



**Vännäs kommun**

**Granskning av Liljaskolan  
Revisionsrapport**

Advisory, Offentlig sektor

KPMG AB

2016-06-10

*Antal sidor: 12*

## Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte	2
4.	Avgränsning	2
5.	Revisionskriterier	2
6.	Ansvarig nämnd/styrelse	3
7.	Metod	3
8.	Projektorganisation	3
9.	Resultat	4
9.1	Verksamhetsidé Liljaskolan	4
9.2	Mål	4
9.2.1	Målstyrning i Vännäs kommun	4
9.2.2	Liljaskolan	5
9.3	Verksamhet	6
9.4	Ledning och styrning av verksamheten	6
9.5	Intern kontroll	7
9.6	Resultat och finansiering	7
9.7	Elevutveckling	9
10.	Bedömning	9
10.1	Hur arbetet med ledning, styrning och kontroll är uppdelat mellan styrelsen och skolledning	9
10.2	Hur styrelsen och verksamheten arbetar med möjligheter och risker som kan påverka, på kort och lång sikt	10
10.3	Hur arbetet med kvalitetssäkring av verksamheten sker?	10
10.4	Hur styrelsen och verksamheten arbetar med intern kontroll av verksamheten i form av exempelvis attestrutiner, körkort (utfärdade/betalda), kravhantering m.m.	11
10.5	Hur styrelsen och verksamheten beräknar framtida elevunderlag och vilka insatser som görs för att öka rekryteringen från Hammarskolan. (Boende m.m.)	11

10.6	Hur styrelsen och verksamheten hanterar eventuella indragna köp av platser inom Svenska för invandrare från andra kommuner	11
11.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	12

## 1. Sammanfattning

Vi har av Vännäs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska styrning, ledning och kontroll på Liljaskolan i Vännäs kommun. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

Vår sammanfattande bedömning är att styrning och ledning av Liljaskolan inte har varit tillräcklig. Vi bedömer inte heller att det finns en tillräcklig intern kontroll. Det saknas t.ex. en internkontrollplan för Liljaskolan. Vi uppfattar att det efter en turbulent period under 2015 har skett förbättringar samt att det omfattande arbete som påbörjades under förra året med att utveckla såväl styrning och ledning som kontroll fortsätter. Vi ser dock fortsatt stora risker i verksamheten och vi anser att styrelsen behöver bli mer aktiva i det strategiska och långsiktiga arbetet gällande skolans inriktning. I vår granskning redogörs för att ett arbete gällande skolans långsiktiga inriktning pågått och att beslut väntas i styrelsen i september 2016.

Liljaskolans ekonomiska situation är besvärlig och skolan har under ett flertal år haft ett minskat elevantal. Vår bedömning är att styrelsen inte har varit tillräcklig tydlig när det gäller den ekonomiska styrningen och i synnerhet gällande åtgärder för en ekonomi i balans. Vi saknar en tydlighet i styrelsens protokoll, detta då det inte framgår vilka åtgärder styrelsen beslutat om för en ekonomi i balans. Vi ser också att beslutsunderlag i enskilda ärenden kan förbättras. Styrelsen bör således bli tydligare och prioritera arbetet med åtgärder för en ekonomi i balans, vilket skulle skapa en ökad tydlighet i organisationen kring vidtagna åtgärder. Positivt är att styrelsen följer upp verkställighet av beslut, för att säkerställa att beslutade åtgärder genomförs.

I vår granskning har vi inte uppfattat att skolan arbetar med t.ex. känslighetsanalyser för att se hur förändringar i elevantal påverkar budgeten. Vi ser inte heller att det finns särskilda åtgärdsplaner för att kunna genomföra beslutade besparingar. Det bör även finnas en plan på hur beslutade besparingar ska följas upp och hur de ska mätas för att kontrollera att de har genomförts och fått genomslagskraft. I våra intervjuer framkommer att det är svårt att bedöma framtida elevantal. Vår rekommendation är att Liljaskolans styrelse bör upprätta åtgärdsplaner olika scenarier av förändringar i elevunderlaget för att bättre kunna anpassa skolans verksamhet.

Vi konstaterar också i granskningen att styrelsen endast har en handfull sammanträden per år och att månadsuppföljningarna inte alltid hinner hanteras och beslutas av Liljaskolans styrelse innan de går vidare till kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelse för beslut.

Vår rekommendation är vidare att Liljaskolan, utifrån det arbete som gjorts gällande arbetsmiljö, kvalitet samt framarbetandet av en bank för rutindokument beslutar om en internkontrollplan. Detta för att så långt som möjligt kunna säkerställa att beslutade rutiner implementeras och efterlevs.

## 2. Bakgrund

KPMG har av Vännäs kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en granskning av styrning, ledning och kontroll på Liljaskolan. Granskningen ingår i revisionsplanen för år 2016.

Liljaskolan är en fristående resultatenhet inom Vännäs kommun. Skolan har under ett antal år dragits med underskott i verksamheten. Revisionen har under de senaste åren också diskuterat ett antal frågor kring Liljaskolans verksamhet. Utifrån dessa faktorer gör Vännäs kommuns revisorer bedömningen att det finns risk för att styrning, ledning och kontroll på Liljaskolan inte fungerar på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Att styrning, ledning och kontroll fungerar, är väsentligt utifrån flera aspekter, bland annat ekonomiska, förtroendemässiga, resultat av elever m.fl. Revisionen har därför valt att genomföra en fördjupad granskning av styrelsens arbete.

## 3. Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om styrning, ledning och kontroll av skolan fungerar på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

Vi har därför granskat:

Hur arbetet med ledning, styrning och kontroll är uppdelat mellan styrelsen och skolledning.

Hur styrelsen och verksamheten arbetar med möjligheter och risker som kan påverka, på kort och lång sikt.

Hur arbetet med kvalitetssäkring av verksamheten sker.

Hur styrelsen och verksamheten arbetar med intern kontroll av verksamheten i form av exempelvis attestrutiner, körkort (utfärdade/betalda), kravhantering m.m.

Hur styrelsen och verksamheten beräknar framtida elevunderlag och vilka insatser som görs för att öka rekryteringen från Hammarskolan. (Boende m.m.)

Hur styrelsen och verksamheten hanterar eventuella indragna köp av platser inom Svenska för invandrare från andra kommuner

## 4. Avgränsning

Granskningen omfattar Liljaskolan och dess verksamhet i nuläget.

## 5. Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna/verksamheten uppfyller

- Lag
- Föreskrifter

- Interna regelverk och policys
- Avtal
- Relevanta fullmäktigebeslut

## 6. Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen har avsett Liljaskolans styrelse.

Rapporten är saklighetsgranskad styrelseordförande i Liljaskolan samt gymnasiechef.

## 7. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med styrelseordförande och tjänstemän
- Analys och rapport
- Saklighetsgranskning
- Avrapportering

## 8. Projektorganisation

Granskningen har genomförts av Kristian Damlin (konsult, KPMG) KPMG under ledning av Per Skalk, kundansvarig för Vännäs kommun.

## 9. Resultat

### 9.1 Verksamhetsidé Liljaskolan

Verksamhetsidén är hämtad från verksamhetsplanen 2016 för Liljaskolan:

*Styrelsen ska verka för att Liljaskolan ska erbjuda komplett gymnasieutbud av hög kvalitet för både yrkes- och högskoleförberedande gymnasieprogram, samt ett rikt utbud av vuxenutbildning där uppdrag i nära samverkan med arbetsmarknaden eftersträvas. Liljaskolan ska ge eleverna bästa möjliga grund för att möta framtidens krav och möjligheter och utbildningarna ska attrahera både pojkar och flickor.*

### 9.2 Mål

#### 9.2.1 Målstyrning i Vännäs kommun

Kommunfullmäktige har i budget 2016 fastställt fjorton övergripande mål uppdelade i fyra perspektiv. Dessa mål är de övergripande målen som styrelse och nämnder har att utveckla sina mål ifrån. Målen utgår från visionen ”Det upplevelsenära Vännäs” och ska utgöra inriktningen för hur nämnderna ska arbeta för att uppnå visionen. Från det att fullmäktige har fastställt de övergripande målen ska styrelse/nämnder fastställa sina egna mål i respektive verksamhetsplan, som också ska återredovisas till kommunfullmäktige. För att styrelse/nämnder ska få ökad tydlighet om betydelsen av de olika målen finns den strategiska planen, som ger den långsiktiga politiska viljeinriktningen.

De övergripande fullmäktigemålen ska vara utgångspunkten för alla nämnders arbete och målsättningar. För perspektiven medarbetare och ekonomi får inte nämnderna bryta ner målsättningarna till egna målsättningar. För perspektiven medborgare och samhällsutveckling ska kommunfullmäktiges mål brytas ner till egna mål som ska leda till ett uppfyllande av fullmäktiges övergripande mål.

Resultatindikatorer är mått som kan användas för att bedöma om fastställda mål uppnåtts. De används när målet inte kan mätas på ett entydigt sätt. En resultatindikator mäter alltid bara en avgränsad del av ett mål och därför finns det ofta flera resultatindikatorer kopplade mot samma mål. En resultatindikator är inte en absolut sanning utan fungerar som en indikation på att målet är uppnått eller att man är på rätt väg mot målet. Indikatorerna i perspektiven medarbetare och ekonomi beskriver vilken indikator som valts för att mäta målet. Ofta används flera indikatorer för att mäta ett och samma mål, ex. så mäts målet ”Vännäs kommun har jämställda arbetsvillkor” med fyra separata indikatorer.

Resultat följs upp i delårsbokslut och årsredovisning. Färgerna varierar mellan grönt, gult, orange och rött, beroende på resultatet. För perspektiven medarbetare och ekonomi mäts på samma sätt för alla nämnder och nivåerna för grönt, gult, orange och rött är beslutade gemensamt. För övriga perspektivs mål så beslutar nämnderna själva vilket resultat som ska motsvara vilken ”färg” i resultatet.

## 9.2.2 Liljaskolan

Liljaskolans styrelse har i verksamhetsplan 2016 beslutat om mål för verksamheten. I verksamhetsplanen har styrelsen gjort en bedömning av omvärldshändelser som påverkar verksamheten under kommande år, t.ex:

- Osäkerheten kring söktryck påverkar resursutvecklingen inom Liljaskolans hela verksamhet.
- Svårigheter att rekrytera behörig personal påverkar kvaliteten på utbildningen.
- Elevers attityder till Liljaskolans varumärke påverkar söktrycket.

I verksamhetsplanen framgår hur målen ska följas upp samt kriterier för att bedöma måluppfyllnad. Utfall för mål och resultatindikatorer redovisas enligt följande resultatnivåer:

- Uppfylld/uppnådd resultatnivå
- Delvis uppfylld resultatnivå
- Låg, ej tillfredsställande resultatnivå
- Mycket låg, ej tillfredsställande resultatnivå.

I verksamhetsberättelsen för 2015 redovisas att Liljaskolan når sina mål enligt följande:

- Liljaskolan uppnår inte målet inom perspektivet ekonomi.
  - Liljaskolan redovisar inte en budget i balans, utan ett underskott mot budgeterat resultat med -5 655 tkr.
- Liljaskolan uppnår delvis målen inom perspektivet medborgare.
  - Medborgarna erbjuds ett rikt utbud av gymnasieutbildning och vuxenutbildningar. Dock är det en tydligt minskad attraktionskraft för Liljaskolan bland Vännäs ungdomar och skolan når inte målet inom denna resultatindikator.
  - Liljaskolan kännetecknas dock av relativt god tillgänglighet och gott bemötande. Intresserade kan via Liljaskolans hemsida alltid nå aktuell information om skolan.
- Målen inom perspektivet samhällsutveckling uppnås delvis.
  - Särskilt behöver Liljaskolan jobba för att eleverna ska ges möjlighet att uppnå sin maximala potential. De resultatindikatorer som skolan särskilt behöver utveckla är resultaten på nationella prov samt andelen elever som klarar examen inom tre år.
  - Liljaskolan behöver även jobba med målen för inflytande och företagande och då särskilt lyfta skolans UF-verksamhet (Ungt Företagande).
- Inom perspektivet medarbetare uppnår Liljaskolan delvis målen.
  - Det som särskilt behöver beaktas framöver är hur ledarskapet kan utvecklas, möjligheten till medskapande stärkas och hur medarbetarnas trivsel kan öka.

I övrigt framgår av verksamhetsberättelsen för 2015 att måluppfyllelsen behöver öka betydligt och Liljaskolan behöver fortsätta att arbeta intensivt med att uppnå sunt ekonomiskt resultat och arbeta med att uppnå måluppfyllelse inom samtliga perspektiv.



Styrelsen har också beslutat om särskilda direktiv och uppdrag:

- Att utreda Liljaskolans framtida storlek och inriktning i syfte att få fram ett långsiktigt hållbart ekonomiskt resultat.
- Jämställdhetsfrågor ska särskilt belysas under perioden.
- Samverkan mellan kommunens verksamheter ska öka.
- Åtgärder för att minska sjukfrånvaron ska särskilt prioriteras.
- Medborgardialog ska prioriteras inför strategiska beslut.

### 9.3 Verksamhet

Liljaskolans styrelse har beslutat att inför valet till gymnasiet 2016 erbjuda 12 nationella gymnasieprogram, 8 yrkesförberedande och 4 högskoleförberedande och individuella program. Dessutom finns gymnasiesärskola, introduktionsprogram och Nationell idrottsutbildning.

### 9.4 Ledning och styrning av verksamheten

Under 2015 har Liljaskolan haft en organisations- och ledningsstruktur som präglats av förändring. Under året slutade tre rektorer sina anställningar och tre nya rektorer har påbörjat sina uppdrag. Under våren 2015 tillsattes en ny gymnasiechef. En schemaläggare har tillsatts på deltid.

Under 2015 har det upprättats ett årshjul för skolans systematiska arbetsmiljöarbete, systematiska kvalitetsarbetet samt för administrationen. Skolans ledning har även upprättat en lokal arbetsplan utifrån de mätningar som genomfördes under våren 2015 och i samband med detta satte ledningen upp mål för läsåret. Under året har skolan även arbetat upp en tydligare bank av rutindokument för att göra organisationen mer effektiv. Gymnasiechefen och styrelseordförandes bedömning är att de åtgärder som påbörjats bör kunna höja måluppfyllelsen inom samtliga perspektiv under verksamhetsåret 2016. I budget 2015 fick Liljaskolans styrelse i uppdrag av kommunfullmäktige att genomföra ett antal uppdrag:

Uppdrag/direktiv	Resultat	Kommentar
Jämställdhetsfrågor ska särskilt belysas under perioden.	Delvis genomfört.	Löneöversyn pågår, löneförmåner granskas ur ett genusperspektiv.
Att utreda Liljaskolans framtida storlek och inriktning i syfte att få fram en rimlig storlek på skolan, dess utveckling och flexibilitet gällande kommande utbildningar.	Delvis genomfört	Rektorer har delgivit styrelsen underlag, strategidagar med skolledning och styrelse fortsätter

Uppföljning av kvalitet sker utifrån verksamhetsberättelserna, i huvudsak delårsrapporten per sista augusti samt årsrapporten.

Styrelsen har en handfull möten per år. Styrelsen saknar ett årshjul när olika ärenden/beslut ska hanteras i styrelsen. Ekonomisk uppföljning sker vid varje styrelsemöte och ärendet föredras av gymnasiechef och controller. I våra intervjuer framkommer att beslutsunderlagen kunde vara mer utförliga samt att det ofta är leverans muntligen, vilket lyfts fram att det förmodligen beror på tidsbrist bland tjänstemännen. I intervjuerna framkommer att styrelsen inte tar några specifika beslut utifrån månadsrapporteringen. Information från gymnasieledningen delges i hög utsträckning till ordförande och vice ordförande, vilket gör att det finns en risk att styrelsen inte har samma information.

I verksamhetsberättelsen för 2015 lyfts fram att en noggrann analys av utbildningstrender bör göras och ligga till grund för en ny verksamhetsidé för Liljaskolan. I vår granskning har vi uppfattat det som att styrelsen tillsammans med gymnasiechef och övrig ledning vid skolan har haft tre strategitillfällen under 2015-2016 i syfte att peka ut skolans långsiktiga inriktning och att detta kommer upp för beslut i Liljaskolans styrelse under september 2016.

## 9.5 Intern kontroll

Vi har i vår granskning inte sett att det finns någon särskild internkontrollplan beslutad av styrelsen. I samband med granskning av attestrutiner under 2015 konstaterades ett flertal brister och i våra intervjuer framkommer också att det funnits andra områden som tidigare inte fungerat på ett tillfredsställande sätt, exempel på detta är kravhanteringen. I intervjuerna har det inte framkommit att det sker några särskilda kontroller i efterhand av de mest väsentliga rutiner/processer. Under 2015 har dock skolledningen prioriterat arbetat med att ta fram en tydligare bank av rutindokument för att göra organisationen mer effektiv samt att tydliggöra skolans rutiner.

## 9.6 Resultat och finansiering

År 2015 gick Liljaskolan med ett underskott om 5 655 tkr. De totala intäkterna uppgick under samma år till 132 845 tkr, varav ersättningen från kommuner uppgick till 123 108 tkr. Underskottet beror på:

- Eleversättningarna visar på ett underskott om 13 967 tkr, vilket främst beror på att antalet gymnasieelever har minskat med 10 % jämfört med budget. För språkintrouktion har skolan fått färre elever än budgeterat (-22 %).
- Administrationen visar på ett överskott på 1 869 tkr, vilket beror på att endast delar av budgeterade kostnader för oförutsedda händelser har nyttjats. Budgeten uppgår till 3 400 tkr, vilket innebär att övriga verksamheter inom administrationen redovisar ett underskott på 1 531 tkr. Detta beror i huvudsak på högre personalkostnader, bl.a. p.g.a. ersättningar till tjänster som avslutats.
- Undervisningskostnaderna är 5 100 tkr lägre än budget, vilket beror på de personalminskningar som skett under hösten 2015.

- Läromedelskostnaderna är 2 116 tkr lägre än budget p.g.a. färre elever samt besparingar.
- Elevboendet redovisar ett underskott på 580 tkr, vilket främst förklaras av att antalet vuxenelever har minskat.

Under 2015 gjordes en stor personalöversyn, vilket fick till konsekvens att ett stort antal medarbetare fick lämna skolan. Under 2016 kommer de som har tidsbegränsade anställningar inte få förlängt. Eventuellt kommer det även att ske varsel under 2016 p.g.a. det ekonomiska läget. Det saknas dock ett samlat åtgärds paket, även om det diskuteras åtgärder på styrelsemöten.

Det har funnits en osäkerhet i prognoserna och prognosen per sista april som visade ett underskott på över 4 mkr för helåret 2016 blev en överraskning för styrelsen. I våra intervjuer framkommer att det var ett liknande scenario under 2015. Under 2016 har Liljaskolans ledningsgrupp påbörjat en översyn av förvaltningens ekonomiska planering och personalplanering för att kunna uppvisa en budget i balans.

I vår granskning har vi inte uppfattat att skolan arbetar med t.ex. känslighetsanalyser för att se hur förändringar i elevantal påverkar budgeten. Vi ser inte heller att det finns särskilda åtgärdsplaner för att kunna genomföra beslutade besparingar. Det bör även finnas en plan på hur beslutade besparingar ska följas upp och hur de ska mätas för att kontrollera att de har genomförts och fått genomslagskraft. I våra intervjuer framkommer det svårigheter med att bedöma framtida elevantal. Vår rekommendation är att Liljaskolans styrelse bör upprätta åtgärdsplaner olika scenarier av förändringar i elevunderlaget för att bättre kunna anpassa skolans verksamhet.

I tabellen nedan redovisar vi Liljaskolans resultatutveckling för perioden 2012-2015.

Resultat jmf med budget	2012	2013	2014	2015
Budget	4,4 mkr	1,5 mkr	2,3 mkr	0
Utfall	-1,2 mkr	-1,3 mkr	-0,8	-5,7 mkr
Avvikelse	-5,6 mkr	-2,8 mkr	-3,1 mkr	-5,7 mkr

I avtalet med Liljaskolan (2012-08-17) står att årets resultat ska vara större eller lika med noll kr. Av uppkomna överskott får resultatdelen Liljaskolan ta med 100 % till nästkommande års budget. Eventuellt underskott i intraprenadens budget överförs till nästkommande års budget i sin helhet eller till den del som Liljaskolans styrelse beslutar, normalt med en tredjedel av beloppet fördelat på de tre kommande åren. I vår granskning har vi förstått att detta inte har tillämpats för 2015 och 2016.

## 9.7 Elevutveckling

Hösten 2015 läste 733 elever sin gymnasieutbildning på Liljaskolan, vilket är 7,7 % färre än föregående år. Från Vännäs kommun var det 126 elever, vilket är 25 % färre än föregående år.

Antal elever per 15 oktober respektive år	2012	2013	2014	2015
Totalt	914	855 (-6,5 %)	794 (-7,1 %)	733 (-7,7 %)
Därav Vännäs kommun	200	183 (-8,5 %)	169 (-7,7 %)	126 (-25,4 %)
Västerbotten	9 926	9 275 (-6,6 %)	8 968 (-3,3 %)	8 786 (-2,0 %)
Riket	351 641	330 196 (-6,5 %)	323 670 (-2,0 %)	323 141 (-0,2 %)

Statistiken för Liljaskolan är hämtad från Vännäs kommun. Statistik för Västerbotten och Riket är hämtad från skolverket.se.

Liljaskolans styrelse och ledning lyfter fram ett antal olika åtgärder för att försöka förändra trenden om minskat elevantal detta som t.ex. ett ökat samarbete med Hammarskolan, riktade insatser marknadsföringsmässigt mot studie- och yrkesvägledare i regionen samt etablerat direktkontakt med Vännäs ungdomar genom öppet hus, besöksveckor och särskilda events. En viktig del är utökat samarbete med Hammarskolan och det har planerats för en branschdag/karriärdag på Hammarskolan. I våra intervjuer framkommer att budgetutrymmet för marknadsföringsinsatser har minskat som en följd av skolans ekonomiska läge men att skolan behöver arbeta med andra metoder och kanaler för att marknadsföra skolan. En viktig del är att fortsätta utveckla skolans kvalitetsarbete samt att kommunicera positiva händelser och nyheter genom sociala medier. Skolan behöver också fortsätta göra uppföljningar och utvärderingar av elevernas upplevelse av Liljaskolan.

Genom att rikt fler insatser mot Vännäs ungdomar gör skolan bedömningen utifrån de undersökningar som gjorts att motsvarande 40 % av elevkullen från Vännäs kommun inom de kommande tre åren skulle ha Liljaskolan som första val.

## 10. Bedömning

### 10.1 Hur arbetet med ledning, styrning och kontroll är uppdelat mellan styrelsen och skolledning

Liljaskolans styrelse har i verksamhetsplan 2016 beslutat om mål för verksamheten. I verksamhetsplanen har styrelsen gjort en bedömning av omvärldshändelser som påverkar

verksamheten under kommande år. Styrelsen har också beslutat om särskilda direktiv/utredningsuppdrag.

Liljaskolan har en bekymmersam ekonomisk situation p.g.a. vikande elevantal. I verksamhetsplanen saknar vi en tillräckligt tydlig strategi för skolan. Vi har dock uppfattat att den långsiktiga inriktningen kommer att läggas fram i en långsikt plan som kommer upp till styrelsen för beslut i september. I intervjuerna har det också redovisats konkreta åtgärder när det gäller skolans utbud redan inför höstterminen 2016.

Under 2016 har Liljaskolans ledningsgrupp påbörjat en översyn av förvaltningens ekonomiska planering och personalplanering för att kunna uppvisa en budget i balans.

## **10.2 Hur styrelsen och verksamheten arbetar med möjligheter och risker som kan påverka, på kort och lång sikt**

Vår bedömning är att styrelsen inte i tillräcklig utsträckning har arbetat med samt beaktat riskerna i verksamheten, varken på kort eller lång sikt. Liljaskolan har haft ett vikande elevtal sedan 2008 och i vår granskning framkommer att det funnits en förhoppning om att elevtalet ska öka, vilket gjort att de budgeterar som lagts inte varit realistiska. I verksamhetsplanen för 2016 har styrelsen gjort en bedömning av omvärldshändelser som påverkar verksamheten under kommande år där styrelsen lyfter fram ett antal viktiga punkter.

Under 2016 har Liljaskolans styrelse på uppdrag av kommunfullmäktige att ta fram en långsikt plan för Liljaskolan. Under 2015 tog rektorerna fram underlag som delgivits styrelsen. Utifrån detta har styrelsen genomfört tre strategidagar, vilket kommer landa i en långsikt plan. I förslaget kommer det finns konkreta förslag till åtgärder redan inför hösten 2017.

## **10.3 Hur arbetet med kvalitetssäkring av verksamheten sker?**

Skollagen anger att ett systematiskt kvalitetsarbete ska bedrivas både på huvudmannanivå och på enhetsnivå, med inriktning på att utbildningens nationella mål uppfylls. För år 2015 har Liljaskolans styrelse inte upprättat någon kvalitetsredovisning. Verksamhetsberättelsen utgör därmed styrelsens dokumenterade uppföljning av verksamheten. Här görs inte någon uppföljning och utvärdering av de olika utbildningarnas resultat och måluppfyllelse. Inte heller återfinns någon omfattande analys av tänkbara orsaker till att eleverna når godkända kunskapsnivåer i samtliga ämnen, däremot finns mer allmänna kommentar utifrån rubrikerna; uppföljning av mål, omvärldsanalys samt framtidsbedömning. Det framgår inte i verksamhetsberättelsen för 2015 hur stor del av eleverna som når godkända kunskapsnivåer.

I verksamhetsplanen för år 2016 har styrelsen fastställt resultatnivåer för varje enskild mål- och resultatindikator. Nämnden har också tydliggjort hur detta ska mätas. Vi ser positivt på detta och det innebär en ökad tydlighet gällande arbetet med mål- och resultatstyrning inom Liljaskolan om denna uppföljning även går upp till styrelsen för beslut.

#### **10.4 Hur styrelsen och verksamheten arbetar med intern kontroll av verksamheten i form av exempelvis attestrutiner, körkort (utfärdade/betalda), kravhantering m.m.**

Vi har i vår granskning inte sett att det finns någon särskild internkontrollplan beslutad av styrelsen. I samband med granskning av attestrutiner under 2015 konstaterades ett flertal brister och i våra intervjuer framkommer också att det funnits andra områden som tidigare inte fungerat på ett tillfredsställande sätt, exempel på detta är kravhanteringen. Detta uppges dock vara åtgärdat. Det sker dock inga särskilda kontroller i efterhand gällande efterlevnad av rutiner. Vår rekommendation är att styrelsen fastställer en internkontrollplan för 2016 för att följa upp de mest väsentliga av skolans rutiner och att detta görs utifrån den bank av rutindokument som arbetats fram under förra året.

#### **10.5 Hur styrelsen och verksamheten beräknar framtida elevunderlag och vilka insatser som görs för att öka rekryteringen från Hammarskolan. (Boende m.m.)**

I vår granskning framkommer att styrelsens och skolans ledning anser att det är svårt att göra bedömningar av elevantalet, samt att det funnits en alltför positiv syn på att antalet elever ska öka. I det arbete som nu pågår gällande skolans långsiktiga inriktning och budget 2017-2019 framkommer det i intervjuer att utgångspunkten för budget 2017 är beräknat utifrån söktrycket inför höstterminen 2016 och att den bedömningen även ligger till grund för de kommande åren, dvs. oförändrat elevantal 2017-2019 jämfört med höstterminen 2016.

Vår bedömning är att skolan behöver fastställa en modell för beräkning av framtida elevunderlag som är baserat på såväl elevunderlag samt sökmönster samt att skolan, trots vikande elevantal, under ett stort antal år inte har anpassat sig till detta.

I vår granskning har vi inte uppfattat att skolan arbetar med t.ex. känslighetsanalyser för att se hur förändringar i elevantal påverkar budgeten. Vi ser inte heller att det finns särskilda åtgärdsplaner för att kunna genomföra beslutade besparingar. Det bör även finnas en plan på hur beslutade besparingar ska följas upp och hur de ska mätas för att kontrollera att de har genomförts och fått genomslagskraft. I våra intervjuer framkommer det svårigheter med att bedöma framtida elevantal. Vår rekommendation är att Liljaskolans styrelse bör upprätta åtgärdsplaner olika scenarier av förändringar i elevunderlaget för att bättre kunna anpassa skolans verksamhet.

#### **10.6 Hur styrelsen och verksamheten hanterar eventuella indragna köp av platser inom Svenska för invandrare från andra kommuner**

I intervjuerna framkommer att det inte varit någon nergång på dessa platser men att det är låg kostnadstäckning och att i det fall Liljaskolan inte erhåller nödvändiga resurser så kommer antalet platser att minska.

## 11. Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning är att styrning, ledning och kontroll av Liljaskolan inte har varit tillräcklig, samtidigt som vi vill lyfta fram att vår uppfattning är att det under 2015 har satts igång ett omfattande förbättringsarbete inom skolan. Vi ser dock fortsatt stora risker i verksamheten och vi anser att styrelsen behöver bli än mer delaktiga i det strategiska och långsiktiga arbetet gällande skolans inriktning. I vår granskning redogörs för att ett arbete gällande skolans långsiktiga inriktning pågått och att beslut väntas i styrelsen i september 2016.

Liljaskolans ekonomiska situation är besvärlig och skolan har under ett flertal år haft ett minskat elevantal. Vår bedömning är att styrelsen inte har varit tillräcklig tydlig när det gäller den ekonomiska styrningen och i synnerhet gällande åtgärder för en ekonomi i balans. Vi saknar en tydlighet i styrelsens protokoll då det inte framgår vilka åtgärder styrelsen beslutat om för en ekonomi i balans. Vi ser också att beslutsunderlag i enskilda ärenden kan förbättras. Positivt är att styrelsen följer upp verkställighet av beslut, för att säkerställa att beslutade åtgärder genomförs. Styrelsen bör således bli tydligare och prioritera arbetet med åtgärder för en ekonomi i balans, vilket skulle skapa en ökad tydlighet i organisationen kring vidtagna åtgärder.

I vår granskning har vi inte uppfattat att skolan arbetar med t.ex. känslighetsanalyser för att se hur förändringar i elevantal påverkar budgeten. Vi ser inte heller att det finns särskilda åtgärdsplaner för att kunna genomföra beslutade besparingar. Det bör även finnas en plan på hur beslutade besparingar ska följas upp och hur de ska mätas för att kontrollera att de har genomförts och fått genomslagskraft. I våra intervjuer framkommer det svårigheter med att bedöma framtida elevantal. Vår rekommendation är att Liljaskolans styrelse bör upprätta åtgärdsplaner olika scenarier av förändringar i elevunderlaget för att bättre kunna anpassa skolans verksamhet. Vi ser positivt på den översyn av ekonomiplanering och personalplanering som ska genomföras under 2016, vi har dock inte i vår granskning uppfattat mer specifikt vad detta ska resultera i och vilka delar som avses.

Vi konstaterar också i granskningen att styrelsen endast har en handfull sammanträden per år och att månadsuppföljningarna inte alltid hinner hanteras och beslutas av Liljaskolan styrelse innan de går vidare till kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelse för beslut.

Vår rekommendation är vidare att Liljaskolan, utifrån det arbete som gjorts gällande arbetsmiljö, kvalitet samt framarbetandet av en bank för rutindokument beslutar om en internkontrollplan. Detta för att så långt som möjligt kunna säkerställa att beslutade rutiner implementeras och efterlevs.

KPMG, dag som ovan

Kristian Damlin  
Konsult

Per Skalk  
Kundansvarig