan är de områden som har varit föremål för intern kontroll de senaste åren och att listan används för att påminna om vad som har undersökts tidigare år samt för att ge inspiration till diskussionerna. Riskerna har därmed bedömts utifrån sannolikhet och konsekvens i tidigare granskningsrapporter samt handlingsplaner. Risker som följs upp genom andra system tas enligt de intervjuade inte upp i internkontrollplanen. Vidare uppges att de risker som bedöms

kräva direktåtgärder hanteras omgående av förvaltningen. Sådana risker kan tas upp i internkontrollplanen i de fall de inte följs upp på annat sätt.

För utbildningsnämndens internkontrollarbete finns en dokumenterad tidplan som redovisar när under året de olika delarna i arbetet ska ske. Nedan redogörs tidplanen:

- ▶ Januari: Kansliets ledningsgrupp (KLG) beslutar, utifrån årets kontrollområden samt eventuella åtgärder från tidigare år, vilka medarbetare som ska ingå i arbetsgruppen för intern kontroll.
- ▶ Februari-oktober: Arbetsgruppen⁹ träffas samt granskar årets kontrollområden.
- ▶ September/oktober: Utbildningsförvaltningens riskbedömningsgrupp (med representanter från samtliga verksamheter) träffas vid tre tillfällen för att tillsammans identifiera, värdera och hantera potentiella risker. Innan det första mötet får samtliga representanter i uppdrag att diskutera potentiella risker även på hemmaplan för att på så sätt säkerställa att vi får ett så bra underlag som möjligt. Presidiet informeras om processen och verksamheternas förslag på kontrollområden diskuteras och stäms av.
- ▶ November: Resultatet av granskningarna läggs in i ledningssystemet Stratsys. En handlingsplan för nästa års interna kontroll läggs även den in i Stratsys.
- ▶ December: Granskningsrapporten för årets kontrollområden samt en handlingsplan för nästkommande år beslutas av nämnden.

Utbildningsnämndens nämndspecifika risker och kontrollmoment för 2019 är följande:

Risk	Sannolikhet	Konsekvens		Kontrollaktivitet
Att det blir löneglidning i samband med rekryteringar	4. Sannolik	3.Kännbar		Inventering av löneglidning vid rekryteringar
Att elevers frånvaro påverkar deras betyg negativt	3. Möjlig	3.Kännbar		Hög frånvaro respektive närvaro kopplat till betyg

I handlingsplanen för internkontroll 2019 kan utläsas vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras till respektive kontrollmoment.

De båda nämndernas internkontrollarbete sker i verksamhetssystemet Stratsys. I systemet upprättas nämndernas risk- och väsentlighetsanalyser och genomförda kontrollmoment samt uppföljning av kontrollmoment rapporteras in i systemet. Genom systemet hämtas rapporter inför åiterrapporteringen till nämnderna.

Enkätresultat avseende intern kontroll

I enkäten ombads de svarande att uppge om de var delaktiga i framtagandet av nämndens internkontrollplan,

⁹ Arbetsgruppen ansvarar för genomförandet av kontrollerna och dokumentationen.

”Jag är delaktig i framtagandet av nämndens internkontrollplan (exempelvis genom diskussion kring risker i min verksamhet, deltagande i referensgrupp och rapportering i Stratsys etc)”

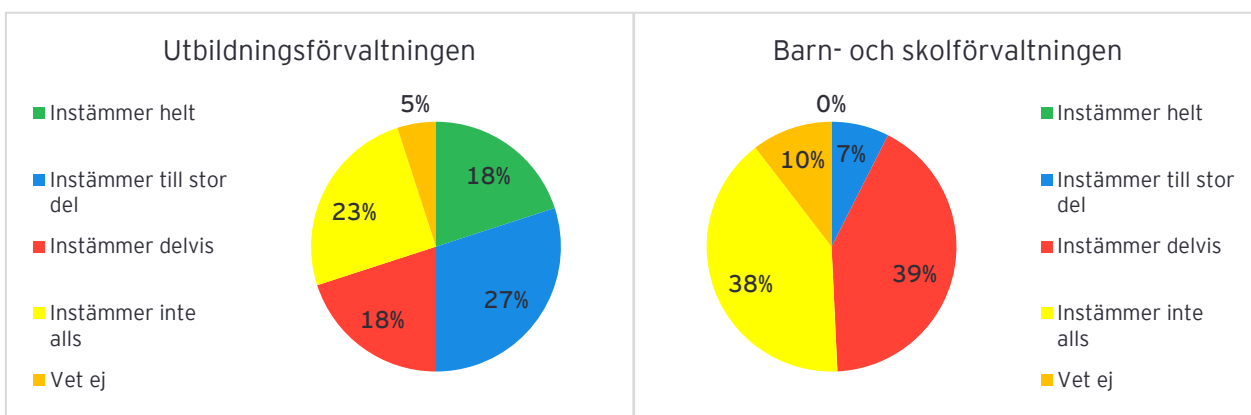


Diagram: Enkätresultat delaktighet internkontrollplan

Av ovanstående diagram kan vi utläsa att majoriteten, 76 procent, av de svarande från barn- och skolförvaltningen har svarat instämmer delvis eller inte alls. Avseende utbildningsförvaltningen har 41 procent svarat att de delvis instämmer eller inte alls. Ungefär lika stor andel från utbildningsförvaltningen har svarat att de instämmer helt eller till stor del med påståendet.

Vidare ombads de svarande svara på om de var delaktiga med att följa upp resultatet av den interna kontrollen i den egna verksamheten,

”Jag är delaktig i arbetet med att följa upp resultatet av intern kontroll för verksamheten/verksamheterna jag ansvarar för”

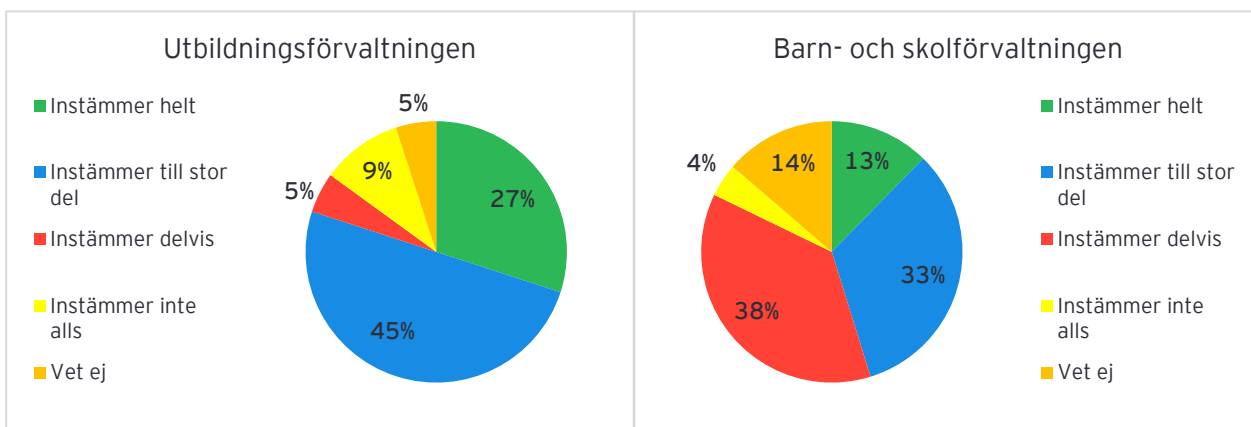


Diagram: Enkätresultat uppföljning internkontroll

I jämförelse med det föregående påståendet har en större andel inom barn- och skolförvaltningen svarat att de instämmer helt eller till stor del att de är delaktiga i arbetet med att följa upp resultatet av intern kontroll (46 procent). Därtill svarade 57 procent att de instämde helt eller till stor del med påståendet att de arbetar med åtgärder och handlingsplaner som ett resultat av den interna kontrollen¹⁰.

På motsvarande sätt är det en större andel inom utbildningsförvaltningen som angett att de instämmer helt eller till stor del med påståendet att de är delaktiga i arbetet med uppföljning

¹⁰ ”I verksamheten/verksamheterna som jag är ansvarig för arbetar vi med åtgärder/handlingsplaner som ett resultat av genomförd intern kontroll.”

av internkontroll (73 procent), i jämförelse med delaktighet i framtagandet av internkontrollplanen. Lika stor andel har uppgett att de instämmer helt eller till stor del i att de arbetar med åtgärder och handlingsplaner.

Uppföljning och återrapportering

Återrapportering till nämnderna sker en gång per år efter slutfört arbete. Utbildningsnämnden får sin återrapportering i december och barn- och skolnämnden får sin återrapportering i januari månad.

Utbildningsnämndens granskningsrapport för 2018 års internkontrollarbete beskriver hur kontrollerna har genomförts, vilka resultat som har framkommit och vilka åtgärder som bör vidtas för att komma tillrätta med avvikelserna. Redogörelsen av internkontrollen som lämnas till nämnden beskriver förvaltningens totala resultat. Det förekommer att vissa aspekter inom ramen för kontrollmomentet beskrivs på enhetsnivå, exempelvis vad gäller "övriga aspekter av lokaler som påverkar undervisningen i idrott och hälsa". Vi har tagit del av minnesanteckningar från arbetsgruppens möten för 2018 samt för våren 2019. Av dessa framgår hur arbetet fördelats inom arbetsgruppen och hur arbetet fortlöpt under 2018 samt fortlöper under 2019.

Barn- och skolnämndens granskningsrapport för 2018 års internkontrollarbete redogör för resultaten av kontrollaktiviteterna på övergripande nivå i likhet med utbildningsnämnden. Barn- och skolnämndens nämndspecifika kontrollmoment 2018 avsåg kontroll av fakturor och planer mot kränkande behandling. Den sistnämnda bedömdes som undermålig och upptogs i 2019 års internkontrollplan på nytt. Kontrollmomentet avseende fakturorna genomfördes genom en stickprovskontroll om 200 fakturor under perioden januari-juni 2018. Stickprovskontrollen visade att två av de 200 fakturorna var felkonterade, vilka åtgärdades när de upptäcktes. Vidare anges att löpande kontroller sker i ekonomiadministrationens dagliga arbete.

2.4.2. Bedömning

Inför innevarande års internkontrollarbete valde barn- och skolnämnden att sammanfoga de tidigare nämndernas riskanalyser istället för att upprätta en egen för den nya nämnden. Detta anser vi vara en nödlösning för stunden och inte fullt ut ändamålsenligt hanterat i enlighet med kommunens anvisningar. Däremot ser vi positivt att nämnden ska ta ett omtag vad gäller internkontrollarbetet under hösten vilket ska öka deras delaktighet i arbetet.

Vidare bedömer vi att barn- och skolnämndens hantering av kontrollmomentet avseende planer mot kränkande behandling inte har varit ändamålsenligt. Detta då kontrollmomentet ingick i internkontrollplanen för 2018 och visade på avvikelser för det året. Istället för att hantera avvikelsen som en åtgärd under 2019 valde nämnden att återigen införa kontrollmomentet i internkontrollplanen för 2019. Hanteringen har i praktiken inneburit att nämnden under snart två års tid inte har säkerställt att samtliga verksamheter har uppdaterade planer mot kränkande behandling. Nämndens hantering, att återigen ta med det som en kontrollpunkt istället för att uppdraga förvaltningen att stötta verksamheterna med att ta fram planerna, har haft som följd att ytterligare ett år har passerat utan att nämnden säkerställer att verksamheterna har de planer som erfordras.

Vidare anser vi att valet av kontrollmoment kan diskuteras och i vissa fall ifrågasättas. Planer mot kränkande behandling är ett sådant exempel för barn- och skolnämnden. Upprättandet av planer och översyn av planer är i vår mening inte risker som bör hanteras i en internkontrollplan, eftersom det sällan är själva upprättandet av planen som utgör en risk för verksamheten. Ett ytterligare exempel är utbildningsnämndens kontrollmoment avseende

löneglidningar vid rekrytering. Även om denna risk är värderad högt ställer vi oss frågande till om detta är en risk vars uppföljning är av störst nytta för nämnden. Då återrapporteringen av kontrollen sker en gång om året ger det dessutom nämnden föga utrymme att vidta någon åtgärd om lönerna redan är satta. Detta kontrollmoment skulle istället kunna ingå i den årliga lönerevisionens kartläggning istället för intern kontroll.

Det kan inte bedömas som tillräckligt att nämnden enbart tar del av en sammanställning för hela året. Enligt anvisningarna är förvaltningschefen skyldig att löpande rapportera till nämnden om hur den interna kontrollen fungerar. Anvisningarna tydliggör dock inte hur ofta återrapportering ska ske till nämnden. Det borde ligga i nämndernas intresse att följa upp den interna kontrollen oftare än en gång per år och det bör vara nämnderna själva som beslutar om antalet återrapporteringar.

Avslutningsvis vill vi framhålla att intern kontroll är nämndernas verktyg för att löpande under året tillse och följa upp att riskerna i verksamheten hanteras och/eller minimeras och ska inte reduceras till en information som nämnden ska ta del av när året har gått. En kvalitativt genomförd intern kontroll som samspelar med övriga styr- och uppföljningssystem i verksamheten bidrar till en ökad kvalitet, säkrare verksamhet och tydligare styrning. Ett viktigt verktyg för nämnder och styrelser som därför bör säkerställa att de är involverade i planeringen och välinformerade gällande uppföljningen.

3. Sammanfattande bedömning

Nämndernas storlek och organisation medverkar till nämndernas olika förutsättningar att styra sina verksamheter. Detta medför till att en jämförelse i vissa delar blir något snedvriden, dock kan jämförelsen i sig bidra till erfarenhetsutbyte och förslag till förbättringar.

Utbildningsnämndens styrning anser vi vara tillräcklig. Det är vår bedömning att nämnden har ett systematiskt arbetssätt vad gäller styrning och uppföljning i verksamheten. Vidare finner vi det ändamålsenligt att nämnden följer upp verksamheterna genom båda dialoger med och rapportering från verksamheterna. Däremot bedömer vi att nämndens involvering i arbetet med intern kontroll kan utvecklas till att bli ett mer aktivt arbete under året. Det kan inte bedömas vara tillräckligt med ett rapporteringstillfälle om året för nämnden att ta del av den interna kontrollen.

Barn- och skolnämndens målstyrning, interna kontroll är under konstruktion samt införandet av en enhetlig ekonomisk uppföljning med anledning av den nya organisationen. Nämnden har även fortsatta utmaningar att få verksamheterna att känna sig delaktiga i det pågående utvecklingsarbetet. Mot denna bakgrund har barn- och skolnämnden ett fortsatt utvecklingsarbete framför sig samt ett behov av att skapa en tydligare struktur för nämndens utvecklingsarbete vilket även inkluderar en mer stringent dokumentation.

Revisionsfrågor	Svar
Genomför nämnderna tillräcklig uppföljning av mål och uppdrag?	Ja, vad gäller utbildningsnämnden. Nämnden har ett strukturerat arbetssätt kring uppföljningarna som ger dem information om verksamheten fortlöpande under året. Delvis, vad gäller barn- och skolnämnden. Nämnden har inte färdigställt sitt årshjul och det återstår fortfarande arbete vad gäller vilken uppföljning som ska lämnas till nämnden under året.
Använder sig nämnderna av och arbetar utifrån ändamålsenliga prognoser och underlag i budgetprocessen?	Delvis, de tar del av de befolkningsprognoser som kommunstyrelsen tar fram. Dessa har bidragit till för lågt uträknade anslag till nämnderna.
Har de tidigare barn- och skolnämndernas styrmodeller avseende ekonomin förenats till en modell i den nya barn- och skolnämnden?	Delvis, förvaltningen har fokuserat på att se över behovet av stödfunktioner för verksamheterna och det har även genomförts utbildningsinsatser för att införa ett enhetligt sätt för den ekonomiska uppföljningen.
Genomför nämnderna årligen riskanalyser kopplade till intern kontroll?	Delvis. Utbildningsnämnden ser över sin riskanalys inför att ny internkontrollplan ska upprättas. Barn- och skolnämnden valde att sammanfoga de tidigare nämndernas riskanalys då arbetet påbörjades sent under hösten.
Beslutar nämnderna om åtgärder för att minska identifierade risker?	Ja, enligt de intervjuade hanteras de mest kritiska riskerna omgående och de risker som visar på avvikelser genom den interna kontrollen beslutar nämnden om åtgärder. Det saknas dock dokumentation av hanteringen av de förstnämnda riskerna.
Får nämnderna en ändamålsenlig uppföljning och återslag av den interna kontrollen?	Nej, enligt anvisningarna ska nämnden delges information om arbetet kring intern kontroll löpande men de båda nämnderna erhåller enbart en återslag per år.

Vi rekommenderar barn- och skolnämnden att:

- ▶ se till att nämnden tar del av de uppföljningar som är nödvändiga för att styra och leda verksamheterna, samt
- ▶ skapa en tydligare struktur för nämndens utvecklingsarbete vilket även inkluderar en mer stringent dokumentation.

Vi rekommenderar utbildningsnämnden och barn- och skolnämnden att:

- ▶ se till att valet av internkontrollpunkter återspeglar de största riskerna i verksamheten, samt
- ▶ se till att nämnderna löpande under året informerar sig om arbetet kring internkontroll.

Lund den 11 september 2019

Malin Lundberg
EY

Negin Nazari
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Jytte Lindborg, skoldirektör
- ▶ André Levin, ekonomichef på barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Linda Abrahamsson, chef för kvalitets- och myndighetsavdelningen på barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Linda Vedestig, chef för kvalitetsenheten på barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Stefan Norrestam, utbildningsdirektör
- ▶ Magnus Sternudd, ekonomichef på utbildningsförvaltningen
- ▶ Maria Norstedt, utvecklingsledare på utbildningsförvaltningen
- ▶ Mia Reuterborg, utvecklingsledare på utbildningsförvaltningen
- ▶ Rasmus Törnblom, ordförande utbildningsnämnden
- ▶ Jesper Sahlén, 2:e v ordförande utbildningsnämnden
- ▶ Mattias Horrdin, vice ordförande barn- och skolnämnden
- ▶ Fanny Johansson, 2:e vice ordförande barn- och skolnämnden

Medverkat vid intervjuerna:

- ▶ Lennart Nilsson, förtroendevald revisor
- ▶ Liv Severinsson, förtroendevald revisor

Dokument:

- ▶ Anvisningar intern kontroll
- ▶ Organisationsskiss barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Uppdragsbeskrivningar barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Granskningsrapport 2018 intern kontroll utbildningsnämnden
- ▶ Granskningsrapport 2018 utbildningsnämnden
- ▶ Handlingsplan intern kontroll 2019 utbildningsnämnden
- ▶ Handlingsplan intern kontroll 2019 barn- och skolnämnden
- ▶ Årshjul rapportering till nämnd utbildningsnämnden
- ▶ Årsplanering barn- och skolnämnden
- ▶ Bruttonrisklista 2019 utbildningsnämnden
- ▶ Bruttonrisklista 2019 barn- och skolnämnden
- ▶ Stratsysmall- Plan mot kränkande behandling

- ▶ Protokollsutdrag nämnderna
- ▶ Dokumentering av genomförda kontroller
- ▶ Verksamhetsplan 2019 barn- och skolnämnden
- ▶ Verksamhetsplan 2019 utbildningsnämnden
- ▶ Befolkningsprognos
- ▶ Budgetunderlag, prognoser och ekonomisk uppföljning
- ▶ Delårsrapport mars 2019 utbildningsnämnden
- ▶ Delårsrapport mars barn- och skolnämnden
- ▶ Skolpengsdokument
- ▶ Minnesanteckningar från arbetsgruppen för internkontroll i utbildningsförvaltningen
- ▶ Underlag från skolledarforum

Bilaga 2: Anvisning intern kontroll – de fem komponenterna

Avsnittet som redogör för de fem komponenterna som ingår i en god intern kontroll utgår från COSO-modellen. COSO är den internationellt mest vedertagna metoden för att utveckla den interna styrningen och kontrollen. De fem komponenterna är:

- ▶ *Kontrollmiljön* är den organisationskultur som råder där styrning och kontrollen verkar i och som påverkar medarbetarnas kontrollmedvetenhet.
- ▶ *Riskanalys*, mer om detta nedan.
- ▶ *Kontrollaktiviteter* som är genomförda ska dokumenteras på ett systematiskt sätt.
- ▶ *Information/kommunikation* redogör för vikten av en medveten kommunikation till medarbetare och nämnd avseende intern kontroll. Vidare relegerar avsnittet att handlingsplan och granskningsrapport ska upprättas samt att nämnderna löpande ska informeras om läget för arbetet med den interna kontrollen och alltid om någon väsentlig avvikelse framkommit av granskningen eller om en ny allvarlig risk har uppmärksamats.
- ▶ *Övervakning inklusive uppföljning och utvärdering* behöver ske löpande för att försäkra sig om att den interna styrningen och kontrollen fungerar bra och att avvikelser upptäcks och rättas till. Vidare anges att det samlade arbetet ska utvärderas i granskningsrapporten och sammanfattas i årsanalysen. Utvärderingen ska omfatta samtliga fem komponenter som har beskrivits.

Riskanalyser och hantering av risker

Enligt anvisningen omfattas riskanalysen av fyra steg.



Vid identifieringen av risker ska följande perspektiv beaktas:

- ▶ Omvärldsrisker
- ▶ Verksamhetsrisker
- ▶ Förtroenderisker

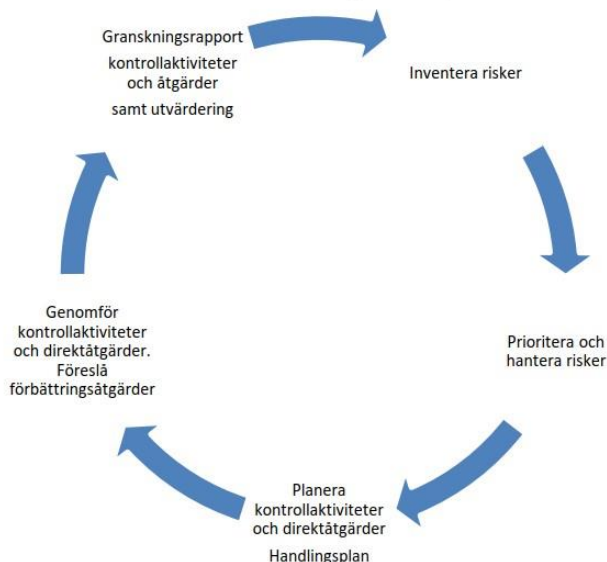
- ▶ Legala risker
- ▶ Bristande efterlevnad av regelverk
- ▶ Finansiella risker och risker att inte hålla budget
- ▶ Redovisningsrisker
- ▶ IT- och informationssäkerhetsrisker

Värderingen av riskerna ska ske utifrån en fyrgradig skala av sannolikhet och konsekvens. I skalan är ett att risken är osannolik och motsvarande är den försumbar om riskens konsekvens värderas till ett. Om risken värderas till fyra vad gäller sannolikhet och konsekvens innebär det att risken är sannolik och att konsekvensen vid ett inträffade är allvarlig.

Bilaga 3: Arbetshjul och årshjul intern kontroll

Arbetshjul

Arbetet med intern kontroll är en fortlöpande process.



Årshjul

När de olika stegen i det interna kontrollarbetet ska utföras beskrivs i bilden nedan. Kontrollaktiviteter görs fortlöpande.

