

Rapport avseende
granskning av
målstyrning inom
Kultur- och
utbildningsnämnden.

Mellerud Kommun

juni 2013

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
1.1 Bakgrund	2
1.2 Syfte, revisionsfråga	2
1.3 Revisionskriterier och metod	2
2. Granskning	3
2.1 KF vision till mätbara mål inom KUN	3
2.2 Styrprinciper	3

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun har Deloitte granskat målstyrningen inom Kultur- och utbildningsnämnden (KUN). Projektet har identifierats genom revisorernas väsentlighets- och riskbedömning.

Vi ser positivt på det arbete med målstyrning som på senare tid intensifierats inom KUN. Nämnden har på ett tydligt sätt brutit ned fullmäktiges övergripande inriktningsmål till egna prestationsmål. Dessa har i sin tur brutits ned till verksamhetsmål, vilka kopplats till mätbara nyckeltal. Hela målkedjan presenteras på ett lättfattligt sätt i systemet STRATSYS. Vi finner att KUNs målstyrning harmonierar med den övergripande målstyrningen för kommunen.

Kommunen har antagit styrprinciper rörande bl.a. kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning, vilket vi ser positivt på. Regler för bl.a. när ekonomisk uppföljning ska ske finns antagna. Vi finner att KUN följer de antagna styrprinciperna. Vi ser positivt på att nämnden känner sig delaktiga i både målstyrningen och budgetprocessen.

Vi har uppmärksammat stor avvikelse mellan av KUN lämnade prognoser under 2012 i förhållande till det faktiska utfallet (avviker + 1 449 tkr), vilket hänförs till felaktigt beräknad semesterlöneskuld.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunen att:

- ✓ *Se över hanteringen av semesterlöneskulden, för att undvika stora avvikelser mellan prognoser och verkligt utfall.*
- ✓ *Se över behovet av att upprätta tillämpningsanvisningar för redovisningslagen, vilket saknas i dag.*

Karlstad den 25 juni 2013



Karin Selander
Certifierad kommunal revisor



Hans Wennerholm
Certifierad kommunal revisor

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Enligt kommunallagen 3 kap 9 § beslutar fullmäktige om mål och riktlinjer för verksamheten. Fullmäktige får vidare enligt 3 kap 10 § uppdra åt en nämnd att i fullmäktiges ställe besluta i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. Nämnderna ska då enligt 3 kap 15 § återredovisa till fullmäktige hur de fullgjort de uppdrag de erhållit. För att kunna göra detta, krävs rimligen att nämnden har brutit ned fullmäktiges mål och att måluppföljningen fungerar.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun har Deloitte granskat målstyrningen inom Kultur- och utbildningsnämnden (KUN). Projektet har identifierats genom revisoremas väsentlighets- och riskbedömning.

1.2 Syfte, revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma hur målstyrningen fungerar. Granskningen ska också ge svar på hur målstyrningen kan kompletteras och utvecklas.

Granskningen skall bl a besvara följande revisionsfrågor:

- ✓ Hur är kommunens övergripande styrprinciper/spelregler utformade avseende ekonomi och verksamhet?
- ✓ Hur tillämpas styrprinciperna/spelreglerna?
- ✓ Hur uppfattar KUN styrprinciperna? Finns möjlighet till förbättringar?
- ✓ Harmonierar KUN:s målstyrning med den övergripande målstyrningen för kommunen?

1.3 Revisionskriterier och metod

De bedömningsgrunder som bildar underlag för våra analyser, slutsatser och bedömningar är i första hand det material som vi erhållit från kommunen samt de svar vi erhållit från våra intervjuer. Intervjuer har skett med nämndens ordförande och vice ordförande, förvaltningschef, förvaltningsekonom samt kommunens ekonomichef.

2. Rutinbeskrivning

2.1 Styrprinciper

2.1.1 Budgetprocess

Dokumentet "Styrprinciper för Melleruds kommun" antogs av kommunfullmäktige 2006-09-27 § 84. Där framgår bl.a. reglerna för kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning såsom budgetprocess, uppföljning och bokslut.

Fullmäktige ska inför varje budgetår besluta om inriktningsmål och ekonomiska ramar för respektive nämnd. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. Utifrån fullmäktiges beslut ska nämnderna presentera förslag till budget.

2.1.2 Ekonomisk uppföljning

Nämnderna ska enligt "Styrprinciper för Melleruds kommun" löpande följa upp verksamheterna vad gäller ekonomi, kvantitet och kvalitet. Uppföljningen ska göras i den omfattning nämnden behöver. Minimnivå på uppföljningens omfattning beslutas av kommunstyrelsens arbetsutskott, vilket är beslutat till att nämnderna ska upprätta ekonomisk uppföljning varje tertial, delårsrapport per sista juli samt årsbokslut.

2.1.3 Redovisning

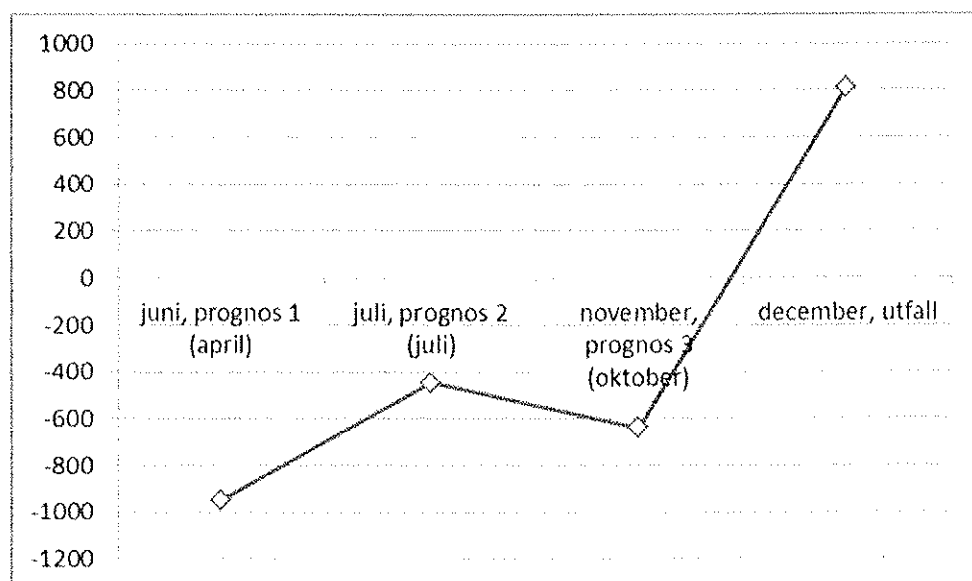
På kommunens intranät finns rutinbeskrivningar för bl.a. kontering, attestering och periodisering.

Kommunen hade tidigare ett redovisningsreglemente, men tog bort om kommunal redovisning när den kommunala redovisningslagen kom. Därefter har kommunen lagen samt Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer som stöd.

Tillämpningsanvisningar finns även för redovisningen av investeringar och driftsprojekt. Tillämpningsanvisningar för redovisningslagen saknas däremot i dag, men planer finns, enligt uppgift, på att upprätta sådana.

2.1.4 Kultur- och utbildningsnämnden

Under 2012 redovisades ekonomisk uppföljning i nämnden varje tertial, i delårsrapporten samt i årsbokslutet, i enlighet med kommunen styrprinciper. Prognoserna samt faktiskt utfall redovisas nedan i diagram (tkr):



Nämndens förklaring till varför prognosen som lämnades i november avviker stort (+1 449 tkr) mot det faktiska utfallet i december, är att semesterlöneskulden var felaktigt beräknad under året, vilket korrigerades i bokslutet.

KUN beslutade 120417 att anta en nollbudget för 2013. Av budgeten framgår bl.a. nämndens prestationsmål samt vilka verksamhetsförändringar som planeras för 2013.

Nämnden uppger att de känner sig delaktiga i budgetarbetet, och säger sig följa upp eventuella avvikelser i prognoserna under året. Prognoserna upprättas av förvaltningens ekonom tillsammans med rektorerna, varvid prognoserna uppges blir kvalitetssäkrade.

2.1.5 Kommentarer

Kommunen har antagit styrprinciper rörande bl.a. kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning, vilket vi ser positivt på. Regler för bl.a. när ekonomisk uppföljning ska ske finns antagna. Tillämpningsanvisningar för redovisningslagen saknas dock i dag, något som kommunen enligt uppgift kommer att ta fram.

Att det först i bokslutet konstaterades att semesterlöneskulden var felaktigt beräknad, ser vi som en brist. Det är viktigt att prognoser under året håller en hög kvalitet för att skapa ett bra beslutsunderlag.

Vi ser däremot positivt på att nämnden känner sig delaktiga i budgetprocessen.

2.2 KF vision till mätbara mål inom KUN

2.2.1 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige i Melleruds kommun beslutade om "Vision Mellerud" i maj 2009. Målet med visionen är att "all kommunal verksamhet ska genomsyras av visionen och den ska utgöra ett styrande och vägledande dokument för all personal" och "Fyra områden som varit i fokus är översiktsplan, marknadsföring, kvalitetsarbete och budget."

Vision Mellerud inleds med satsen "Mellerud – en drivande och nytänkande kommun i framkant av utvecklingen, där barnfamiljer och ungdomar prioriteras." Kommunen skriver vidare om de kommunala verksamheterna att "Mellerud ska vara bland de bästa inom sitt geografiska område när det gäller [...] utbildningsmöjligheter [...]"

Vidare i visionsdokumentet beskrivs under rubriken *Inriktningsmål* att

"Melleruds kommun ska:

- ✓ alltid sätta medborgaren i centrum
- ✓ vara en offensiv kommun, som står för nytänkande, och som uppmuntrar till och stödjer kreativitet
- ✓ erbjuda god livskvalitet
- ✓ prioritera barnfamiljer och ungdomar
- ✓ erbjuda gymsamma förutsättningar för etablering och tillväxt".

Under värdegrundsrubriken skriver kommunen bl.a. att "Styrande för uppdraget är verksamhetens lagstiftning, måldokument och handlingsplaner. Verktygen i arbetet är verksamhetens rutiner och riktlinjer."

(Melleruds kommun, *SAMMANTRÄDESPROTOKOLL 2009-05-19*, KF § 37, Dnr 2008.691.012)

Inom kommunen används styr- och ledningsverktyget STRATSYS, där målkedjan från övergripande mål ner till nämndernas och verksamheternas mål, nyckeltal och till sist aktiviteter för att uppnå målen framgår på ett tydligt schematiskt sätt.

Av budget 2013 framgår förutom verksamhetsmålen, även följande finansiella mål för en god ekonomisk hushållning:

- ✓ Kommunen ska uppnå en resultatnivå vilket motsvarar 2 procent av intäkterna från skatter och statsbidrag. I 2013 års budget har ett utrymme motsvarande 0,4 % eller 2,2 mkr förstärkt resultatet pga. oron i omvärlden.
- ✓ Investeringar ska finansieras med egna medel. Investeringsnivån ska vara i nivå med årets avskrivningar.
- ✓ Under innevarande mandatperiod ska amortering ske av den långfristiga låneskulden.

2.2.2 Kultur- och utbildningsnämnden

KUN har i budget 2013 brutit ner inriktningsmålen i följande prestationsmål:

- ✓ varje verksamhet utvecklar sin dialog med brukarna
- ✓ verksamheterna ska bedriva ett aktivt arbete med integrations- och internationella frågor
- ✓ alla rektorer ska arbeta för att utveckla det entreprenöriella förhållningssättet i sina verksamheter
- ✓ alla verksamheter ska bedriva ett hälsofrämjande arbete
- ✓ förskolan ska präglas av god kvalitet och service
- ✓ verksamheterna ska öka måluppfyllelsen
- ✓ verksamheterna ska genomsyras av nytänkande i sitt arbete

(Melleruds kommun, *SAMMANTRÄDESPROTOKOLL 2012-09-26*, KUN § 104, Dnr KUN 2012.97.600)

Förvaltningen har sedan augusti 2012 ny förvaltningschef och har startat upp ett arbete med tydlig fokus på ökad måluppfyllelse i alla verksamheter. Detta sker enligt budget 2013 genom:

- ✓ Nytt läraravtal med tydlig inriktning på måluppfyllelse
- ✓ Ökad uppföljning av resultat och analys av detta
- ✓ Tydligt ledarskap för rektor och lärare
- ✓ Uppföljning och utvärdering av hur resurserna används
- ✓ Förändringar av medarbetarsamtal och ökad facklig samverkan
- ✓ Ökat fokus på skolutveckling

Nämnden anser sig vara deltagande i målarbetet, och måluppfyllelse finns med som en särskild punkt i nämndens protokoll varje månad. Nämnden erhåller även verksamhetsinformation eller genomför verksamhetsbesök kvartalsvis, för att ta del av arbetet med måluppfyllelse.

2.2.3 Verksamhetsnivå

Nämndens prestationsmål har på verksamhetsnivå brutits ned i verksamhetsmål som kopplats till nyckeltal med tillhörande aktiviteter för att uppnå målen. Nyckeltalen är mätbara och ska gå att följa upp över tiden.

Inom skolan finns ett antal styrdokument; arbets- och verksamhetsplan, organisationsplan, kvalitetsredovisning, handlingsplaner samt den nationella läroplanen.

Elevenkäter genomförs årligen för att följa upp hur eleverna ser på sin situation i skolan.

2.2.4. Kommentarer

Vi ser positivt på det arbete med målstyrning som på senare tid intensifierats inom KUN. Nämnden har på ett tydligt sätt brutit ned fullmäktiges övergripande inriktningsmål till egna prestationsmål. Dessa har i sin tur brutits ned till verksamhetsmål, vilka kopplats till mätbara nyckeltal. Hela målkedjan presenteras på ett lättfattligt sätt i systemet STRATSYS. Vi ser även positivt på att nämnden känner sig delaktiga i processen.