

# Revisionsrapport

## *BUS-nämndens ledning och styrning*

Karlshamns kommun

Viktor Prytz  
Certifierad kommunal  
revisor

Sandra Marcusson

Februari 2017

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och revisionsfråga.....	3
1.3. Revisionskriterier .....	3
1.4. Kontrollmål .....	3
1.5. Avgränsning.....	3
1.6. Metod.....	4
<b>2. Iakttagelser och bedömningar</b> .....	<b>5</b>
2.1. Rollfördelning.....	5
2.2. Verksamhetsplanering .....	6
2.3. Resursfördelning .....	8
2.4. Verksamheternas organisation .....	10
2.5. Systematiskt kvalitetsarbete.....	12
2.6. Rutiner för att arbeta i enlighet med reglementet för intern kontroll .....	13
2.7. Personalfrågor .....	15
2.8. Återkoppling och utvärdering av verksamhetens resultat .....	20
<b>3. Revisionell bedömning</b> .....	<b>22</b>
3.1. Bedömningar mot kontrollmål.....	22

## Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Karlshamns kommun har gett PwC i uppdrag att granska BUS-nämndens ledning och styrning. Revisionsfrågan som ska besvaras är:

*Är BUS-nämndens ledning och styrning ändamålsenlig och bedrivs den med tillräcklig intern kontroll?*

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Granskningen visar bland annat att det finns en tydlig ansvarsfördelning inom nämnden och dess verksamheter samt att det finns en ändamålsenlig verksamhetsplanering och uppföljning av nämndens verksamheter.

*Vi bedömer att BUS-nämndens ledning och styrning inte helt är ändamålsenlig och inte helt bedrivs med en tillräcklig intern kontroll.*

Vi grundar bland annat vår sammanfattande revisionella bedömning på att det finnas en tydlig ansvarsfördelning inom nämnden och dess verksamheter och att det finns en ändamålsenlig verksamhetsplanering och uppföljning av nämndens verksamheter. Vi ser positivt på att det finns en tydlig styrkedja från nämnden till förvaltningsnivå, verksamhetsnivå samt enhetsnivå. Samtidigt konstaterar vi att det finns områden som behöver utvecklas. Det handlar om det systematiska kvalitetsarbetet som behöver komma på plats och vara ett tydligt stöd för målsättningar och planering. Arbetet med intern kontroll behöver utvecklas. Vidare handlar det om personalområdet med kompetensutveckling, kompetensförsörjning och arbetsmiljö som behöver bli ett tydligt prioriterat område för nämnden.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Nämnden för barn, ungdom och skola bedriver en omfattande verksamhet, där den verksamhetsmässiga styrningen mot kvalitativa mål och ekonomistyrningen har en väsentlig betydelse. Implementering och utveckling av målstyrningen inom ramen för Kompass Karlshamn sker successivt. Revisorerna har bland annat konstaterat att nära var femte elev inte uppnått kunskapskraven i två ämnen eller flera när de lämnar grundskolan. Personalförsörjningen och en ökad sjukfrånvaro är andra viktiga faktorer som uppmärksamats.

Kommunens revisorer har utifrån en riskbedömning beslutat om en granskning enligt nedanstående. Revisorerna fick en presentation av rapporten den 25 november 2016. Revisorerna beslutade då att komplettera projektplanens kontrollmål med specifika frågor (kursiva under avsnitt 1.4) och intervjuer (kursiva under avsnitt 1.6)

## 1.2. Syfte och revisionsfråga

Är BUS-nämndens ledning och styrning ändamålsenlig och bedrivs den med tillräcklig intern kontroll?

## 1.3. Revisionskriterier

Kommunallagen, kommunfullmäktiges styrande dokument, samt skollagen.

## 1.4. Kontrollmål

- Är rollerna tydliggjorda mellan nämnd, förvaltningschef och rektorer/chefer?
- Finns en verksamhetsplanering med rutiner för att identifiera och upprätta adekvata mål för nämndens verksamheter?
  - *Hur aktiva är nämnden i planering och målformulering?*
- Finns en för verksamheterna ändamålsenlig resursfördelning?
- Organiserar verksamheterna utifrån gällande styrdokument, mål och resurser?
- Bedrivs ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete?
- Finns rutiner för att arbeta i enlighet med reglementet för intern kontroll?
- Finns ändamålsenliga rutiner för personalfrågor vad avser kompetensförsörjning, kompetensutveckling och arbetsmiljön?
  - *Hur ser läget ut vad gäller behöriga lärare?*
  - *Vad framkommer i uppföljningen av arbetsmiljön?*
  - *Hur agerar nämnden inom dessa områden?*
- Finns tillräckliga rutiner för återkoppling, utvärdering av verksamhetens resultat vad avser uppnådda mål och ekonomisk utveckling, samt att vid avvikelser vidta åtgärder?

## 1.5. Avgränsning

Granskningen är avgränsad till BUS-nämndens förskoleverksamhet, fritidshemsverksamhet och grundskola.

---

## **1.6. Metod**

Intervjuer har genomförts med nämndens presidium, förvaltningschef, verksamhetscheferna för förskola och grundskola, utvecklingssamordnare, personalstrateg, ett urval av rektorer och förskolechefer (gruppintervjuer) samt förvaltningens ekonomer. Vidare har vi studerat relevanta dokument.

*Vi har genomfört kompletterande intervjuer med förvaltningschefen, chefen för resurscenter, en skolpsykolog, tre ledamöter från nämnden, personalstrategen samt representanter för Lärarförbundet, Lärarnas riksförbund, Skolledarna och Skolledarföreningen.*

Rapporten är sakavstämmd med de intervjuade.

## **2. Iakttagelser och bedömningar**

### **2.1. Rollfördelning**

#### **2.1.1. Iakttagelser**

Förvaltningschefen och verksamhetscheferna anser att det finns en tydlig ansvarsfördelning och linje i verksamheten. Ansvarsfördelningen stöds av en uppdaterad delegationsordning. Det genomförs regelbundna möten mellan förvaltningsledning och presidiet och det upplevs av deltagarna som en god dialog och viktigt utbyte. Det förekommer även att förvaltningschefen deltar vid möten med koalitionen.

Rektorer och förskolechefer är sällan föredragande i nämnden. Nämnden arbetar framförallt med övergripande frågor, utvecklingsinsatser för hela verksamhetsområden, budget och mål. Det har förekommit att enstaka ledamöter har varit mer engagerade i enstaka händelser i verksamheten.

Nämnden arbetar med ett presidium bestående av ordförande och vice ordförande i nämnden. Båda kommer från det störta partiet i nämnden. Nämndens möten är heldagsnämnder. Förmiddagen används för beredning och eftermiddagarna är beslutsmöten.

Det förekommer att enhetschefer och verksamhetschefer föredrar ärenden i nämnden när så efterfrågas, när dessa har genomfört något särskilt uppdrag eller nämnden efterfrågar generell information. Rektorer har ett tydligt ansvar enligt skollagen vad gäller den inre organisationen av den eller de enheter de har ansvar för. Detta ansvar kompletteras med ett kommunalt budgetansvar. Uppdragen är tydliga för rektorerna.

Presidiet anger att det har genomförts utbildningar i ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Det förekommer att nämnden informeras om enskilda situationer och händelser på nämnden. Det är tydligt att detta är information och inte något som nämnden ska besluta om. Intervjuade politiker och tjänstemän anser att rollfördelningen för det mesta är tydlig och fungerar väl. Har varit enstaka ärenden där det har skett övertramp.

Presidiet lyfter fram vikten av att rektorer och förskolechefer får styra över den inre organisationen på enheterna. Presidiet anser vidare att rapporteringen av delegationsbeslut till nämnden fungerar bra. Representanterna för rektorernas fackförbund anser att skollagens ansvarsfördelning är tydlig och att den fördelningen till stora delar följs.

I de kompletterande intervjuerna framförde representanterna för nämnden att det vid vissa sammanträden är övervägande informationsärenden framför beslutsärenden. Det finns en generell uppfattning hos de intervjuade politikerna att förvaltnings tjänstemän har hög kompetens. Det får till följd att tjänstemännen har ett visst kunskapsövertag i förhållande till nämndens ledamöter. Det finns några ledamöter i nämnden som anser att detta förhållande blir mer tydligt i vissa ärenden. Vidare är det tydligt att nämndens arbetsformer innebär att många ärenden bereds i majoritetsgruppen innan ärendet når nämnden. Därmed finns det lite utrymme för hela nämnden och för oppositionen att påverka utfallet.

Under en period var underlagen och framförhållningen från förvaltningens sida bristfällig till följd av förändringar av ledande positioner. Det innebar bland annat att underlagen inte var färdiga när de nådde nämndens ledamöter alternativt att underlagen kom på sent eller på sittande möte. De intervjuade nämndsledamöterna anser att detta har utvecklats till det bättre under andra halvan av år 2016. I ytterligare några intervjuer framför att ansvarsfördelningen mellan nämnd och förvaltningen samt inom förvaltningen har varit otydlig med vissa brister sedan 2013/14. Situationen har varit en konsekvens av att chefer har slutat och att det har pågått rekryteringar som har dragit ut på tiden. De intervjuade anser att detta har blivit mycket bättre under år 2016 men att det fortfarande finns vissa oklarheter var gäller nämndens insikt i huvudmannens ansvar enligt skollagen.

Förutom det som anges i nämndens delegationsordning finns det inga dokumenterade uppdragsbeskrivningar avseende exempelvis rollfördelningen mellan förvaltningschef, verksamhetschef och rektor/förskolechef.

### **2.1.2. Bedömning**

Vi bedömer att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nämnden, förvaltningschef, verksamhetschef samt enhetsnivå. Vi grundar vår bedömning på att rollfördelningen mellan nämnden, förvaltningschef, verksamhetschef och rektor/förskolechef upplevs som tydlig.

Vi konstaterar att nämndens arbetsform med ett presidium med endast representanter för majoriteten, inga arbetsutskott samt heldagsnämnder (förmiddag beredning och eftermiddag beslutsmöte) får till följd att oppositionen har begränsade möjligheter att sätta sig in i ärenden innan de får kallselen till nämnden. I de sammanhang där beslutsunderlagen inte kommer i tid till ledamöterna, utan kommer få dagar innan mötet eller till och med på sittande möten, har ledamöterna svårt att vara aktiva i sin roll.

## **2.2. Verksamhetsplanering**

### **2.2.1. Iakttagelser**

Kompass Karlshamn är det grundläggande verktyget för nämndens verksamhetsplanering. Kompassen används fullt ut sedan hösten 2015. De intervjuade nämndsledamöterna anser att processen med Kompassen inför år 2016 innebar en kort process till följd av en kort framförhållning vid införandet. Det fick till följd att tjänstemännen fick en större vikt i verksamhetsplaneringen inför 2016 jämfört med politikerna. De intervjuade anser att detta har åtgärdats inför verksamhetsplaneringen år 2017 då det varit ett gott samarbete mellan politiker, tjänstemän och verksamhetsrepresentanter. Flera av de intervjuade tjänstemännen anser att införandet av Kompassen har inneburit merarbetet och att det har varit svårt för verksamheten att fullt ut anamma systemet.

Flera av de intervjuade tjänstemännen och nämndsledamöterna anser att tjänstemännen har en betydande roll i att ta fram underlag till nämndens verksamhetsplanering. De lyfter samtidigt fram vikten av dialog mellan parterna för att ta hänsyn till både professionens och politikens inspel. Detta får samtidigt till följd att de kan finna delar i verksamhetsplaneringen som inte fullt ut går att konkretisera i skolenheternas vardag.

Nämndens verksamhetsplan är nedbruten från fullmäktiges mål och plan. Mål och indikatorer tas av nämnden. Nämnden beslutar om verksamhetsplan för hela verksamhetsom-

rådet. Verksamhetscheferna tar därefter planer för respektive verksamhetsområde. Fritidshemmen är med i nämndens verksamhetsplan och verksamhetsplanen för grundskolan omfattar även fritidshemmen. Efter att målen har brutits ned till verksamhetsnivå får respektive rektor och förskolechef i uppdrag att bryta ned målen till sin egen verksamhet.

Budgetarbete och verksamhetsplaneringen går i två parallella spår. Det finns inga ekonomiska mål i verksamhetsplanen. Det finns mål för ekonomin på fullmäktigenivå men inte inom nämndens områden. Kvalitet, utveckling och verksamhetsplanering har en begränsad koppling till de ekonomiska förutsättningarna. Ekonomerna ser att det finns en risk att nämnden sätter mål som det inte finns ekonomiska förutsättningar att klara av.

Ekonomerna som är kopplade till förvaltningen deltar i verksamhetsplaneringen på övergripande nivå i samband med budgetarbetet. Därutöver deltar även ekonomerna på förvaltningens ledningsgrupp. Ekonomerna utgör också ett stöd för rektorer och förskolechefer när de planerar sina verksamheter.

Förvaltningsledningen är medvetna om att rektorerna har både en kommunal och statlig styrning samt att den statliga styrningen väger något tyngre. De kommunala målen återrapporteras genom Kompassen. Upplevelsen är att de kommunala målen tas på allvar och det finns en samklang mellan de kommunala målen och vad som ska fokuseras på i de statliga målen.

I verksamhetsplanerna används olika begrepp, se begreppen i tabellen nedan:

Begrepp	Definition
”Nämndmål”	Målen där nämnden förtydligar fullmäktiges mål som är relevanta för verksamheterna inom BUS-nämnden
”Relevant verksamhetsmål”	Ett utpekat mål som ligger inom nämndens verksamhet
”Indikatorer”	Nyckeltal för det aktuella målet. Hur målen ska mätas. Tas fram av tjänstemännen.
”Prioriterade insatser/aktiviteter”	En åtgärd eller insats som nämnden anger. Dessa kommer från förvaltningschefen och verksamhetscheferna. Nämnden lägger in dem i planen. Inga politiska initiativ i detta.
”Servicelöften”	Nämnden bestämmer sina egna servicelöften. Ska ses som en ambitionsnivå för vissa verksamheter till exempel förskoleplacement inom viss tid (har tagits bort då det inte gick att klara)

Mål och värden i verksamhetsplanen tas fram i samarbete mellan nämnden och förvaltningsledningen. Fullmäktiges mål är den huvudsakliga utgångspunkten för arbetet. Processen inleds i oktober i samband med internbudgeten. Beslut fattas i december. Förvalt-



ningsledningen och presidiet anser att processen fungerar bra och utbytet mellan politik och tjänstemän är gott. Det har varit några inledande barnsjukdomar med kompassen men inget allvarligt som påverkat arbetet i större utsträckning. Det framförs synpunkter på att verksamheten upplever att antalet resultatrapporter samt antalet indikatorer bör ses över.

### **2.2.2. Bedömning**

Vi bedömer att det delvis finns en verksamhetsplanering med rutiner för att identifiera och upprätta adekvata mål för nämndens verksamheter. Vi konstaterar att det finns en verksamhetsplanering som utgår från fullmäktiges mål och planer. Nämnden beslutar om verksamhetsplan som bryts ner på verksamhets- och enhetsnivå. Det finns tydliga rutiner för dessa processer.

Vi konstaterar att verksamhetsplaneringen inför år 2016 genomfördes under för kort tid vilket fick till följd att tjänstemännen fick en övergripande och tyngre roll i det arbetet. Vi konstaterar vidare att processen har utvecklats inför år 2017 med ett mer omfattande utbyte mellan politiker, tjänstemän och verksamhetsrepresentanter. Vi anser att detta är något som nämnden behöver säkerställa för varje år. Vidare anser vi att nämnden ska säkerställa att verksamhetsplaneringen sker utifrån uppföljningen av tidigare år samt med utfallet av det systematiska kvalitetsarbetet som grund.

Vi noterar att ekonomi och budget samt verksamhetsplanering och målsättningar hantearas i åtskilda processer. Samtidigt är det nämnden som beslutar i samtliga av dessa ärenden utifrån underlag från tjänstemännen. Vi anser att det är viktigt att dessa processer bedrivs i samklang med varandra för att undvika att nämnden beslutar om målsättningar och verksamhetsplanering som inte överensstämmer med de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten.

## **2.3. Resursfördelning**

### **2.3.1. Iakttagelser**

Nämndens presidium anser att fördelningssystemet har förändrats efter Skolinspektionens tillsyn och revisionens tidigare granskning. Av intervjuerna framkommer det uppgifter om att det tidigare inte fanns någon transparens och tydlighet mellan fördelningen till enheterna. Det anges att det förekom att rektorer och förskolechefer inte visste varför och hur de fick sina resurser. Nämnden beslutade om att förändra resursfördelningssystemet år 2015. Det nya systemet trädde i kraft år 2016. Arbetet inleddes med att studera kommunens interna skillnader vad gäller förutsättningar och socioekonomiska faktorer. Analysen av socioekonomiska förutsättningar visade på marginella skillnader mellan skolorna. Systemet är utvecklat i samarbete med rektorerna och utgångspunkten med 20-grupper är en gemensam ståndpunkt som har resonrats fram. Ekonomerna har inte varit delaktiga i utvecklingsprocessen.

Fördelningen till grundskolan bygger på en basresurs som tar hänsyn till antalet elever, timplanen och elevtid. Antal elever utgår från 20-grupper som ger ett visst antal tjänster. Antalet tjänster multipliceras med lärarnas faktiska löner vilket blir enheternas personalbudget. Detta är den största delen av fördelningen. Det är samma fördelning oberoende åldrar och årskurser. Tilläggsresursen är en del som blir föremål för rektorernas gransk-

ning och diskussion. Prioriteringar och behov styr fördelningen av tilläggsresursen. Exempel på faktorer som kan vägas i prioritering av tilläggsresurs är:

- Socioekonomiska förutsättningar och behov (t ex hög andel nyanlända elever)
- Elevdemografi (t ex små elevkullar, stora svängningar, ojämna delningstal)
- Lokalmässiga begränsningar
- Smala ämnesbehörigheter/strategiska rekryteringar (t ex moderna språk)

Exempel på faktorer som inte vägs in i prioriteringen är:

- Pedagogiska/organisatoriska vägval (t ex faktisk gruppstorlek eller gruppssammansättning, ämnesintegration, dubbelbemanning)
- Samverkan mellan enheter/verksamhetsformer

I beslutsunderlaget till det nya fördelningssystemet anges att rektorsgruppen tar ett gemensamt ansvar för resursfördelningen vilket förväntas öka delaktigheten och transparensen i processen. Utöver basresursen finns det även reserverade resurser för barn i behov av stöd som kan sökas för enskilda elever vid behov.

Det framgår inte att resursfördelningen till förskoleklass och fritidshem förändrades år 2016. I det system som anges sker resurstilldelningen till förskoleklass och fritidshem med hänsyn till elev/barnunderlag, central statistik för omsorgstimmar och skolstruktur. Tilldelningen i form av tjänster ska i första hand räcka till dessa verksamheters behov men kan även användas som resurs inom grundskolan. Det finns två olika modeller för fritidsverksamhet som har olika fördelningsmodeller. Fritidsverksamheten för F-3 får en pott som räknas upp årligen. Fritidsgårdarna för årskurs 4-6 har en pott som räknas upp årligen. Detta fördelningssystem bygger på principer från år 2011 och 2012.

Fördelningen till förskolan sker utifrån ett system som nämnden beslutade om i maj 2013. Fördelningen bygger på att det fördelas 2,8 tjänster för 18 barn, oberoende barnens ålder eller tid i förskolan. Det finns några enstaka mindre fördelningsgrunder som till exempel om maten lagas eller levereras. Inom fördelningen är det upp till varje förskolechef att fördela inom de avdelningar och enheter som förskolechefen ansvarar för. I intervjuerna framkommer att denna fördelning inte är tillräcklig för vissa förskolor då det skulle behövas upp till 3,0 tjänster per 18 barn.

Förvaltningschefen har befogenhet att omfördela resurser mellan verksamheter för att klara särskilt uppkomna avvikelser till exempel elev med mycket särskilda behov. I första hand är det rektor och förskolechefer som ska lösa de situationer som uppstår. Flera av de intervjuade anser att resursfördelningen är tydlig och transparent. Kritiken mot fördelningen handlar främst om mängden resurser i systemet framför själva fördelningsprinciperna.

Resursfördelningen utifrån elevers olika förutsättningar och behov följs kontinuerligt upp i nämndens och förvaltningens systematiska kvalitetsarbete. Detta sker framför allt inom ramen för Kompassen. Systemet består bland annat av verksamhetsplanering på alla nivåer och uppföljning av ekonomi och kvalitet i resultatrapporter och resultatdialoger 3 gånger per år. Det genomförs även regelbundna samtal med verksamhetschef, rektor eller förskolechef och ekonom. Förvaltningschefen anser att analyserna i detta sammanhang är tillräckliga men ser brister i att analyserna inte används fullt ut i samband med budgetarbetet. Det finns återkommande problem för vissa grundskolor att hantera sin budget då

grundskolans totala budget inte bedöms som tillräcklig. Vidare har förvaltningsledningen och nämnden noterat strukturproblem som har resulterat i den nuvarande förändringen av skolorganisationen.

I flera intervjuer framförs att nämndens resursfördelningssystem har blivit bättre. Den främsta problematik med bristande resurser härleder de inte till fördelningssystemet utan till fullmäktiges och kommunstyrelsens fördelning till nämnden.

### **2.3.2. Bedömning**

Vi bedömer att det delvis finns en ändamålsenlig resursfördelning till verksamheterna. Vi grundar vår bedömning på att förskolan och grundskolan har resursfördelningssystem som är uppdaterade i enlighet med den nya lagstiftningen. Samtidigt konstaterar vi att fördelningen till förskoleklass och fritidshem inte har förändrats sedan år 2012. Det nuvarande systemet bygger på underlag och analyser som sannolikt inte är aktuella. Vi rekommenderar nämnden att se över denna resursfördelning.

## **2.4. Verksamheternas organisation**

### **2.4.1. Iakttagelser**

Utbildningsförvaltningen styrs politiskt av BUS-nämnden, gymnasienämnden och kultur- nämnden. BUS-nämndens verksamhetsområde omfattar bland annat Förskola, Grundskola, Musikskola, Fritidsgårdar, Grundsärskola, Fritidshem, Natur- och kulturskola och Resurscenter. Verksamheten innehåller även, vid granskningstillfället, en personalstrateg och IKT-enhet.

Förvaltningen leds av en förvaltningschef med verksamhetschefer för grundskola, förskola, gymnasieskola och vuxenutbildning samt arbetsmarknad. Det finns enhetschefer för Konsument Karlshamn, Kultur Karlshamn, Resurscentrum, och IKT-enheten. Personalstrategen är enhetschef och det är en rektor som leder musikskolan respektive fritidsgårdarna. Förvaltningens ledningsgrupp består således av verksamhetschefer och enhetschefer som även tillhör de andra två nämnderna som styr förvaltningens arbete.

Förskola och skola är indelade i tre geografiska områden som verksamhetscheferna leder:

- Område 1: Karlshamn/Hällaryd/Åryd
- Område 2: Asarum
- Område 3: Mörrum/Svängsta/Ringamåla

Verksamhetschefen för grundskolan har även ansvar för ett samlat område som innehåller fritidsgårdar samt Ire natur- och kulturskola.

Förskolecheferna ansvarar för 2-3 förskolor inom respektive område. Två förskolechefer har ansvar för förskolor som ligger inom två geografiska områden. En förskolechef har även ansvar för pedagogisk omsorg.

Tjänsterna som förskolechef och rektor är tydligt avgränsade till skolformerna. Det är inga skolledare som arbetar med två skolformer.

Majoriteten av rektorerna har ansvar för en grundskola inklusive fritidsverksamheten. En rektor inom område 1 har ansvar för två skolor på olika orter. Det är två rektorer som har ett tydligt fördelat ansvar för de tre skolenheterna i Mörrum.

Varje geografiskt skolområde innehåller en högstadieskola. Norrevångskolan har årskurserna 6-9 och övriga högstadieskolor har årskurserna 7-9. Årskursfördelningen på Norrevångskolan är tillfällig lösning för att hantera den höga belastningen på årskurserna F-6 i Mörrum.

Det finns skolor i kommunen som vid granskningstillfället har bristfälliga lokaler i förhållande till verksamheten och antal elever. Det pågår en lokalutredning för att utveckla skolorganisationen och för att se över lokalerna och lokalnyttjandet. Utredningen berör bland annat Hästaryds skola, Bolsgårdens skola och Mörrums skola.

Förskolechefer och rektorer har lokalt stöd av administratörer eller samordnare på sina enheter. De intervjuade anger vidare att det finns enhetschefer som har omkring 40 medarbetare. Uppgifter från förvaltningen visar att genomsnittligt antal medarbetare per chef i november 2016 är följande:

	<b>Förskolechefer</b>	<b>Rektorer</b>
<b>Tillsvidareanställda</b>	27,7	28,9
<b>Antal anställda totalt (ej tim)</b>	37,8	41,5
<b>Max antal anställda</b>		
<b>Min antal anställda</b>		

För rektorerna påverkar bland annat antalet medarbetare inom integrationsarbetet genomsnittet som anges. Inom den verksamheten är det många anställningar som studiehandledare. Inom förskolan och skolan får nämnden bara tillsvidareanställa medarbetare som lärare/förskollärare som är legitimerade. Personer utan legitimation anställs genom en tidsbegränsad anställning i enlighet med skollagen eller allmän visstidsanställning (när medarbetaren har examen).

På varje skola finns det ett elevhälsoteam som leds av rektorn. Teamet består av specialpedagogisk kompetens och skolsköterska. Vidare finns det tillgång till kurator. Det finns en central resursenhet med specialpedagoger, skolpsykolog, skolläkare samt logoped.

Det finns särskilda undervisningsgrupper i kommunen. Detta har under de senaste åren förändrats då en huvudströmning har varit att behålla eleverna i ordinarie undervisning och samtidigt ge dem stöd. Enligt representant för elevhälsan varierar det mellan skolor och inom skolor hur väl verksamheten klarar att hantera stödet för dessa elever. Det förekommer att lärarna inte har fått någon kompetensutveckling för att kunna ge dessa elever det stöd de har rätt till när de särskilda undervisningsgrupperna har utvecklats.

Representanter för fackförbunden anser att den centrala samverkan inte fungerar som det är tänkt. Det förekommer regelbundet att samverkansgruppen inte får möjlighet att förhandla om beslut innan besluten fattas. Nämnden beslutar i ärenden med hänvisning till att ärendet i efterhand behöver förhandlas i samverkansgruppen. De intervjuade anser att detta kan komma att utvecklas till det bättre då nämndens möten under år 2017 kommer att planeras i samklang med samverkansmöten. Det finns även en förhoppning om att samverkansprocessen kommer att utvecklas positivt.

### **2.4.2. Bedömning**

Vi bedömer att verksamheterna organiseras utifrån gällande styrdokument, mål och resurser på ett i huvudsak ändamålsenligt sätt. Vi grundar bland annat vår bedömning på att den nuvarande skolorganisationen inte står i strid med gällande styrdokument, mål och resurser. Däremot finnas inslag i organisationen som kan utvecklas för att skapa bättre förutsättningar för rektorer och lärare. Vi konstaterar att det inte finns några skolledare som arbetar som både rektor och förskolechef. Vi anser att detta är en styrka och en förutsättning för skolledarna att kunna fokusera på verksamheten de har ansvar för.

Vi anser att skolområdet Mörrum/Svängsta/Ringamåla har en struktur och årskursindelning som kan skapa oklarheter. Organisationen bör resultera i flertalet skol-, lärare- och klassförändringar under elevens skolgång. Organisationen påverkar sannolikt även möjligheten att bedriva ett samlat systematiskt kvalitetsarbete. Situation ställer även krav på tydliga övergångar och mottagningsrutiner på skolorna för att föra vidare den information om elevernas resultat, stödbehov och förutsättningar som finns. Detta är en förutsättning för att elevernas utveckling inte blir lidande av för många byten av lärare. Vidare krävs kompetens och framförhållning för att hantera de förändringar som nya elever innebär för klasser och grupper. Vi konstaterar att förvaltningen är medveten om situation och har genomfört en lokalutredning som kommer att presenteras för kommunledningen under november 2016.

Vi anser att rektorer och förskolechefer i största möjliga utsträckning ska vara ansvariga för enheter som ligger geografiskt nära varandra. Ett närvarande och regelbundet ledarskap är eftersträvänsvärt samtidigt som restid mellan enheter kan vara ineffektivt ledarskap. Nämnden bör även se över antalet medarbetare per chef för att säkerställa att cheferna inte överbelastas och får goda förutsättningar att vara pedagogiska ledare.

## **2.5. Systematiskt kvalitetsarbete**

### **2.5.1. Iakttagelser**

Det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå genomförs inom ramen för Kompass Karlshamn, vilket är Karlshamns kommuns gemensamma program för arbete med styrning, uppföljning och kvalitetsutveckling. I systemet kombineras de kommunala målen med de statliga målen för utbildningsverksamheten.

Förvaltningschefen anser att det finns några svårigheter med att bedriva de systematiska kvalitetsarbetet i Kompassen. Samtidigt är det fler fördelar att använda kompassen än att bedriva kvalitetsarbetet i ett parallellt system. Hela det systematiska kvalitetsarbetet är dokumenterat i Kompassen. Inom utbildningsförvaltningen har kvalitetsmodeller tagits fram som preciserar vilka kvalitetsområden och processer som är nödvändiga att följa upp i kvalitetsarbetet inom respektive verksamhet. I beskrivningen av det systematiska kvalitetsarbetet framgår att verksamheterna ska bedriva uppföljning, analyser, planera och genomföra verksamheten i enlighet med de riktlinjer som gäller. Som stöd för detta ska verksamheterna nyttja tillgängliga enkäter, genomföra intervjuer, observationer, betyg och provresultat. Dessa metoder ger data och indikatorer som ska användas i analyserna. Enligt representanter för elevhälsans omfattar det nuvarande systematiska kvalitetsarbetet arbetet inte elevhälsan och arbetet med barn i behov av stöd.

Från huvudmannens perspektiv sker det två avstämningar per år med verksamheternas. Det finns även två kvalitetsdagar per år där enheternas kvalitetsarbete och utfall redovisas och diskuteras tillsammans med presidiet. Detta ska utvecklas med att hela nämnden ska vara med. Varje enhet lämnar en gång per år en kortfattad kvalitetsrapport/-verksamhetsplan till utbildningsförvaltningen. Dessa analyseras av förvaltningen och blir grunden för nästa års verksamhetsplan. De intervjuade nämndsledamöterna anser att kvalitetsarbetet kan utvecklas för att i större utsträckning använda uppföljning, utvärdering och analyser som grund för kommande planering av verksamheten. Vidare finns det en uppfattning att nämnd i större utsträckning behöver följa upp att det systematiska kvalitetsarbetet fungerar på enheterna.

Kompassen stöder inte enheternas systematiska kvalitetsarbete. För rektorer och förskolechefer innebär det att de har två system att hantera; dels Kompass i förhållandet med förvaltning och nämnd och dels ett eget system eller arbetssätt för enhetens systematiska kvalitetsarbete. Detta förhållande lyfts i flera olika intervjuer som ett problem för rektorer och förskolechefer.

Representanterna för nämnden anser att det systematiska kvalitetsarbetet har utvecklats under de senaste åren. Det är en utveckling som nämnden har efterfrågat. En vidareutveckling som efterfrågas är att nämnden som helhet deltar vid kvalitetsdagarna. Redovisningar och resultat behöver nå hela nämnden för att få en bättre spridning.

I flera kompletterande intervjuer framförs att det systematiska kvalitetsarbetet till stor del handlar om uppföljning och rapportering. Enligt de intervjuade används detta underlag inte fullt ut till analyser och som grund för fortsatt planering och nya målsättningar.

### **2.5.2. Bedömning**

Vi bedömer att det delvis bedrivs ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete. Vi grundar vår bedömning på att det finns tydliga rutiner och processer för att bedriva systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå. Vi konstaterar samtidigt att systemet som ska stödja det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå samt den kommunala styrning och ledningen av verksamheten är relativt nytt. Det går därmed inte inom vissa områden att identifiera trender och långsiktiga förhållanden som grund för aktiviteter och utvecklingsinsatser. Inom vissa områden finns inte denna svårighet t.ex. statistik som har följts över längre tid. Nämnden behöver säkerställa att uppföljning och utvärdering som genomförs används som grund för analyser och förnyad planering samt utveckling av verksamheten.

## **2.6. Rutiner för att arbeta i enlighet med reglementet för intern kontroll**

### **2.6.1. Iakttagelser**

Enligt dokumentet "Anvisning nämndernas verksamhetsplaner" ska intern kontrollplanen ingå i nämndens verksamhetsplan och internbudget. Den ingår som ett kapitel i den mall som nämnderna ska använda. I anvisningen framgår att nämnden har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt ansvarsområde. Med intern kontroll avses de åtgärder som nämnden vidtar för att förhindra att avsiktliga eller oavsiktliga fel begås som kan få politiska, verksamhetsmässiga, ekonomiska eller förtroenderelaterade effekter. Det

framhålls att intern kontroll inte ska ses som en isolerad process utan ska vara en del av verksamhetens arbete med styrning, uppföljning och kvalitet.

Det är tydligt i anvisningarna att nämnderna i samband med beslut om verksamhetsplanen ska anta en årlig plan för intern kontroll. Det finns även en anvisad kontaktpersoner på inom kommunledningsförvaltningen som ska stödja nämnden och förvaltningen i detta arbete.

Som stöd i processen med intern kontroll finns ett styrdokument med tillämpningsanvisningar. Dokumentet är utgivet av kommunledningsförvaltningen. Det framgår att den enskilda nämnden eller styrelsen har att tillse dels att en organisation upprättas för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde, dels att det antas regler och anvisningar för den interna kontrollen. Nämnderna ska senast i februari varje år anta en särskild plan för den interna kontrollen som ska innehålla:

- Vilken rutin/system som skall granskas
- Vilket moment i rutinen/systemet som skall granskas
- Vem som ansvarar för kontrollen
- Hur ofta kontrollen skall ske
- Med vilken metod granskningen skall göras
- Under vilken mätperiod granskningen skall ske
- Till vem rapportering av granskningen skall ske
- Redovisning av riskbedömning vid val av kontrollområde

I nämndens verksamhetsplan 2016 finns intern kontrollplan 2016 som utgörs av en matris med riskbedömning.

Rutin/ System	Kontroll moment	Kontroll ansvar	Frekvens	Metod	Mät-period	Rapport till	Riskbedömning		
							Konsekvens	Sannolikhet	Poäng
Skolplacering	Mottagande på lika villkor i de kommunala grundskolorna	Samordnare	1 gång/år	Intervju/enkät mm	2016	BUS	3	3	9

Konsekvens om det inträffar:

4. Allvarlig	4	8	12	16
3. Kännbar	3	6	9	12
2. Lindrig	2	4	6	8
1. Försumbar	1	2	3	4
Sannolikhet att det inträffar:	1. Osannolik	2. Mindre sannolik	3. Möjlig	4. Sannolik

Bakgrunden till rutinen eller systemet som ska granskas är att det börjar bli fullt på vissa skolor. Det är enligt förvaltningsledningen relevant att följa skolplaceringar och vart eleverna tar vägen för att kunna ha handlingsberedskap och framförhållning.

Det finns i beslutsunderlaget till internkontrollplanen ingen redovisning av en risk- och väsentlighetsbedömning som upptar nämndens samtliga väsentliga rutiner. En sådan redovisning lägger grunden för de val av rutiner med kontrollmoment som är väsentliga att uppta i en internkontrollplan.

Uppföljningen av intern kontroll sker i resultatrapporten vid bokslutet. I bokslutet för år 2015 hänvisas till att nämnden redovisar sin uppföljning av intern kontroll enligt separata anvisningar och mallar. Uppföljningen visar att den interna kontrollen år 2015 handlade om hemkommunens ansvar för skolplikten samt betygssättningen. Rapporteringen visar på genomförandet och utfallet. Båda områdena kontrollerades genom stickprov och inga avvikelser noterades.

En av de intervjuade ledamöterna anser att nämndens arbete med intern kontroll kan utvecklas till att bli ett viktigt verktyg för att kontrollera vissa specifika delar av nämndens ansvarsområde.

### 2.6.2. *Bedömning*

Vi bedömer att det delvis finns rutiner för att arbeta i enlighet med reglementet för intern kontroll. Vi grundar vår bedömning på att det finns rutiner för hur intern kontroll ska bedrivas. Vi anser att den beslutade internkontrollplanen ska föregås av en mer omfattande transparent bedömning av risk- och väsentlighet som med fördel kan redovisas i ärendet.

Vi konstaterar att nämnden har ett kontrollområde i sin intern kontroll plan år 2016 och ett område år 2015. Vi anser att en internkontrollplan för en stor nämnd med omfattande verksamhet bör innehålla fler rutiner, dels för att ge nämnden tillräckligt underlag för att kunna bedöma om den interna kontrollen är tillräcklig, dels för att ge kommunstyrelsen bättre underlag för utövande av uppsikt över verksamheten.

## 2.7. *Personalfrågor*

### 2.7.1. *Statistik över behörighet och utbildning*

<b>Förskolan</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Anställda, andel (%) årsarbetare med förskollärarexamen, kommunal regi	63	61
Anställda, andel (%) årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen, kommunal regi	65	63
Anställda, andel (%) årsarbetare utan utbildning för arbete med barn, kommunal regi	8	9

<b>Förskoleklass</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Lärartäthet, antal elever per lärare (heltidstjänst)	.	.	17	18,3	19,5	19,9



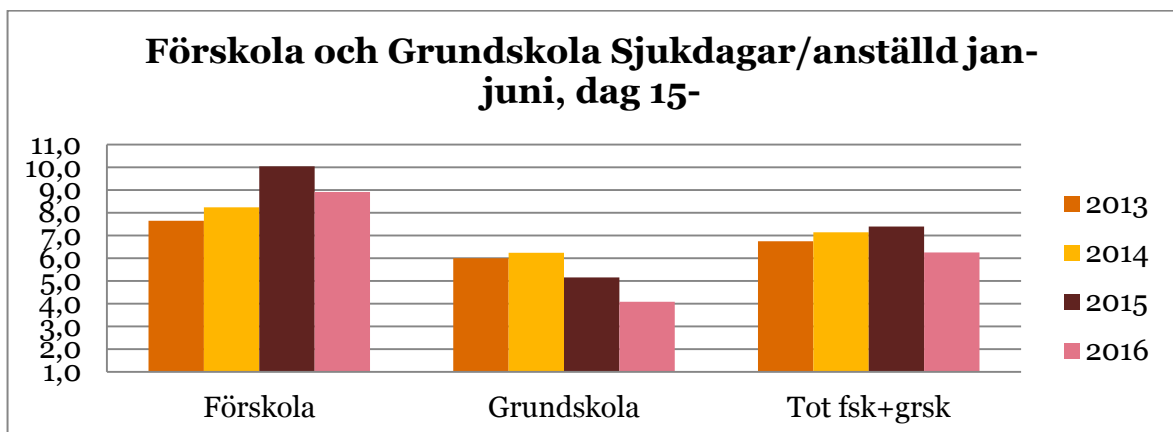
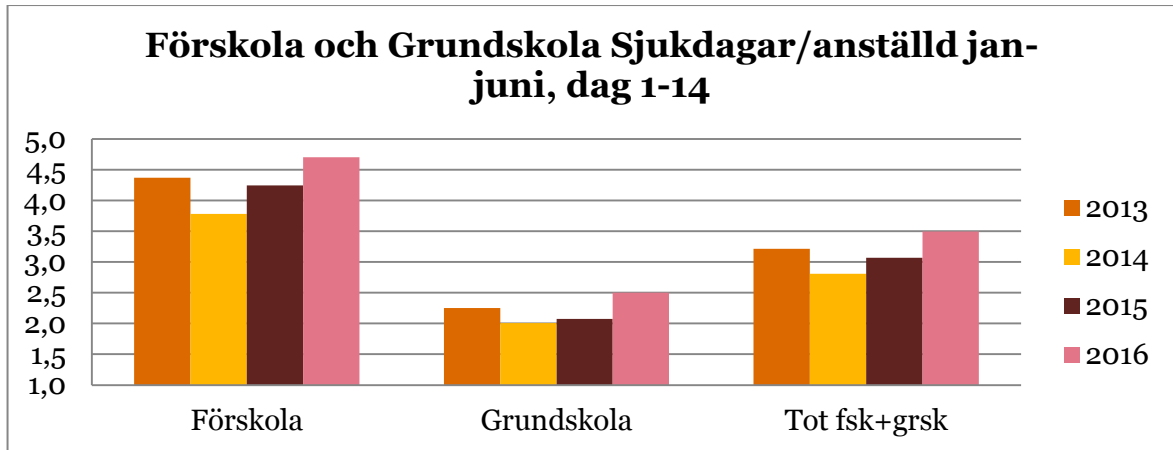
Årsarbetare i huvudmannens skolor, andel (%) med fritidspedagogexamen	10	13	3,3	2,6	11,6	9
Årsarbetare i huvudmannens skolor, andel (%) med förskolläraryxamen	72	65,2	65,5	70,3	66,3	69,1
Årsarbetare i huvudmannens skolor, andel (%) med lärarexamen	16	15,6	23,6	20,1	18	18,3

<b>Grundskolan</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Lärare (heltidstj.), andel (%) med pedagogisk högskoleexamen	92	90	89	88
Lärare (heltidstj.), andel (%) med tillsvidareanställning	92	90	88	89
Lärartäthet, antal elever per lärare (heltidstj.) exkl. undervisning i modersmål och SVA	11,2	11,6	11,5	12,1
Lärartäthet, antal elever per lärare (heltidstj.) totalt	11,1	10,6	10,7	11
Lärartäthet, antal elever per pedagogisk personal (heltidstj.)	10,8	10,2	10,4	9,7

<b>Skolenhet</b>	<b>Antal tjänstgörande lärare</b>	<b>Antal med lärarlegitimation och behörighet i ämnet</b>	<b>Andel (%) med lärarlegitimation och behörighet i ämnet</b>
Bodestorpsskolan	31	30	96,8%
Bolsgårdens skola	6	5	83,3%
Hällaryds skola	10	9	90,0%
Hästaryds skola	8	6	75,0%
Klockebacksskolan 4-6	13	9	69,2%
Klockebacksskolan F-3	8	7	87,5%
Korpadalsskolan	24	22	91,7%
Möllegårdens skola	18	13	72,2%
Mörrums skola	18	15	83,3%
Norrevångsskolan	24	19	79,2%
Prästlättsskolan	22	16	72,7%
Stenbackaskolan	26	22	84,6%
Sternöskolan	14	13	92,9%
Österslättsskolan A	39	35	89,7%
Österslättsskolan B	39	35	89,7%
<b>Karlshamn</b>	<b>235</b>	<b>192</b>	<b>81,7%</b>
<b>Kommunala skolor</b>			

### 2.7.2. Statistik personalens sjukfrånvaro

Statistiken över sjukfrånvaron är inte helt sammanställd för hela år 2016. För att jämföra med tidigare år finns det fullständig statistik för uppföljningen som genomfördes för månaderna januari till juni.



### 2.7.3. Iakttagelser

Även inom personalområdet är tanken att Kompassen ska vara ett redskap för att synkronisera processerna rörande arbetsmiljö, rekrytering, personalens utveckling, lönesättning och individuella mål. Detta är inte fullt ut utvecklat ännu. De intervjuade nämndsledamöterna anser att nämnden har fått rapportering som visar andelen behörig personal på förskolan och i grundskolan.

Bland de kommunövergripande målen finns det ett område för personal. Nämnden har beslutat om mål för personalområdet utifrån det övergripande målområdet. Ett mål handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare. Målet återges i verksamhetsplanerna för nämnden och verksamheterna. Enheterna har inte nått lika långt med sina verksamhetsplaner och målarbetet i Kompassen. Personalstrategen kan inte uttala sig om att enheter har personalmål i verksamhetsplanerna.

### Kompetensförsörjning

Förvaltningen är medveten om den stora rörligheten som finns på lärarnas arbetsmarknad. Vid granskningstillfället pågår arbetet med att utveckla en kompetensförsörjningsplan inom kommunen. Det finns en kommunövergripande arbetsgrupp med representation från förvaltningen. Det är inledningsvis en övergripande insats som bryts ner till nämnderna och förvaltningen. Förankring är viktigt i förvaltningarna.

Förvaltningen har under flera år arbetat med att kartlägga framtida rekryteringsbehov genom pensionsavgångar och med hänsyn till rörligheten. Fokus har framförallt varit att rekrytera när det behövs. De intervjuade anser att arbets sättet behöver förändras till att även omfatta ett aktivt arbete för att behålla personal samt att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Detta är en process som framför allt drivs av förvaltningen och det är oklart hur mycket nämnden är informerad och delaktig. Inför skolstarten år 2015 började problematiken visa sig vad gäller rekryteringen och inför läsåret 2016 blev det ytterligare svårare. Kommunen ligger på 60 % behöriga i förskolan. Förvaltningschefen anser att detta är ett prioriterat område. Samtliga intervjuade ledamöter i nämnden anser att rekryteringssituation i år problematisk. Vidare delar de förvaltningens bedömning till orsakerna bakom situationen och ser detta som ett prioriterat område att arbeta med som nämnden kan arbeta mer med. Fler av övriga intervjuade anser att kompetensförsörjningen är ett område som nämnden inte riktigt har kommit igång med. Underlag och rapportering finns men nämnden har inte tagit tag i frågan fullt ut.

### **Kompetensutveckling**

Fler av de intervjuade anser att kompetensutvecklingen har varit relativt stillastående under åren 2015 och 2016 då det inte har avsatts resurser i budgeten för kompetensutveckling. Representanterna för nämnden anser att det har handlat om att prioritera i samband med budgetarbetet. Det har inneburit att förvaltningen har varit mycket restriktivt med kompetensutveckling. De satsningar som staten har initierat har genomförts. Under åren 2015 och 2016 genomfördes vissa kompetensutvecklingsinsatser på individnivå t.ex. utbildningskontrakt som innebär att barnskötare läser till förskolelärare. Under år 2016 har förvaltningen varit delaktig i en övergripande kompetensutvecklingsplan, som har blivit försenad. Planen ska ta sikte på vart verksamheten ska och vilka resurser som krävs. För år 2017 finns det avsatt resurser och förvaltningen arbetar med att utarbeta en kompetensutvecklingsplan för BUS-nämndens verksamhetsområde. Utgår från uppföljningar och analyser samt i att fördela studiedagar till verksamheten alternativt till förvaltningens insatser.

### **Arbetsmiljö**

Arbetsmiljön inom nämndens område följs genom olika moment:

- AHA-enkät – arbetsmiljöundersökning. Psykosocial enkät vart tredje år.
- Uppföljning 4 gånger per år av sjukskrivningarna – 2 ggr statistik och 2 ggr med analyser. Den senaste uppföljningen visar att korttidssjukskrivningarna ökar och långtiden minskar.
- Förvaltningen mäter antal timvikarier och analyserar effekterna.
- 1 ggr per år sker uppföljning av systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetet är en levande och pågående process som följer ett årshjul med t.ex. arbetsmiljöronder och ansvarsfördelningar enligt delegation. Det finns blanketter och strukturer för att lämna tillbaka delar eller hela arbetsmiljöuppgiften. Vid granskningens genomfö-

rande angav de intervjuade att det sker uppföljning på att ronderna är genomförda men inte på innehållet. I samband med sakavstämningen av rapporten anger förvaltningen att de numera även följer upp innehållet. Det finns rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet och rutiner för ronderna. Det ska upprättas protokoll och handlingsplaner vid brister. Arbetsmiljön hänger även ihop med medarbetarsamtalen.

Nämnden får rapportering i form av:

- Resultat från AHA-enkäten
- Att arbetsmiljöronderna är gjorda
- Allergironder
- Fastighetsronder
- Uppföljning från företagshälsovården – övergripande rapportering om bland annat insatser och förebyggande åtgärder. Fördelade timmar till förvaltningarna
- Personalstatistik
- Statistik över arbetsskador

Representanterna för nämnden anser att uppföljningen av arbetsmiljön är tillräcklig samt att nämnden möjligen skulle kunna var mer aktiv i att vidta åtgärder. Nämnden har fått rapportering av vilka åtgärder förvaltningen planerar att vidta och har ansett att det är tillräckligt.

Resultaten från AHA-enkäten 2015 visade bland annat på att förutsättningarna inte är tillräckliga för att genomföra uppgifterna i verksamheten. Det är höga krav och samtidigt har personalen låg kontroll över arbetet. Detta hade ökat jämfört med tidigare uppföljningen. De intervjuade anser att nämnden inte agerade i tillräcklig utsträckning vid denna rapportering. Under år 2015 behandlades enkäten ytterligare några gånger. I oktober 2015 beslutade nämnden att ge förvaltningschefen i uppdrag att ta fram en redovisningsmodell för kontinuerlig uppföljning av arbetsmiljö vid nämndens sammanträden och presentera denna vid nämndens sammanträde. Det framgår i protokollen att förvaltningen har valt ut spänt arbete och ledarskap som områden för förbättring och insatser. Verksamheternas analyser visar att de ser dessa som angelägna områden att arbeta vidare med. En konkret handlingsplan med beskrivning av insatser upprättas på förvaltningsnivå efter analys av verksamheternas synpunkter. Förvaltningen har försökt olika lösningar på detta för att underlätta arbetstiden för förskolelärare och lärare. En lösning som har tagits fram var bland annat förslag på att införa flextid. Detta för att verksamheten bedömde att flextid skulle kunna vara bra för arbetsmiljön utifrån resultatet från senaste AHA-enkäten där det uppvisade att många upplevde att de hade ett ”spänt arbete”. Av intervjuerna framkom att arbetsgivaren och arbetstagarnas parter inte kunde komma överens om konstruktionen av avtalet, vilket medförde att denna förändring inte genomfördes.

Uppdraget att ta fram en redovisningsmodell för kontinuerlig uppföljning av arbetsmiljö rapporterades i februari 2016. Nämnden beslutade att godkänna en modell för uppföljning av sjukfrånvaron till BUS-nämnden. Den innebär kvartalsvis redovisning och en djupare analys två gånger/år samt information om åtgärder som görs i verksamheten.

Flera av de intervjuade poängterar att det är många chefer som har upp emot 40 medarbetare vilket anses som för många. Vidare framför representanterna för fackförbunden att

lärartätheten på skolorna inte har minskat. Istället har det stödet och administrationen på skolorna minskat vilket har resulterat i att lärarna har fått fler arbetsuppgifter. Det innebär en högre arbetsbelastning för lärarna.

Verksamheten i förskolan arbetar utifrån en modell som heter Kvalitetssäkrad Personalplanering (KPP) som innebär att personen blir anställd i en enhet och arbetar på olika avdelningar alternativt olika förskolor, för att täcka korttidsfrånvaron. Anställningen minskar vikarietillsättningen då KPP finns i verksamheten som ordinarie personal. Avsikten är att avlasta verksamheten och skapa en trygghet för barn och vuxna utan att plocka in tillfälliga vikarier. Detta är en lösning för att komma runt timavlönade vikarier och skapa en långsiktig stabilitet i syfte att skapa bättre arbetsmiljö både för den tillsvidareanställda personalen och de personer som anställs som vikarier. KPP prövas även på en F-6 skolan. De intervjuade representanterna för fackförbunden anser att KPP är en uppskattad lösning som ger positiva effekter.

#### **2.7.4. Bedömning**

Vi bedömer att kontrollmålet det delvis finns ändamålsenliga rutiner för personalfrågor vad avser kompetensförsörjning, kompetensutveckling och arbetsmiljön. Vi grundar vår bedömning på att det sker olika sorters uppföljning och rapportering till nämnden vad gäller personalområdet. Vidare konstaterar vi att nämnd och förvaltningen inte fullt ut arbetar systematiskt med kompetensförsörjningen och kompetensutveckling. Vi noterar att kompetensutvecklingen har varit mycket begränsad under de senaste åren och framför allt skett utifrån de statliga insatserna. Det innebär att personalens och verksamhetens behov och efterfråga inte har varit primärt styrande i kompetensutvecklingen. Istället har de generella statliga insatserna varit styrande i kompetensutvecklingen.

Vi anser att ett aktivt arbete med kompetensförsörjning är mer relevant än tidigare då arbetsmarknaden för lärare har förändrats. Karlshamns kommun är en till ytan relativt liten kommun med nära till andra kommuner och huvudmän. Situationen är en god förutsättning för lärare att söka tjänster hos andra huvudmän och kommunen inte kan vara en attraktiv arbetsgivare.

## **2.8. Återkoppling och utvärdering av verksamhetens resultat**

### **2.8.1. Iakttagelser**

I flera av ovanstående kontrollmål har det redovisats iakttagelser som har koppling till detta kontrollmål. Utöver det som redovisats finns det ytterligare iakttagelser.

Förvaltningens ekonomer träffar rektorer och förskolechefer minst 2 gånger per år och det finns möjlighet till fler tillfällen. Mötena handlar om uppföljning av ekonomin och prognoser av utfall. Om det vid uppföljningen visar sig att en enhet har en negativ avvikelse i prognosen ska enhetschefen ta fram en åtgärdsplan. De intervjuade ekonomerna anser att denna rutin inte har fungerat fullt ut.

Under året sker även regelbundna uppföljningar av verksamhetsområdena. Denna uppföljning, utfall i förhållande till budget, redovisas sju gånger per år till nämnden. Vidare kan nämnden på förfrågan få uppföljning per enhet i enklare form och utan analyser.

Inom ramen för kompassen ska det genomföras tre resultatdialoger med enhetscheferna varje år. I och med att Kompassen är ett relativt nytt verktyg i verksamheterna har denna rutin inte fungerat fullt ut under år 2016. Resultatdialogen ska omfatta ekonomi, personal, indikatorer och målutfall. Verksamhetscheferna har ambitionen att ta tag i dessa delar och få det att fungera.

Nämndens verksamhetsplan följs upp genom bokslutsrapporten som nämnden beslutar om i februari nästkommande år. Bokslutsrapporten speglar verksamhetsplan och de målsättningar som har beslutats om i den. Bokslutet omfattar även det ekonomiska utfallet.

Enligt förvaltningsledningen fick revisorernas rapport om resursfördelningen stort genomslag i förskolan och grundskolan vilket har påverkat verksamheten och uppföljningen av ekonomin.

De intervjuade ledamöterna i nämnden anser att uppföljningen av verksamheten fungera till viss del och att det finns utvecklingsområden. En brist som lyfts fram är att det inte går att få längre tidsperspektiv på flera delar av Kompassens områden. I och med att systemet är sedan 2015 finns det ingen fullt ut jämförbar data/information från tidigare år. Vidare finns det en uppfattning att uppföljningen i större utsträckning ska användas som grund för fortsatt planering och revideringar av målsättningarna. Sedan år 2016 har nämnden infört ett system som innebär att nämndens beslut och uppdrag till förvaltningen förs upp i ett uppföljningssystem så att nämnden får en tydlig återrapportering.

### *2.8.2. Bedömning*

Vi bedömer att nämnden har tillräckliga rutiner för återkoppling och utvärdering av verksamhetens resultat vad avser uppnådda mål och ekonomisk utveckling. Vi grundar bland annat vår bedömning att det finns en tydlig struktur för verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning på såväl nämnds-, förvaltnings- och enhetsnivå. Vi konstaterar också att nämnden får en regelbunden ekonomiuppföljning redovisad till sig, vilket ytterligare stärker deras möjlighet att vidta åtgärder om behovet föreligger.

### 3. *Revisionell bedömning*

Är BUS-nämndens ledning och styrning ändamålsenlig och bedrivs den med tillräcklig intern kontroll?

Vi bedömer att BUS-nämndens ledning och styrning inte helt är ändamålsenlig och inte helt bedrivs med en tillräcklig intern kontroll. Vi grundar bland annat vår sammanfattande revisionella bedömning på att det finns en tydlig ansvarsfördelning inom nämnden och dess verksamheter och att det finns en ändamålsenlig verksamhetsplanering och uppföljning av nämndens verksamheter. Vi ser positivt på att det finns en tydlig styrkedja från nämnden till förvaltningsnivå, verksamhetsnivå samt enhetsnivå. Samtidigt konstaterar vi att det finns områden som behöver utvecklas. Det handlar om det systematiska kvalitetsarbetet som behöver komma på plats och vara ett tydligt stöd för målsättningar och planering. Arbetet med intern kontroll behöver utvecklas. Vidare handlar det om personalområdet med kompetensutveckling, kompetensförsörjning och arbetsmiljö som behöver bli ett tydligt prioriterat område för nämnden.

Nedan utvecklar vi vår bedömning utifrån respektive kontrollmål.

#### 3.1. *Bedömningar mot kontrollmål*

Kontrollmål	Kommentar
<p><b>Kontrollmål 1</b></p> <p>Är rollerna tydliggjorda mellan nämnd, förvaltningschef och rektorer/chefer?</p>	<p><b>Uppfyllt</b></p> <p>Vi bedömer att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nämnden, förvaltningschef, verksamhetschef samt enhetsnivå. Vi grundar vår bedömning på att rollfördelningen mellan nämnden, förvaltningschef, verksamhetschef och rektor/förskolechef upplevs som tydlig.</p>
<p><b>Kontrollmål 2</b></p> <p>Finns en verksamhetsplanering med rutiner för att identifiera och upprätta adekvata mål för nämndens verksamheter?</p>	<p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>Vi bedömer att det delvis finns en verksamhetsplanering med rutiner för att identifiera och upprätta adekvata mål för nämndens verksamheter. Vi konstaterar att det finns en verksamhetsplanering som utgår från fullmäktiges mål och planer. Nämnden beslutar om verksamhetsplan som bryts ner på verksamhets- och enhetsnivå.</p> <p>Vi konstaterar att verksamhetsplaneringen inför år 2016 genomfördes under för kort tid vilket fick till följd att tjänstemännen fick en övergripande och tyngre roll i det arbetet.</p>

Vi noterar att ekonomi och budget samt verksamhetsplanering och målsättningar hanteras i åtskilda processer.

### **Kontrollmål 3**

Finns en för verksamheterna ändamålsenlig resursfördelning?

### **Delvis uppfyllt**

Vi bedömer att det delvis finns en ändamålsenlig resursfördelning till verksamheterna. Vi grundar vår bedömning på att förskolan och grundskolan har resursfördelningssystem som är uppdaterade i enlighet med den nya lagstiftningen. Samtidigt konstaterar vi att fördelningen till förskoleklass och fritidshem inte har förändrats sedan år 2012. Det nuvarande systemet bygger på underlag och analyser som sannolikt inte är aktuella. Vi rekommenderar nämnden att se över denna resursfördelning.

### **Kontrollmål 4**

Organiseras verksamheterna utifrån gällande styrdokument, mål och resurser?

### **Uppfyllt**

Vi bedömer att verksamheterna organiseras utifrån gällande styrdokument, mål och resurser på ett i huvudsak ändamålsenligt sätt. Vi grundar bland annat vår bedömning på att den nuvarande skolorganisationen inte står i strid med gällande styrdokument, mål och resurser. Däremot finnas inslag i organisationen som kan utvecklas för att skapa bättre förutsättningar för rektorer och lärare. Vi konstaterar att det inte finns några skolledare som arbetar som både rektor och förskolechef. Vi anser att detta är en styrka och en förutsättning för skolledarna att kunna fokusera på verksamheten de har ansvar för.

### **Kontrollmål 5**

Bedrivs ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete?

### **Delvis uppfyllt**

Vi bedömer att det delvis bedrivs ett ändamålsenligt och systematiskt kvalitetsarbete. Vi grundar vår bedömning på att det finns tydliga rutiner och processer för att bedriva systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå. Vi konstaterar samtidigt att systemet som ska stödja det systematiska kvalitetsarbetet på huvudmannanivå samt den kommunala styrning och ledningen av verksamheten är relativt nytt. Det går därmed inte inom vissa områden att identifiera trender och långsiktiga förhållanden som grund för aktiviteter och utvecklingsinsatser. Inom vissa områden finns inte denna svårighet t.ex. statistik som har följts över längre tid. Nämnden behöver säkerställa



att uppföljning och utvärdering som genomförs används som grund för analyser och förnyad planering samt utveckling av verksamheten.

### **Kontrollmål 6**

Finns rutiner för att arbeta i enlighet med reglementet för intern kontroll?

### **Delvis uppfyllt**

Vi bedömer att det delvis finns rutiner för att arbeta i enlighet med reglementet för intern kontroll. Vi anser att den beslutade internkontrollplanen ska föregås av en mer omfattande transparent bedömning av risk- och väsentlighet. Vi anser att en internkontrollplan för en stor nämnd med omfattande verksamhet bör innehålla fler rutiner, dels för att ge nämnden tillräckligt underlag för att kunna bedöma om den interna kontrollen är tillräcklig, dels för att ge kommunstyrelsen bättre underlag för utövande av uppsikt över verksamheten.

### **Kontrollmål 7**

Finns ändamålsenliga rutiner för personalfrågor vad avser kompetensförsörjning, kompetensutveckling och arbetsmiljön?

### **Delvis uppfyllt**

Vi bedömer att kontrollmålet det delvis finns ändamålsenliga rutiner för personalfrågor vad avser kompetensförsörjning, kompetensutveckling och arbetsmiljön. Vi grundar vår bedömning på att det sker olika sorters uppföljning och rapportering till nämnden vad gäller personalområdet. Vidare konstaterar vi att nämnd och förvaltningen inte fullt ut arbetar systematiskt med kompetensförsörjningen och kompetensutveckling. Vi noterar att kompetensutvecklingen har varit mycket begränsad under de senaste åren och framför allt skett utifrån de statliga insatserna. Det innebär att personalens och verksamhetens behov och efterfråga inte har varit primärt styrande i kompetensutvecklingen. Istället har de generella statliga insatserna varit styrande i kompetensutvecklingen.

### **Kontrollmål 8**

Finns tillräckliga rutiner för återkoppling, utvärdering av verksamhetens resultat vad avser uppnådda mål och ekonomisk utveckling, samt att vid avvikelser vidta åtgärder?

### **Uppfyllt**

Vi bedömer att nämnden har tillräckliga rutiner för återkoppling och utvärdering av verksamhetens resultat vad avser uppnådda mål och ekonomisk utveckling. Vi grundar bland annat vår bedömning på att det finns en tydlig struktur för verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning på såväl nämnds-, förvaltnings- och enhetsnivå. Vi konstaterar också att

---

nämnden får en regelbunden ekonomiuppföljning redovisad till sig, vilket ytterligare stärker deras möjlighet att vidta åtgärder om behovet föreligger.

---

2017-02-10

**Jörn Wahlroth**

---

*Uppdragsledare*

**Viktor Prytz**

---

*Projektledare*