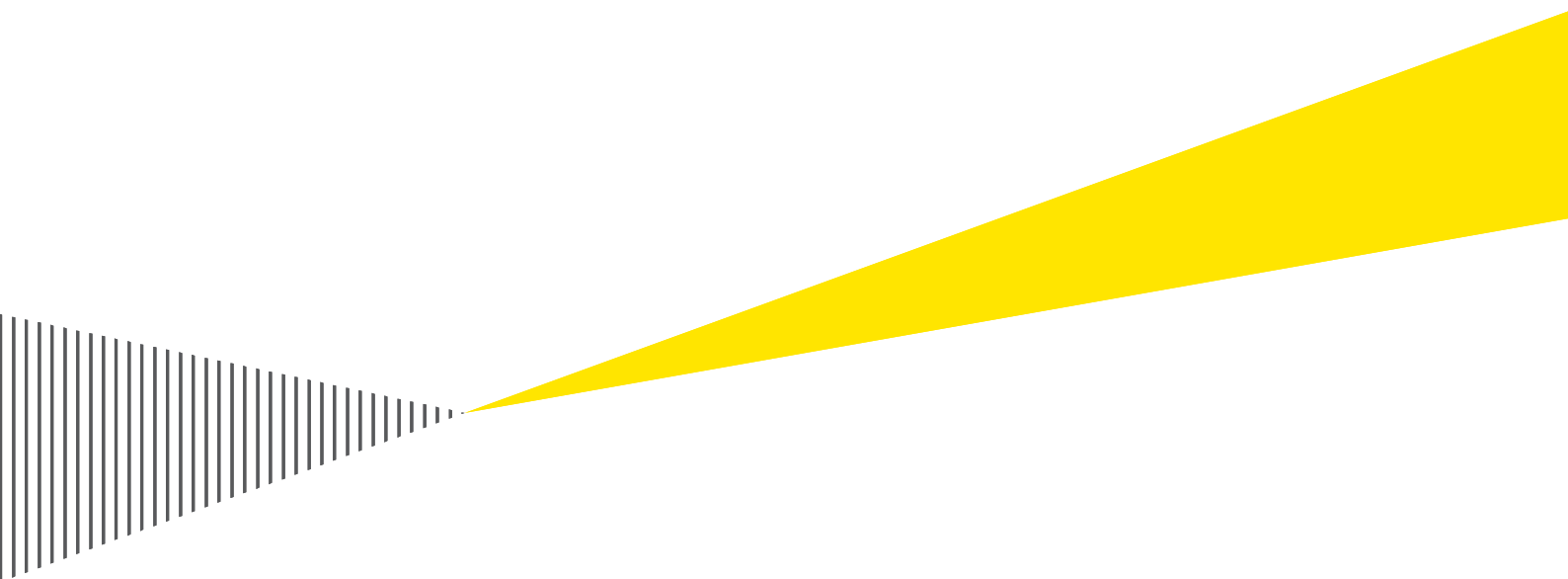


Revisionsrapport 2016:1
Genomförd på uppdrag av revisorerna
Juni 2016

Granskning av grundskolenämndens åtgärder för ekonomi i balans

Västerås stad



EY

Building a better
working world

Innehåll

1	Sammanfattning.....	3
2	Inledning.....	5
2.1	Bakgrund.....	5
2.2	Syfte och revisionsfrågor.....	5
2.3	Avgränsning.....	6
2.4	Ansvarig nämnd.....	6
2.5	Revisionskriterier.....	6
2.6	Kvalitetssäkring.....	6
2.7	Genomförande och metod.....	6
3	Jämförelse av kostnader med andra kommuner.....	7
3.1	Jämförelse av grundskolans verksamhetskostnader 2014.....	7
3.2	Nettokostnadsavvikelse.....	7
4	Verksamhetsekonomins utfall och avvikelser.....	8
4.1	Inledning.....	8
4.2	Ekonomiskt utfall tilldelningsekonomi.....	9
4.3	Verksamhetsekonomins budgetutfall.....	9
4.4	Resursfördelning till Grundskolenämnden i stadens budgetprocess.....	10
5	Grundskolenämndens ansvar och styrmodell.....	11
5.1	Bedömning.....	12
5.2	Grundskolenämndens ersättningsmodell.....	12
5.3	Bedömning.....	13
6	Verksamhetsekonomins budget 2015 och 2016.....	14
6.1	Budget 2015.....	14
6.2	Budget 2016.....	15
6.3	Antal elever, budget och utfall.....	16
7	Nämndens vidtagna och övervägda åtgärder avseende verksamhetsekonomi.....	18
7.1	Strategi för grundskolelokaler i Västerås.....	18
7.2	Inköpsprojektet.....	19
7.3	Resultathanteringsmodell.....	19
7.4	Åtgärdsplaner 2014/2015.....	19
7.5	Tjänsteplanerings- och genomlysningsprojekt av enheters bemanning.....	19
7.6	Besparingar enligt grundskolenämndens verksamhetsbudget.....	20
7.7	Planerade åtgärder för ekonomi i balans.....	20
8	Grundskolenämndens uppföljning av verksamhetsekonomi.....	22
8.1	Inledning.....	22
8.2	Månadsrapporter.....	22
8.3	Delårsrapporter.....	22
8.4	Verksamhetsberättelse 2015.....	23
8.5	Orsak till och analys av budgetavvikelsen 2015.....	23
8.6	Skolor som har granskats.....	24
9	Svar på revisionsfrågorna.....	29
	Bilaga 1 Möjliga åtgärder för ekonomi i balans.....	33
	Bilaga 2 Intervjuer och källförteckning.....	34

1 Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning i syfte att bedöma om grundskolenämnden säkerställer att tillräckliga åtgärder vidtas för att uppnå en ekonomi i balans. Granskningen har avgränsats till att omfatta nämndens ansvar för verksamhetsekonomi. En fördjupad granskning har gjorts av tre enheter: Bäckbyskolan, Skiljeboskolan och S:t Ilians skolan.

Sammanfattande svar på de revisionsfrågor som har ingått i granskningen framgår av avsnitt 9 "Svar på revisionsfrågorna".

Västerås stad har i jämförelse med andra kommuner låga kostnader för grundskoleverksamheten. I förhållande till den strukturjusterade standardkostnaden som beräknas i det kommunala kostnadsutjämningsystemet var den redovisade netto-kostnaden 2014 ca 8,9 procent¹ lägre. Samtidigt har grundskolenämnden under 2014 och 2015 redovisat relativt stora negativa budgetavvikelser för grundskolan i egen regi. En slutsats utifrån resursfördelningen i stadens budgetprocess till grundskolenämnden är att höga krav ställs på att verksamheten genomförs på ett kostnadseffektivt sätt. Situationen är dock i viss mening motsägelsefull i och med att nämnden både bedriver en relativt sett kostnadseffektiv verksamhet (inklusive budgetavvikelsen) samtidigt som budgeten inte har kunnat hållas.

Negativa budgetavvikelser har funnits i verksamhetsekonomi under en följd av år. Avvikelserna har i huvudsak varit koncentrerade till verksamhetsområdet 6-9 och då särskilt till några få enheter. För 2015 fastställde grundskolenämnden en verksamhetsbudget som var underfinansierad med 18 mnkr, vilket motsvarade det samlade resultatkravet för tre specifika skolenheter. Samtidigt redovisade inte nämnden en handlingsplan med åtgärder för hur verksamheten skulle uppnå en ekonomi i balans. Bedömningen är att nämnden i det avseendet har brustit i sin styrning.

Inför 2016 har åtgärder vidtagits som gör att det finns möjlighet att uppnå ett balanserat resultat i grundskolans verksamhetsekonomi. På initiativ av de pedagogiska nämnderna gjordes en omfördelning mellan nämnderna av det generella sparkravet som medförde en förstärkning av grundskolenämndens ram med 0,4 mnkr. Grundskolenämnden beslutade dessutom om besparingar på 13,6 mnkr. Förstärkningen användes i huvudsak till att höja elevsättning till årskurserna 7-9. Utöver detta har förvaltningen under hösten 2015 genomfört ett genomlysningsprojekt som bl.a. resulterat i åtgärder som motsvarar en kostnadsreducering på 10 mnkr. En notering är att en av rektorerna i de skolor som ingått i granskningen har valt att inte underteckna den överenskommelse som ingår som en del i genomlysningen. En mindre omfördelning har också gjorts i verksamhetsbudgeten från F-5 till årskurserna 6-9. Den förändring som har gjorts av hyresersättningsmodellen medför att vissa enheters förutsättningar att uppnå ett balanserat resultat påtagligt har förbättrats.

Även om verksamhetsbudgeten för 2016 ger förutsättning till ett balanserat resultat så finns ett antal enheter som har obalanser i sin budget. En viss ekonomisk obalans finns också internt mellan årskurserna 1-5 och 6-9 där 1-5 budgeterat överskott och 6-9 underskott. Viktiga förutsättningar för att budgeten 2016 ska kunna hållas är att åtgärderna enligt genomlysningen genomförs fullt ut och att personalbemanningen är i balans med elevsättningen fr.o.m. ht 16 då ett nytt läsår startar.

¹ Nettokostnadsavvikelsen var -8,9 procent.

Till bilden hör att det inte finns några marginaler i budgeten och därmed också ett begränsat utrymme att göra olika former av satsningar. Slutsatsen är att verksamhetsekonomin ännu inte står på en stabil grund.

De planeringsförutsättningar inför 2017 som f.n. är kända indikerar ett generellt sparbetning på 1 procent och eventuellt reducerad ersättning för elevökningen. Det finns ännu inget som tyder på att resursfördelningen till grundskolenämnden kommer att innebära en real förstärkning av eleversättningen.

I planeringsförutsättningarna för 2017-2020 har nämnden redovisat förslag på möjliga besparingar. Det är positivt att nämnden har påbörjat ett arbete med att identifiera åtgärder som krävs för att säkerställa en ekonomi balans. Av vikt är att nämnden går vidare med detta arbete bl.a. genom att tillräckliga underlag tas fram för erforderliga beslut om åtgärder.

Nämnden har inför 2016 enligt vår bedömning vidtagit tillräckliga åtgärder för att kunna uppnå en ekonomi i balans inom verksamhetsekonomin. Ytterligare åtgärder kommer dock att krävas för att samtliga enheter ska kunna uppnå minst ett nollresultat. För att nämnden ska kunna hantera kommande ekonomiska utmaningar anser vi att nämnden behöver ta ställning till en strategi och handlingsplan för att på kort och lång sikt säkerställa en ekonomi i balans för skolverksamheten i egen regi.

Mot bakgrund av vad som framkommit i granskningen ges följande rekommendationer till grundskolenämnden:

- ▶ Fastställ en strategi för hur en ekonomi i balans ska säkerställas inom verksamhetsekonomin.
- ▶ Utforma med stöd av strategin en handlingsplan (åtgärder).
- ▶ Överväg om skolstrukturen inom 6-9 kan förändras i syfte att förbättra verksamhetens kostnadseffektivitet.
- ▶ Integrera metoden som använts vid genomlysningsprojekt i den ordinarie styr- och planeringsprocessen.
- ▶ Tydliggör per ansvarsnivå i styrmodellen vad budget- och ekonomiansvaret innebär.

Till kommunstyrelsen ges följande rekommendation:

- ▶ Överväg att föreslå fullmäktige att det under verksamhetsåret görs avstämningar mellan i budgeten prognosticerat antal elever och faktiskt utfall.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Grundskolenämnden har hand om de uppgifter avseende kommunal förskoleklass, grundskola, grundsärskola och fritidshem samt övriga uppgifter som åligger kommunen enligt Skollagen (2010:800) och andra skolförfattningar. Nämnden ansvarar som huvudman även för den kommunala utförarens drift. Nämndens ekonomi är av den anledningen uppdelad i två delar; tilldelningsekonomin och verksamhetsekonomin. Tilldelningsekonomin avser nämndens kostnader för både fristående utförare och kommunala utförare. Verksamhetsekonomin utgörs av den kommunala utförarens intäkter och kostnader.

Grundskolenämnden lämnade i delårsrapporten per den 31 augusti 2015 en prognos på ett sammanlagt underskott i förhållande till budgeten med -39,2 mnkr. Underskott prognosticerades både i tilldelningsekonomin (-14,5 mnkr) och i verksamhetsekonomin (-24,7 mnkr). Den förklaring som gavs till underskottet i tilldelningsekonomin var främst fler elever i grundskolan och fler barn i fritidshemsverksamheten än budgeterat. Underskottet i verksamhetsekonomin avsåg i första hand grundskolan och då årskurs 6-9.

Grundskolan redovisade 2014 ett negativt resultat på -23,9 mnkr. Revisorerna vill med anledning av grundskolenämndens budgetavvikelse genomföra en granskning av nämndens åtgärder för en ekonomi i balans.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om grundskolenämnden säkerställer att tillräckliga åtgärder vidtas för att uppnå en ekonomi i balans.

Utifrån syftet besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har nämnden en realistisk budget eller ej?
 - ▶ Är prognoserna i budgetprocessen för barn och elever baserade på tillfredsställande underlag?
 - ▶ Är nämndens ersättningsmodell ändamålsenlig?
- ▶ Om budgeten är realistisk hur arbetar nämnden med åtgärder när avvikelser uppkommer?
 - ▶ Har nämnden en effektiv styrmodell för verksamheten?
 - ▶ Finns en tillräcklig kunskap om orsakerna till den ekonomiska obalansen i verksamhetsekonomin?
 - ▶ Vad är orsaken till avvikelserna?
 - ▶ Säkerställs att en anpassning görs i tid till förändrade förutsättningar och negativa avvikelser?
 - ▶ Varför har inte nämnden vid budgettillfället kunnat förutse de avvikelser som uppkommit i förhållande till budget de senaste åren?
 - ▶ Har de åtgärdsplaner som tagits fram baserats på väl underbyggda kalkyler för beräkning av möjliga kostnadsreduceringar?
 - ▶ Har grundskolenämnden en tillräcklig styrning av genomförandet av den beslutade åtgärdsplanen?
 - ▶ Är åtgärdsplanerna implementerade i berörda verksamheter?
 - ▶ Har åtgärdsplanerna brutits ned i aktiviteter med en tydlig ansvarsfördelning och tidplan?

- ▶ Har de planerade åtgärderna vidtagits i enlighet med åtgärdsplanen?
- ▶ Har genomförandet av åtgärdsplanerna regelbundet följts upp av nämnden?

2.3 Avgränsning

Granskningen har huvudsakligen inriktats på nämndens verksamhetsekonomi som omfattar den kommunala utförarens kostnader och intäkter. En fördjupad granskning har gjorts vid tre enheter som har haft stora underskott under en längre period. Följande skolor har omfattats av den fördjupade granskningen:

- ▶ Bäckbyskolan: F-9 skola.
- ▶ Skiljeboskolan: 6-9 skola.
- ▶ S:t Ilians skolan: F-9 skola.

2.4 Ansvarig nämnd

Grundskolenämnden.

2.5 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av

- ▶ Skollagen (2010:800)
- ▶ Kommunfullmäktiges budget 2015 och 2016.
- ▶ Kommunfullmäktiges beslutade styrprinciper.

2.6 Kvalitetssäkring

Utöver vår interna kvalitetssäkring har intervjuade getts möjlighet att komma med synpunkter på rapportutkastet för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden. Skriftliga bekräftelser på att de intervjuade mottagit rapporten och givits denna möjlighet har inhämtats. All korrespondens kring faktakontrollen har arkiverats.

Kontaktrevisor för granskningen har varit Börje Hultin.

2.7 Genomförande och metod

Granskningen har genomförts med stöd av intervjuer samt i form av dokumentgranskning. Vilka som har intervjuats och dokument som granskats framgår av bilaga 2.

3 Jämförelse av kostnader med andra kommuner

För att sätta in stadens kostnader för grundskolan i ett sammanhang presenteras i detta avsnitt jämförelser med andra kommuner. Vi har valt att använda samma jämförelsekommuner som barn- och utbildningsförvaltningen använder. Uppgifterna rörande kostnader för verksamhetsåret 2014 har hämtats från Skolverkets webbplats Siris. För verksamhetsåret 2015 har ännu inte uppgifterna publicerats. Uppgifter om netto-kostnadsavvikelsen har hämtats från Kommun- och landstingsdatabasen (Kolada).

3.1 Jämförelse av grundskolans verksamhetskostnader 2014

Kostnadsnyckeltalen för grundskolan omfattar; total kostnad per elev, lokaler och inventarier, undervisning, skolmåltider, läromedel, utrustning och bibliotek, elevhälsa samt övrigt.

Tabell 1 – Grundskola – kostnad per elev 2014

Grundskola	Kostnader per elev (kronor)							
	Totalt (mnkr)	Totalt per elev	Lokaler och invent.	Undervisning	Skolmåltider	Läromedel, utrustning, bibliotek	Elevhälsa	Övrigt
Eskilstuna	776 605	93 600	14 700	52 500	5 500	3 000	2 740	15 100
Gävle	682 771	92 900	19 800	46 100	5 000	3 900	3 170	14 900
Jönköping	984 214	88 500	19 000	47 400	4 200	3 700	2 070	12 100
Linköping	1 177 797	98 300	18 000	50 800	4 400	6 100	2 800	16 100
Norrköping	913 614	86 100	15 000	47 100	4 600	3 000	2 250	14 000
Uppsala	1 354 433	90 800	16 400	46 500	5 200	3 300	2 090	17 300
Västerås	931 861	86 300	14 900	45 300	4 500	5 500	1 620	14 400
Örebro	972 605	89 500	18 300	48 700	5 200	2 800	2 350	12 100

Kostnadsjämförelsen 2014 visar att Västerås (86,3 tkr) tillsammans med Norrköping (86,1 tkr) redovisade den lägsta kostnaden per elev. Västerås hade bland de lägsta kostnaderna, med undantag för läromedel, utrustning, bibliotek.

Av skolverkets officiella statistik från 2014 framgår att Västerås har en högre andel elever per lärare (12,9) än genomsnittet för kommungruppen (12,1) och riksgenomsnittet (12). Genomsnittet för ovanstående jämförelsegrupp var 12,3 elever per lärare.

3.2 Nettokostnadsavvikelse

För att få en uppfattning av hur den redovisade kostnaden för grundskolan i Västerås stad förhåller sig till den förväntade kostnaden har en jämförelse gjorts utifrån nettokostnadsavvikelsen. Den är beräknad utifrån den redovisade kostnaden för en kommuns pedagogiska verksamhet i förhållande till den strukturjusterade standardkostnaden i kostnadsutjämningsystemet. Standardkostnaden för grundskolan beräknas med hjälp av variablerna andel 6-15-åringar, barn med utländsk bakgrund samt antaganden om små skolor och skolskjuts. Därutöver tillkommer del av standardkostnaderna från delmodellerna löner, bebyggelsestruktur och befolkningsutveckling. Nettokostnadsavvikelsen förväntas spegla om en kommun har högre eller lägre kostnader än de som motiveras av den egna strukturen enligt det kommunalekonomiska kostnadsutjämningsystemet. Avvikelsen redovisas i procent mellan nettokostnad och strukturårsjusterad standardkostnad. Nettokostnad är bruttokostnad minus bruttointäkt. Positiva värden indikerar högre kostnadsläge än förväntat och negativa värden ett lägre kostnadsläge än förväntat.

Tabell 2 – Nettokostnadsavvikelse i procent för grundskola 2013 och 2014

Grundskola		
Kommun	2013	2014
Eskilstuna	-5,9	-5,7
Gävle	-3,1	-3,4
Jönköping	-1,5	-2,4
Linköping	-0,0	3,0
Norrköping	-7,2	-7,6
Uppsala	-2,6	-3,6
Västerås	-8,9	-8,9
Örebro	-4,3	-3,9

Av tabellen framgår att Västerås nettokostnadsavvikelse legat på samma nivå 2013 och 2014. I förhållande till jämförelsegruppen hade Västerås den största negativa nettokostnadsavvikelsen. För att illustrera vad en nettokostnadsavvikelse på -8,9 procent innebär ekonomiskt kan nämnas att om Västerås stad hade redovisat en nettokostnad i nivå med den strukturjusterade standardkostnaden så hade nettokostnaden varit cirka 123 mnkr högre 2014 än den faktiskt redovisade.

3.2.1 Bedömning

I förhållande till jämförelsegruppen framgår att Västerås har en låg total kostnad per elev. Enligt Kolada var det 2014 endast sex kommuner i riket som hade en lägre redovisad kostnad per elev jämfört med Västerås. Den låga totalkostnaden per elev förklaras främst av att Västerås redovisade lägst kostnad för undervisning samt att övriga kostnader förutom för läromedel var jämförelsevis låga. Att Västerås hade en låg undervisningskostnad har ett direkt samband med den i förhållande till jämförelsegruppen lägre lärartätheten.

När nettokostnadsavvikelsen jämförs så framgår att Västerås redovisade en nettokostnadsavvikelse 2014 på -8,9 procent. Grundskolenämnden bedriver m.a.o. verksamheten till en kostnad som understiger den förväntade kostnaden enligt den statliga kostnadsutjämningsmodellen. En negativ nettokostnadsavvikelse kan förklaras av en lägre kostnadsnivå beroende på en låg ambitionsnivå eller på att verksamheten genomförs på ett mer kostnadseffektivt sätt. Vi har inte i granskningen identifierat att grundskolenämnden har en låg ambitionsnivå utan snarare tvärtom. I granskningen har det inte gjorts någon jämförelse eller analys av verksamhetens kvalitet annat än att vi har noterat utifrån jämförelsetal i Kolade att Västerås i allt väsentligt när det gäller kvalitet och resultat tillhör de 50 procent av kommunerna som "ligger i mitten".

Vår bedömning är att kostnadsjämförelsen indikerar att grundskolenämnden bedriver verksamheten på ett kostnadseffektivt sätt. Trots det har verksamheten inte genomförts inom den ekonomiska ram som fullmäktige fastställt för 2014 och 2015.

4 Verksamhetsekonomins utfall och avvikelser

4.1 Inledning

I oktober 2014 fattade kommunfullmäktige beslut om att dela barn- och ungdomsnämnden i två nämnder; förskolenämnden och grundskolenämnden.

I enlighet med vad som tidigare framgått så är grundskolenämndens ekonomi uppdelad dels i en tilldelningsekonomi, dels i en verksamhetsekonomi. Denna granskning är i huvudsak inriktad på hantering av avvikelser inom verksamhetsekonomien.

4.2 Ekonomiskt utfall tilldelningsekonomien

Nedan framgår de senaste fem årens utfall för tilldelningsekonomien. Utfallet avser grundskolenämnden och f.d. barn- och ungdomsnämnden.

Tabell 1 - Ekonomiskt utfall - Tilldelningsekonomien

(mnkr)	2011	2012	2013	2014	2015
Årets resultat	-9,8	5,8	8,9	-13,7	-19,1

Den främsta förklaringen till över- och underskott är att det faktiska elevantalet har avvikit från det prognosticerade antalet.

4.3 Verksamhetsekonomins budgetutfall

Inom verksamhetsekonomien har det ekonomiska utfallet för grundskolan under de senaste åren sett ut på följande sätt.

Tabell 2 - Ekonomiskt utfall - Verksamhetsekonomi kommunala utförare

(mnkr)	2011	2012	2013	2014	2015
Grundskola	-20,8	-8,8	-1,2	-23,9	-21,9
VO 6-9			-16,8	-18	-21,5

I utfallet för grundskolan ingår förutom grundskola 1-9 även fritidshem, förskoleklass och grundsärskola. Utfallen för 2011 och 2012 är hämtade från proAros bokslutsrapporter. År 2013 avser utfallet för barn- och ungdomsnämnden.

År 2015 fanns 43 enheter inom grundskolan. Av dessa redovisade 21 enheter ett 0-resultat eller bättre. Tre enheter redovisade tillsammans ett underskott på -18,8 mnkr.

Inom grundskolan är det framförallt verksamhetsområdet 6-9 som redovisar ett negativt resultat. Under perioden 2013 till 2015 har resultatet gradvis försämrats.

En konsekvens av att den kommunala utföraren redovisar ett underskott är att nämnden måste kompensera de fristående skolorna. För 2015 har nämnden utbetalat 3,6 mnkr (1 035 skr per elev F-9) till fristående utförare. I och med att det inte finns en resultat-hanteringsmodell inom staden så betraktas ett avskrivet underskott i den egna verksamheten som ett resurstillskott och ska då enligt lagstiftningen om bidragsgivning på lika villkor i motsvarande grad komma de fristående skolorna till del.

4.3.1 Bedömning

Grundskolenämnden har de senaste två åren redovisat relativt stora underskott med hänvisning till att både tilldelnings- och verksamhetsekonomien haft negativa resultat. I huvudsak beror underskotten i tilldelningsekonomien på att elevökningen har varit större än vad som förutsatts i budgeten för respektive år. I resursfördelningen till nämnden görs ingen avstämning under budgetåret av den faktiska volymen elever i förhållande till den budgeterade.

Den ekonomiska obalansen inom grundskolan har funnits under en längre period. Under de tre senaste åren har den ekonomiska obalansen inom 6-9 dessutom ökat, vilket indikerar att nämndens åtgärder för en ekonomi i balans har varit otillräckliga.

4.4 Resursfördelning till Grundskolenämnden i stadens budgetprocess

För resursfördelning till grundskolenämnden finns inte en av fullmäktige fastställd resursfördelningsmodell. I praktiken finns dock en sedan flera år tillämpad modell där de pedagogiska nämndernas budgetramar beräknas utifrån förändrat elevantal. Modellen baseras för grundskolenämnden på självkostnaden per elev och kategori exklusive lokalkostnaden. De är barn- och utbildningsförvaltningen som presenterar ett genomsnittspris per elev i planeringsunderlaget enligt följande uppdelning:

- ▶ Förskoleklass.
- ▶ År 1-6.
- ▶ År 7-9.
- ▶ Fritidshem.
- ▶ Grundsärskola.

Justeringen av budgetramen utgår sedan från ett förväntat förändrat elevantal utifrån befolkningsprognosen per kategori enligt ovan.

Nämnden kompenseras i resursfördelningen för de faktiska hyreskostnaderna. Ny- eller ombyggda lokaler kompenseras dock med 80 procent av den ökade hyreskostnaden. Det senare motiveras av att verksamheten bedöms kunna bedrivas på ett effektivare sätt i nya lokaler.

I planeringsinriktningen 2017 framgår att ett generellt rationaliseringskrav på 1 procent (motsvarar ca 16 mnkr) riktas till nämnden. Motsvarande krav var 2015 0,7 procent och 2016 1 procent. I den av kommunstyrelsen beslutade planeringsinriktningen för 2017 föreslås att de pedagogiska nämnderna ska kompenseras med motsvarande 70 procent av kostnaden för ökning av antalet barn och elever.

I den översyn av delar av ekonomistyrningen som f.n. pågår har det inte framkommit att den ska omfatta resursfördelningsmodeller i förhållandet mellan kommunfullmäktige och de pedagogiska nämnderna

4.4.1 Bedömning

För grundskolenämnden tillämpas en resursfördelningsmodell som justerar nämndens ekonomiska ram utifrån volymförändringar. Tillämpad modell har inte beslutats av fullmäktige. Som grundmodell är den tillämpade modellen relevant då den tar hänsyn till volymförändringar. Den ställer samtidigt krav på en hög grad av träffsäkerhet i de prognoser som görs av kommande års elevunderlag för att inte avvikelserna ska bli stora under budgetåret. Ett alternativ som kan övervägas är att det under året görs en volymavstämning utifrån verkligt utfall. Detta förutsätter dock att särskilda medel reserveras i budgeten för att kunna kompensera för faktiska volymökningar.

De budgetförutsättningar som gäller för nämnden är att kompensation ges för löne-kostnadsutvecklingen och att volymerna räknas upp utifrån befintlig kostnadsnivå samtidigt som ett generellt besparingskrav riktas mot verksamheten. Med hänvisning till den obalans som fanns i verksamhetsekonomi 2015, samtidigt som kostnadsnivån för grundskolan i Västerås redan ligger på en relativt låg nivå, ställs stora krav på nämndens

förmåga att förbättra kostnadseffektiviteten. Därutöver finns krav vid ny- eller ombyggnation av lokaler så ska 20 procent av tillkommande hyra finansieras genom effektivisering. Kravet på en ökad kostnadseffektivitet skärps ytterligare om förslaget att elevökningar enligt resursfördelningsmodellen till nämnden ska kompenseras med 70 procent av kostnaden för elevökningen. Det finns dock frågetecken kring hur en sådan modell ska tillämpas över tid, t.ex. om reduktionen enbart avser det första året eller om den gäller över tid.

Baserat på resursfördelningen till grundskolenämndens ansvarsområde inom ramen för stadens budgetprocess är det tydligt att kommunfullmäktige har en förväntan på att grundskolan i Västerås stad ska bedrivas med en hög grad av kostnadseffektivitet.

5 Grundskolenämndens ansvar och styrmodell

Kommunfullmäktige beslutade i juni 2015 om nya styrprinciper. De föranledde att grundskolenämnden i december 2015 fastställde dokumentet *Styrmodell grundskolan* som är en omarbetning och anpassning av det tidigare styrdokumentet "De pedagogiska nämndernas styrmodell". Dokumentets syfte är att ge både grundskolenämnden och barn- och utbildningsförvaltningen en samlad bild av hur ansvaret, givet i reglementet för grundskolenämnden, hanteras.

Av dokumentet framgår att grundskolenämndens uppdrag delas in i dels den specifika rollen som kommunen har som skolhuvudman för den kommunalt drivna utbildningsverksamheten, dels den vidare rollen som ges kommunen i skollagen.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns tre ansvarsnivåer (resultatnivåer):

- ▶ **Övergripande resultatnivå** - inrymmer hela myndighets- och huvudmannuppdraget och leds av barn- och utbildningsförvaltningens direktör. Stödprocesser leds av enhetschefer som är direkt underställda direktören och har dennes uppdrag att stödja och driva processtyrningen inom bland annat ekonomi.
- ▶ **Kommunal grundskola** - Omfattas av två resultatområden; årskurs F-5 och årskurs 6-9. Resultatområdena leds av verksamhetschef vilka är direkt underställda direktören.
- ▶ **Skolenhet** - Leds av en rektor som är underställd verksamhetschef och agerar utifrån ansvaret och mandatet som tilldelas i skollagstiftningen samt utifrån given delegation i delegationsordningen

Med resultatnivå menas att:

- ▶ Det finns en ansvarig person med:
 - ▶ ansvar för resultatnivåns kvalitet.
 - ▶ personal- och administrativt ansvar.
 - ▶ helhetsansvar för resultatnivåns ekonomi.

Vidare definieras i styrmodellen grundskolenämndens ärendeplan för året med avseende på styrning, planering och uppföljning.

5.1 Bedömning

Den principiella ansvars- och rollfördelningen i nämndens styrmodell mellan de tre nivåerna är tydlig. Styrmodellen tydliggör dock inte närmare vad ett helhetsansvar för resultatnivåns ekonomi i praktiken innebär. Det är väsentligt att det ekonomiska ansvaret definieras vilket är en förutsättning för att ekonomistyrningen inom ramen för styrmodellen ska kunna bli effektiv. Vilket ansvar respektive resultatnivå har då budgeten upprättas bör tydligt framgå, t.ex. hur förändringskrav som följer av budgetförutsättningarna ska hanteras och åtgärdas. Budgeten bör betraktas som ett trovärdigt ekonomiskt åtagande från respektive resultatnivå. För att budget ska vara trovärdig behöver den vara säkrad i den meningen att det finns en handlingsplan som vid behov definierar vilka åtgärder som ska vidtas för att uppnå en ekonomi i balans. Styrmodellen definierar inte vad en ansvarig chef förväntas göra när enheten i samband med uppföljningen prognosticerar en budgetavvikelse.

En slutsats är att den styrning som utgått från de pedagogiska nämndernas styrmodell fram t.o.m. 2015 inte har kunnat säkerställa en anpassning av kostnaderna inom framförallt grundskolans verksamhetsområde 6-9 till ersättningsmodellens intäkter och därmed sammantaget en ekonomi i balans.

Det är positivt att nämnden tydliggjort och dokumenterat en styrmodell. Vår slutsats är dock att styrmodellen behöver vidareutvecklas framförallt avseende innebörden av det ekonomiska resultatansvaret.

5.2 Grundskolenämndens ersättningsmodell

I avsnittet beskrivs grundskolenämndens ersättningsmodell och dess komponenter. Beskrivningen avgränsas till ersättningsmodellens tillämpning i förhållande till de kommunala skolorna.

Ersättningsmodellen är uppbyggd med följande komponenter:

- ▶ Grundbelopp som utgår som driftsbidrag per elev. Driftsbidraget fördelas med ett belopp per elev i; förskoleklass, år 1-3, år 4-6 och år 7-9.
- ▶ Särskilt stöd per elev, år F-9.
- ▶ Läsa – skriva – räkna, ett belopp per elev i; år 1-3, år 4 och år 5-6.
- ▶ BIBASS-plus. Tilläggsbelopp som söks särskilt. Avser ekonomiskt stöd för elev som har ett omfattande behov av särskilt stöd.
- ▶ Social vikt. Fördelningen görs på individnivå och ersättningen utgår som ett fast belopp som räknas fram en gång per år utifrån de elever som fanns på enheten den 15 mars året då budgeten beräknas. Den sociala vikten fördelas huvudsakligen utifrån föräldrarnas utbildningsbakgrund men tar också hänsyn till utländsk härkomst.
- ▶ Stöd till nyanlända. Utgår som stöd per nyanländ elev med permanent uppehållstillstånd. Ersättningen är avtrappande under de fyra första åren i Sverige. År 2015 gjordes en omfördelning (ca 18 mnkr) från social vikt till nyanlända.
- ▶ Lokalersättning. Från och med 2016 får de kommunala grundskolorna ersättning för faktisk hyra.
- ▶ Direktbeställning. Utgår till de enheter som har en beställning från nämnden att tillhandahålla verksamhet utöver de vanliga kraven, som t.ex. allergianpassad verksamhet, öppettider på obekvämtid etc.

Tabell 3 - Ersättningsmodellens fördelning, kommunala enheter 2015 och 2016

Ersättningsmodell			
	Mnkr	2015	2016
Total ersättning		1 172	1 187
Rörlig ersättning		886,9	821,9
Fast ersättning		284,9	365,1
-Lokalersättning		120,5	197,8
-Direktbeställning		11,2	11,8
-Social vikt.		68,1	69,7
-Nyanlända		19,1	20,3
-BIBASS +/Tilläggsbelopp		50	50
-Modersmål		14,7	15,9
-Övrig beställarsersättning:		1,3	

Mot bakgrund av kommunfullmäktiges beslut om införande av självkostnadsbaserade funktionshyror förändrade nämnden lokalersättningskomponenten i budget 2016. Tidigare var ersättningen uppdelad på en fast och en rörlig ersättning. Modellen innebar att enheter kunde få en lokalersättning som antingen var högre eller lägre än den faktiska hyran. Både S:t Iljan och Bäckbyskolan har t.ex. tidigare haft stora negativa lokal-kostnadsnetton.

Den nuvarande lokalersättningsmodellen bygger på faktisk ersättning för lokaler. Till följd av ändringen blev de budgeterade lokalkostnaderna 35 mnkr lägre 2016, vilket medförde att nämndens ekonomiska ram reducerades i motsvarande grad.

En generell synpunkt från intervjuade enhetschefer är att grundersättningen per elev i ersättningsmodellen bör vara högre för att verksamheten ska kunna få realistiska ekonomiska förutsättningar. En annan synpunkt från de enhetschefer som intervjuats är att den ekonomiska planeringen tar mycket tid. En högre eleversättning skulle kunna frigöra tid från den ekonomiska planeringen som istället kan omdisponeras till pedagogisk utveckling.

En notering i granskningen är att det inte finns en tydligt dokumenterad beskrivning av ersättningsmodellen.

5.3 Bedömning

Nämndens ersättningsmodell består av en rörlig eleversättning och en fast ersättning. Enligt skollagen ska huvudmannen och rektor fördela resurser utifrån elevers behov och förutsättningar. Ett syfte med ersättningsmodellen är att den ska säkerställa huvudmannens fördelning av resurser till den enskilda skolenheten så att det blir möjligt för rektor att tillgodose att eleverna får en likvärdig utbildning.

Stödbehov till enskilda elever anses generellt som en kostnadsdrivande faktor. Ersättning för social vikt och tilläggsbelopp (BIBASS+) ska bidra till att ekonomiska förutsättningar ges för att tillgodose elevernas behov av stöd. För den enskilde rektorn kan en konflikt-situation uppstå mellan ersättningsmodellens tilldelning och de behov som anses föreligga i förhållande till skollagens och läroplanens krav. Enheter med låg tilldelning saknar då möjlighet att möta behoven med extra resurser inom given tilldelning. När så ändå görs, uppstår negativa avvikelser.

I forskningen finns det stöd för att det råder ett samband mellan resursinsats och elevers studieresultat. Särskilt gäller det för tidiga åldrar och för elever med mindre gynnsam

socioekonomisk familjebakgrund. Sambandet är dock komplicerat med många faktorer inblandade. Lärarkompetens, gruppstorlek och lärartäthet anses som de viktigaste komponenterna. I Skolverkets rapport "Resursfördelning utifrån förutsättningar och behov" (2009) framhålls dock att det viktigaste i sammanhanget är att de tilldelade resurserna används på rätt sätt. Sammantaget finns i forskningen stöd för att en kompensatorisk resursfördelning stödjer likvärdighet i utbildningen.

När det gäller ersättning för social vikt (socioekonomisk fördelning) finns två kritiska frågor. Den ena gäller i vilken grad som de faktorer som ingår i social vikt förklarar behovet av extra resurser. Den andra hur stor andel av den totala resursen som ska fördelas med hjälp av social vikt. Enligt forskningen finns i det närmaste ett entydigt stöd för att föräldrars utbildningsbakgrund har ett starkt samband med studieresultaten. I grundskolenämndens ersättning för social vikt utgör föräldrars utbildningsbakgrund den helt dominerande faktorn. Däremot finns inte samma stöd för att utländsk bakgrund har ett samband med studieresultatet annat än när eleven har invandrat sent eller efter skolstart. Det finns även studier och analyser som visar på ett samband mellan om familjen uppstår försörjningsstöd eller ej och studieresultaten. Samtidigt finns det inte någon forskning om vilken viktning mellan faktorerna som är den bästa. Detsamma gäller storleken på tillägget för social vikt. Kunskap om vad som är rätt andel i den enskilda kommunen måste hämtas från uppföljningar av hur resurserna faktiskt används och hur det påverkar olika elevgrupper och deras studieresultat.

Vår bedömning är att grundskolenämndens ersättningsmodell i huvudsak har en ändamålsenlig utformning. I budgeten 2016 beslutade dock nämnden om resultatkrav som innebär omfördelningar mellan enheter vilket kan indikera att det kan finnas skevheter i ersättningsmodellen. Ytterligare en faktor som påverkar är att det finns ett antal relativt små enheter som inte har en tillräcklig ekonomisk bärkraft. Grundkravet över tid måste samtidigt vara att varje enhet ska ha en ekonomi i balans. I och med den förändring som har gjorts av hyresersättningsmodellen bör det också vara möjligt att uppnå.

Resursfördelningen i stadens budgetprocess förutsätter att Västerås stad ska ha låga kostnader för grundskolan vilket samtidigt innebär att grundskolenämndens eleversättning relativt sett blir låg. Konsekvensen blir en stor utmaning för chefer och skolpersonal att bedriva verksamhetens kostnadseffektivitet.

6 Verksamhetsekonomins budget 2015 och 2016

6.1 Budget 2015

I nämndens budget för den egna skolverksamheten konstaterades att ett antal enheter har för låga elevvolymen och för höga lokalkostnader i förhållande till sin ersättning.

En konsekvens blev att nämnden upprättade en verksamhetsbudget som var i obalans i och med att ett underskott på -18 mnkr hade budgeterats. Av 40 enheter hade 16 enheter ett negativt resultatkrav (budgeterat underskott). Inom grundskolans F-5 var det nio enheter som hade ett negativt resultatkrav motsvarande -5,5 mnkr och två enheter med ett positivt resultatkrav på sammanlagt 0,8 mnkr. Sju enheter inom grundskolans årskurser 6-9 hade ett sammanlagt negativt resultatkrav på 23,4 mnkr och en enhet ett resultatkrav på 1 mnkr.

I enlighet med riktlinjerna för resultatthantering hade en omstruktureringspott (lokalbank och omstruktureringspott) om cirka 9 mnkr budgeterats för grundskolan F-9. Denna reserv

var budgeterad på ett övergripande ansvar och gav möjlighet, enligt vad som framgick av nämndens verksamhetsbudget, för vissa enheter att budgetera med underskott. När en sammanvägning görs av negativa och positiva resultatkrav samt när omstruktureringspotten avräknats blev det samlade resultatkravet 2015 -18 mnkr. Hela det negativa resultatkravet riktades till grundskolan årskurs 6-9. Resultatkravet på -18 mnkr är också det samlade negativa budgetkravet för S:t Ilians skola (-6 mnkr), Bäckbyskolan (-7 mnkr) och Sofiaskolan (-5 mnkr). Av budgeten framgick den ekonomiska obalansen för S:t Ilians skola och Bäckbyskolan förklarades av kontinuerligt sjunkande elevvolym. För Sofiaskolans del handlade obalansen om att de ersättningsnivåer som skolan erhåller inte täcker de resurskrävande elever som skolan har.

Av budgeten framgick i tabellform kommentarer till enheternas budgeterade resultatkrav där bl.a. en övergripande summarisk analys av orsaken till eventuell ekonomisk obalans presenterades.

Av nämndens verksamhetsbudget framgick ingen redovisning inte vilka åtgärder som nämnden planerade att vidta för att säkerställa en ekonomi i balans.

6.2 Budget 2016

Grundskolenämnden gör samma bedömning som i budgeten 2015 att ett antal enheter som framför allt på grund av för låga elevvolym och svåra ekonomiska förutsättningar har svårt att få en budget i balans. Till skillnad från 2015 fastställde nämnden en budget i balans för 2016. Detta har möjliggjorts genom att:

- ▶ En omstruktureringspott (och BIBASS+ som ej delas ut på enheterna) på 14,1 mnkr.
- ▶ Åtta enheter inom F-5 har ett positivt resultatkrav på 4,4 mnkr.
- ▶ De tre pedagogiska nämnderna gjorde tillsammans en bedömning att befintliga obalanser (huvudsakligen i grundskolan) måste hanteras gemensamt inom nämndernas befintliga ramar. Nämnderna enades därför om ett besparingspaket på 45 mnkr, varav 31 mnkr täcker sparkravet från KS och resterande 14 mnkr förstärker eleversättningarna i grundskolans år 7-9. Nämnderna baserade gjorda omfördelningar bl.a. på jämförelser som hade gjorts av kostnaderna med jämförbara kommuner.
 - ▶ I fullmäktiges budgetbeslut i november 2015 gjordes utifrån de pedagogiska nämndernas omprioritering av nämndernas rationaliseringskrav enligt följande; förskolenämnden -5,1 mnkr, utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden -26,3 mnkr och grundskolenämnden +0,4 mnkr. I och med fullmäktigebeslutet permanentades förändringen i respektive nämnds budgetram.
 - ▶ Grundskolenämndens del av besparingspaketet utgör 13,6 mnkr. Besparingarna omfattar t.ex. effektivisering av gemensamma kostnader i verksamhetsekonomin, samordning av IDA och skolgemensamt stöd, borttagning av budgetreserv, minskad budget för utvecklingsmedel, minskning av områdes-samordnare, förändring och effektivisering av skolskjutsverksamheten, m.m.
- ▶ Utöver ovanstående förstärkning av grundskolenämndens budget tillförde fullmäktige ytterligare 5 mnkr i höjd ersättning för grundskolan 7-9. Effekten för den kommunala utföraren av nämndernas omfördelning och fullmäktiges tillskott beräknades till en utökning av ersättningen med ca 13 mnkr. Till detta ska läggas en reducering av IT-kostnader med 2 mnkr som tillsammans med de 13 mnkr skapat ett tillskott till den kommunala utföraren med motsvarande 15 mnkr.

När det gäller ersättningsmodellen för 2016 har nämnden beslutat om tre förändringar:

- ▶ 100 % fast lokalersättning till kommunala utförare.
- ▶ Dag för dag-beräknad ersättning, tidigast från höstterminen 2016.
- ▶ BIBASS+ införs även för sarskolan.

Enligt nämnden innebär den nya hyresmodellen att behovet av resultatkrav på enheterna minskar. Nämnden har tagit fram en lokalstrategiplan som syftar till att säkerställa ändamålsenliga lokaler och en effektiv ekonomisk styrning av lokalanvändningen. Den nya ersättningsmodellen för lokaler ger inte tydliga drivkrafter till enhetscheferna att hushålla med lokalresursen. För detta ändamål krävs en anpassad styrning. En viktig roll i denna styrning har den centrala planeringsgruppen inom ekonomi- och planeringsenheten. Viktiga komponenter utgörs av: lokalbehovsplan, budgetstyrning av investeringar och lokalkostnad, uppföljning till nämnderna och samordning med fastighetskontoret.

Under hösten 2015 har ett tjänsteplanering- och genomlysningssprojekt genomförts av verksamhetschef, rektorer i 6-9 skolor och F-9 skolor samt stödresurser från HR och ekonomi. Detta arbete resulterade i åtgärdsförslag om cirka 10 mnkr som kommer att genomföras under 2016. Mellan verksamhetschef och ansvarig rektor för berörda skolor har en överenskommelse tecknats där rektor åtar sig att genomföra åtgärdsförslagen. Rektor för S:t Ilian har valt att inte skriva under överenskommelsen.

När det gäller grundskolans 40 enheter budgeteras 19 med ett underskott. För F-5 innebär det att åtta enheter tillsammans har ett negativt resultatkrav på -7,4 mnkr och åtta enheter ett positivt resultatkrav på sammanlagt 4,4 mnkr. Efter justering med omstruktureringspotten lämnar F-5 ett bidrag till budgeten för 6-9 med 3 mnkr. Utav 6-9 skolorna är det ingen som 2016 har ett positivt resultatkrav. Det budgeterade negativa resultatkravet 2016 är för 6-9 skolorna -11,1 mnkr. Omstruktureringspotten på 8,3 mnkr och bidraget från F-5 gör att budgeten är i balans.

De enheter som har ett budgeterat resultatkrav på 1,5 mnkr eller mer kommenteras särskilt i nämndens årsplan där det framgår vad nämnden bedömer som den övergripande orsaken till varför respektive enhet har en ekonomi i obalans.

6.3 Antal elever, budget och utfall

För att få en bild av överensstämmelsen mellan budgeterat antal elever och faktiskt utfall har uppgifter sammanställts för år 1-9 under perioden 2011-2015. De elevprognoser som barn- och utbildningsförvaltningen gör över förväntat antal elever utgår ifrån de befolkningsprognoser som stadsledningskontoret tar fram. Tabellen illustrerar tillförlitligheten i elevprognoser perioden 2011-2015 för kommunala skolor årskurs F-9.

Tabell 4 – Antal elever år 1-9 - budget och utfall 2011- 2015

Antal elever	2011	2012	2013	2014	2015
Budget, år 1-6	7089	7113	6986	7224	7518
Utfall, 1-6	7045	7104	7198	7426	7627
Avvikelse, år 1-6	-44	-9	212	202	109
Budget, år 7-9	3285	3295	2970	2954	2917
Utfall, 7-9	3264	3054	2944	2881	2857
Avvikelse, 7-9	-21	-241	-26	-73	-60
Total avvikelse	-65	-250	186	129	49

Av tabellen framgår att under de tre senaste åren har det genomsnittliga antalet elever i årskurs 1-6 varit högre än budgeterat elevantal. Samtidigt har det faktiska antalet elever i årskurs 7-9 varit lägre än budgeterat.

6.3.1 Bedömning

Grundskolenämnden fastställde för 2015 en obalanserad budget med -18 mnkr. Samtidigt framgick inte av budgeten någon åtgärdsplan för hur en ekonomi i balans ska säkerställas. För 2016 har nämnden fastställt en budget i balans.

En balanserad budget för 2016 har kunnat upprättas i huvudsak genom att:

- ▶ De omprioriteringar som de pedagogiska nämnderna har gjort för att hantera sparkravet på 1 procent som innebar en positiv ramförändring för grundskolenämnden med 0,4 mnkr.
- ▶ Grundskolenämndens egna besparingar på 13,6 mnkr.
- ▶ Tjänsteplanerings- och genomlysningsprojektet som genomfördes under hösten 2015 och som resulterade i åtgärdsförslag på ca 10 mnkr.
- ▶ Ett resultatkrav på 3 mnkr för grundskolan F-5 för att balansera resultatkravet på -3 mnkr för grundskolan 6-9 och F-9.

Enligt vår bedömning är det positivt att nämnderna har tagit initiativ för att omfördela resurser inom den pedagogiska verksamheten till förmån för grundskolan och då främst årskurserna 6-9. Resursfördelningen i stadens budgetprocess ger grundskolan stramare budgetförutsättningar än övrig pedagogisk verksamhet. Samtidigt är det en brist i stadens centrala budgetprocess att krav på kostnadsreduceringar läggs generellt utan hänsyn till kunskap om respektive nämnds förutsättningar att reducera kostnader. Det är också positivt att ett genomlysningsprojekt har genomförts som har identifierat åtgärder för att reducera kostnader på enhetsnivå.

Den nya hyresmodellen har inneburit en minskad omfattning av resultatkrav som riktas till enheterna. Trots det har enheterna inom 6-9 (och F-9) ett sammanlagt negativt resultatkrav på -11,1 mnkr som avser 10 enheter. Negativa resultatkrav riktas till 10 enheter. Det negativa resultatkravet balanseras av en omstruktureringspott och Bibass+ som ej delas ut samt av resultatkravet på 3 mnkr för F-5. Orsaken till behovet av omfördelningar genom resultatkrav kan vara svagheter i ersättningsmodellen, brister i enheternas förmåga att anpassa verksamheten till ersättningsmodellens fördelning av resurser eller på strukturella problem.

En sammantagen bedömning är att grundskolenämnden inför 2016 har vidtagit åtgärder som har gjort det möjligt att fastställa en budget som ger förutsättningar till balans i verksamhetsekonomin. Samtidigt finns ett antal enheter som har relativt stora obalanser i sina budgetar även om det inte kan jämföras med 2015. Det finns också en intern obalans i grundskolan mellan årskurserna 1-5 och 6-9 som kännetecknas av ett för 1-5 budgeterat överskott och tvärtom för 6-9. Viktiga förutsättningar för att budgeten 2016 ska hålla är att åtgärderna enligt genomlysningen genomförs fullt ut och att en överensstämmelse mellan bemanning och faktiskt elevunderlag uppnås framförallt för år 6-9 i och med det nya läsåret som börjar ht 2016. Till bilden hör att det inte finns några marginaler i budgeten och därmed också begränsat utrymme att göra olika former av satsningar. Slutsatsen är att verksamhetsekonomin ännu inte står på en stabil grund.

En faktor är också att det för närvarande utifrån de planeringsförutsättningar som har presenterats inför 2017 tillkommer ytterligare krav på kostnadseffektiviseringar. Det finns

ännu inget som tyder på att resursfördelningen till grundskolenämnden kommer att kunna innebära en real förstärkning av eleversättningen.

En viktig förutsättning för att grundskolenämnden inom verksamhetsekonomin ska kunna säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi i balans att det finns en strategi för en balanserad verksamhetsekonomi. På kort sikt handlar det om att inom den givna skolstrukturen uppnå en anpassning av kostnaderna till eleversättningarna framförallt avseende årskurs 6-9. Dessutom måste ett systematiskt arbete genomföras för att effektivisera verksamheten. Den genomförda genomlysningen är ett exempel på en sådan ett sådant arbete. Om det finns begränsningar som gör att obalansen inte enbart kan klaras genom kostnadseffektivisering måste olika alternativ för att skapa en mer optimal skolstruktur övervägas.

När det gäller budgeterat antal elever så framgår det att antalet elever i stadens egna skolor under de tre senaste åren totalt sett har blivit fler än vad budgeten prognosticerat. För årskurs 7-9 noteras dock en negativ avvikelse, vilket också sannolikt har haft en viss negativ inverkan på det ekonomiska resultatet för årskurs 6-9..

7 Nämndens vidtagna och övervägda åtgärder avseende verksamhetsekonomin

I följande avsnitt beskrivs de åtgärder som nämnden fattade beslut om under 2015 och 2016 och sådana som övervägs avseende verksamhetsekonomin. Beskrivningen utgår ifrån de åtgärder som särskilt lyfts fram i intervjuer och planeringsunderlag.

7.1 Strategi för grundskolelokaler i Västerås

I maj 2015 behandlade nämnden ett förslag från barn- och utbildningsförvaltningen om bärande principer för den kommunala grundskolan. Syftet med förslaget var att höja kvaliteten och säkra en ekonomi i balans. Av tjänsteskrivelsen framgick att skolor med över 300 elever kan drivas med en ekonomi i balans. Förvaltningen föreslog att: elever på Rönnbyskolans och Apalbyskolans åk 7-9 hänvisas till Önstaskolan, sammanslagning av Trollbacksskolan och S:t Ilians skola till en enhet från och med den 1 juli 2015, Bäckbyskolans åk 7-9 utreds vidare med inriktning att få ekonomin i balans och förvaltningen får i uppdrag att kostnadsberäkna alla återstående flyttningar av åk 6 till mellanstadiet, samt ta fram en tidplan för åtgärderna.

Nämnden gick på förvaltningens förslag att slå samman Trollbacksskolan och S:t Ilians skolan till en enhet. Nämndens mål är att enheten senast 2017 ska ha en ekonomi som inte belastar grundskolan negativt. Däremot beslutade nämnden inte i enlighet med förvaltningens förslag att samordna årkurs 7-9 till färre enheter. Rörande Bäckbyskolan beslutades att årkurs 7-9 inte skulle utredas vidare utan att 4-9 ska utredas vidare med inriktning att en högstadieskola ska finnas på Bäckby. Målet är att enheten senast 2017 har en ekonomi som inte belastar grundskolan negativt. Vidare gavs förvaltningen i uppdrag att ta fram en strategi för hur och i vilken takt nuvarande F-5 enheter kan bli F-6, alternativt F-3, 4-6 eller 4-9 enheter.

Konsekvensen av att nämnden inte fullt ut gick på förvaltningens förslag blev att möjliga besparingsåtgärder kopplade till större 7-9 enheter inte kunde genomföras.

7.2 Inköpsprojektet

Nämnden beslutade i budget 2013 att sjösätta ett projekt med syftet att effektivisera enheternas inköpsprocesser och skapa ändamålsenliga avtal som leder till besparingar. Enligt nämndens verksamhetsbudget 2015 kan projektet generera en kostnadsbesparing på cirka 4 mnkr. Nämnden skriver i *Åtgärder för ekonomi i balans 2015* att utvecklingen är positiv och antalet nya ändamålsenliga avtal har ökat samt att inköpstroheten och nyttjandet av befintliga avtal är på en hög nivå och fortsätter att förbättras successivt. Dock lämnas ingen uppgift om hur stor besparingseffekt som projektet hittills har genererat.

7.3 Resultathanteringsmodell

Nämnden beslutade i budget 2015 om en ny resultathanteringsmodell som gäller under 2015 och ska stimulera enheterna att redovisa goda resultat. Eventuella besparings-effekter till följd av modellen redovisas inte i underlaget.

7.4 Åtgärdsplaner 2014/2015

Under 2014 genomfördes analyser av bl.a. Bäckbyskolan och S:t Ilians skola. I analysgrupperna medverkade bl.a. berörd rektor, verksamhetschef grundskolan år 6-9, chef ekonomi- och planeringsenheten, HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen. Identifierade åtgärder sammanställdes i åtgärdslistor med ansvarig(a) för verkställande. För S:t Ilians skola omfattade åtgärdslistan 12 åtgärder 2014 och 14 åtgärder 2015. Motsvarande för Bäckbyskolan var 24 åtgärder 2014 och 10 åtgärder 2015.

Genomförandet av Bäckbyskolans och S:t Ilians åtgärder rapporterades löpande till nämnden. Av månadsrapport verksamhetsbudget grundskola april 2015 framkommer att S:t Ilian verkställde samtliga åtgärder avseende 2014 och Bäckby hade verkställt 19 av 24 åtgärder. Vilka kostnadsreducerande effekter som hade uppnåtts framgick inte av rapporteringen. Inriktningen för arbetet med åtgärdslistorna ändrades under hösten 2015 till följd av tjänsteplanerings- och genomlysningsprojektet.

7.5 Tjänsteplanerings- och genomlysningsprojekt av enheters bemanning

Som en åtgärd för att hantera kvarstående underskott för 2015 på 10 mnkr genomförde verksamhetschef grundskola 6-9 tillsammans med rektorer i 6-9 skolor och F-9 skolor samt med stöd av ekonom och HR ett tjänsteplanerings- och genomlysningsprojekt. Syftet var att ta fram ett skarpt och transparent underlag som synliggjorde respektive skolenhets organisering och kostnader. Tjänsteplanerings- och genomlysningsprojektets inriktning var på följande delar:

- ▶ Undervisningstid/tid med elever
- ▶ Grupp- och klasstorlekar
- ▶ Personalkategorier, lärare, assistenter, övriga osv
- ▶ Vikariekostnader, sjuktal

Projektet resulterade bl.a. i ett underlag för respektive enhet som beskriver enhetens bemanning, beräknat elevantal vt-16 samt eventuell förändring ht-16 och antalet medarbetare som behöver minskas eller utökas. Minskning i bemanningen varierar mellan de granskade enheterna.

Tabell 5 - Minskning av antalet medarbetare vt-16 och ht-16

	vt-16	ht-16
Bäckbyskolan	5,5	0
Skiljeboskolan	0	0
S:t Ilians skolan	2	3

För att formalisera verkställandet av besparingsåtgärderna tog verksamhetschef fram skriftliga överenskommelser för undertecknande av berörd rektor. Enligt uppgift är en av överenskommelserna inte undertecknad av rektor eftersom parterna inte är överens.

Resultatkravet i budget 2016 för de berörda enheterna utgår från att de personalreducerande åtgärderna enligt ovanstående tabell vidtas.

7.6 Besparingar enligt grundskolenämndens verksamhetsbudget

Av nämndens budget för verksamhetsekonomi 2015 framgick att det egentliga rationaliseringskravet uppgick till knappt 32 mnkr. Enligt nämnden behövde större delen av rationaliseringskravet verkställas genom minskade personalkostnader. Samtidigt lyfte nämnden fram att besparingsåtgärder inom städ och genom inköpsprojektet skulle medföra besparingar motsvarande ca 6 mnkr men att ökade kostnader reducerade effekten till ca 4 mnkr. För att genomföra återstoden av besparingen krävdes en kostnadsreduktion på 28 mnkr vilket skulle innebära om den togs ut i form av personalminskning att antalet årsarbetare behöver reduceras med 55. Alternativt behövde antalet elever öka med 380 med befintlig bemanning och lokaler. Nämnden bedömde att detta inte var möjligt utan betydande problem för skolverksamheten. Därför exkluderade nämnden tre enheter; S:t Ilian, Bäckby och Sofia vars budgetar underbalanserades med 18 mnkr. Det återstående kravet på 10 mnkr hanterades genom att i budgeten minska personalkostnaden samt öka antalet elever med befintliga resurser.

De åtgärder som vidtogs inför årsplan för verksamheten 2016 framgår i avsnittet "6.2 Budget 2016" i grundskolenämndens och den.

7.7 Planerade åtgärder för ekonomi i balans

Nämnden har i planeringsförutsättningar 2017-2020 redovisat förslag på möjliga åtgärder för ekonomi i balans utifrån kommunfullmäktiges planeringsinriktning och övriga förändringar inom grundskolenämndens verksamhet. Sammantaget uppgår den kalkylerade kostnadsreducerande effekten av förslagen på åtgärder till 25,6 mnkr. De föreslagna åtgärderna framgår av bilaga 1.

Av underlaget framgår att arbetet med utförligare konsekvensbeskrivningar kommer att fortsätta inom förvaltningen i takt med att konkreta beslut fattas.

7.7.1 Bedömning

Olika åtgärder har vidtagits för att komma till rätta med de underskott som finns i verksamhetsekonomi. Samtidigt har generella besparingskrav i stadens budgetprocess riktats till nämnden. Fram t.o.m. 2015 har dock inte effekterna av dessa åtgärder resulterat i en verksamhetsekonomi i balans. För verksamhetsområde 6-9 har t.o.m. obalansen ökat under perioden 2013-2015.

Nämnden beslutade inte om en åtgärdsplan inför 2015 för att inom verksamhetsekonomi kunna uppnå en ekonomi i balans utan exkluderade tre enheter som gavs ett negativt resultatkrav på -18 mnkr samtidigt som resterande obalans (10 mnkr) hanterades genom

reducerad personalbudget och ett ökat antal budgeterade elever. Övriga åtgärder som nämnden hänvisade till saknade väl underbyggda kalkyler som underlag för bedömd effekthemtagning. Nämnden hade kunskap om orsaken till obalansen men valde att inte besluta om tillräckliga åtgärder för att hantera den. Enligt vår bedömning var därmed nämndens styrning för att hålla budgeten otillräcklig. Vår bedömning är att om nämnden anser att den av olika skäl inte kan vidta de åtgärder som krävs för komma till rätta med underskottet så bör den vända sig till fullmäktige.

För 2016 har nämnden i verksamhetens årsplan redovisat en budget i balans. För att hantera obalansen som framförallt finns inom verksamhetsområdet 6-9 och särskolan har ett antal åtgärder redovisats. Omfördelning från de två övriga pedagogiska nämnderna, åtgärder som en konsekvens av tjänsteplanerings- och genomlysningsprojekt samt genom resultatkrav och omstruktureringspotter.

I planeringsförutsättningarna för 2017-2020 har nämnden redovisat förslag på möjliga besparingar. Det är positivt att nämnden har påbörjat ett arbete med identifiera åtgärder som krävs för att säkerställa en ekonomi balans. Av vikt är att nämnden går vidare med detta arbete bl.a. genom att tillräckliga underlag tas fram för erforderliga beslut om åtgärder. Vi bedömer att det är en fördel om strategi och åtgärder delas upp i förhållande till nämndens ansvar för tilldelningsekonomin och ansvar för verksamhetsekonomin.

Det som enligt vår bedömning saknas i nämndens styrning är en strategi för hur nämnden utifrån givna förutsättningar inom verksamhetsekonomin ska kunna säkerställa en ekonomi i balans. Nämnden har beslutat om åtgärder som har bäring på verksamhetsekonomin men det saknas en koppling till en långsiktig strategi. Grundskolenämnden har dock beslutat om en lokalstrategi som bl.a. har den bärande principen att sträva mot skolor som har förutsättningar att drivas på ett ekonomiskt och verksamhetseffektivt.

När nämnden i maj 2015 behandlade förslag från förvaltningen om åtgärder som var kopplade till större 7-9 enheter så beslutade nämnden att inte genomföra det förslaget. Nämnden har ett mer eller mindre uttalat krav från fullmäktige att bedriva verksamheten på ett kostnadseffektivt sätt inom budgetramen. Kravet är uppfordrande och innebär att nämnden måste överväga alla möjliga åtgärder för att vid varje tillfälle bedriva en kostnadseffektiv verksamhet. För att kunna uppnå en övertid hållbar ekonomisk balans behöver åtgärder på kort och lång sikt övervägas inom olika områden, t ex:

- ▶ Ersättningsmodellen – Bidrar den i tillräcklig grad till att fördela resurser så att likvärdiga förutsättningar ges till enheterna? Finns det skevheter i modellen vad gäller fördelningen mellan olika stadier/årskurser?
- ▶ Styrmodellen – Hur kan nämndens styrmodell utvecklas och förtydligas så att ekonomistyrningen i större utsträckning leder till förväntad effekt.
- ▶ Stöd- och stabsfunktioner – Kan förvaltningsgemensamma administrations- och stödprocesser effektiviseras ytterligare för att frigöra resurser till kärnverksamheten?
- ▶ Skolutveckling – Hur arbetet med skolutveckling ska bedrivas för att utforma mer effektiva arbetssätt?
- ▶ Skolstruktur – Hur ska en utifrån förutsättningarna mer optimal skolorganisation utformas?

Nämnden har inför 2016 enligt vår bedömning vidtagit tillräckliga åtgärder för att kunna uppnå en ekonomi i balans inom verksamhetsekonomin. Ytterligare åtgärder kommer dock att krävas för att samtliga enheter ska kunna uppnå minst ett nollresultat. För att nämnden ska kunna hantera kommande ekonomiska utmaningar anser vi att nämnden behöver ta ställning till en strategi och handlingsplan för att på kort och lång sikt säkerställa en ekonomi i balans för skolverksamheten i egen regi.

8 Grundskolenämndens uppföljning av verksamhetsekonomin

8.1 Inledning

Den löpande uppföljning som nämnden tar del av består av månadsrapportering avseende ekonomi och verksamhet. En fördjupad uppföljning görs i samband nämndens delårsrapportering per den 30 april och per den 31 augusti. Nämnden upprättar också en årlig verksamhetsberättelse.

8.2 Månadsrapporter

Månadsrapporteringen under 2015 omfattade februari, april, maj, september, november och december. Den ekonomiska rapporteringen redovisar periodens utfall jämfört med budget för verksamhetsområde F-5 och verksamhetsområde 6-9. Enheter med större avvikelser(> 1 mnkr) redovisas särskilt. Till det övergripande utfallet samt för de enheter som har stora avvikelser finns kortfattade kommentarer till orsakerna. Analys och förklaring till orsakerna framgår inte månadsrapporterna.

Utöver det ekonomiska utfallet innehåller månadsrapporterna redovisning av åtgärder som vidtagits för en ekonomi balans. I en av månadsrapporterna (april) gavs en lägesredovisning avseende verkställande av åtgärder enligt åtgärdslistorna, d.v.s. vilka som var genomförda respektive pågående samt ej påbörjade. Det framgår inte av rapporteringen vilka effekthemtagningar som har gjorts eller vilka kostnadsreduceringar som åtgärderna beräknades medföra.

Efter sommaren 2015 redovisades i månadsuppföljningen en sammanställning i punktform över pågående åtgärder enligt nedan:

- ▶ Åtgärdsplaner och månadsuppföljning för varje skola som har underskott.
- ▶ Översyn personalkostnader.
- ▶ Lokaler, upphandling och inköp.
- ▶ Nyckeltalsjämförelser.
- ▶ Total genomlysning av personalen med tjänsteplanering under hösten ledd av VC 6-9.

8.3 Delårsrapporter

I de två delårsrapporter som grundskolenämnden upprättar per år redovisas tilldelningsekonomins och verksamhetsekonomins sammanlagda budget och utfall.

Redovisningen av budget, utfall och avvikelse görs för grundskolan i sin helhet och uppdelat efter verksamhetsområden; fritidshem, förskoleklass, 1-5, 6-9 och grundskola. I delårsrapporterna framgår en kortfattad analys av utfallet för de kommunala grundskolorna i sin helhet. För de enheter som har en prognos på -2 mnkr eller mer kommenteras i särskild ordning. I delårsrapport 1 var det 6 enheter som hade en prognos ≥ 2 mnkr och i delårsrapport 2 var det 8 enheter. Vidare redovisas prognosticerat antal

elever i fritidshem, grundskola F-9 och särskola, samt skillnaden mellan prognos och budget.

När kommunstyrelsen behandlade delårsrapport 1 beslutade kommunstyrelsen att bl.a. grundskolenämnden i samband med delårsrapport 2 skulle redovisa vilka åtgärder nämnden vidtagit för att balansera ekonomin. I den redovisning som nämnden sedan gjorde i en bilaga till delårsrapport 2 framgår bl.a. följande:

- ▶ De skolor som har en budget i obalans har upprättat åtgärdsplaner som följs upp regelbundet.
- ▶ Strategiska översynen av grundskolelokaler som förvaltningen tagit fram med målsättningen att samordna 7-9 på färre skolenheter. Den åtgärden blev dock inte möjlig att genomföra p.g.a. grundskolenämndens beslut.
- ▶ Arbetet med inköpsprojektet.
- ▶ Beslut om ny resultathanteringsmodell för 2015.
- ▶ Det tjänsteplaneringsarbete som förvaltningen ska starta under hösten 2015 i syfte att effektivisera verksamheten för årskurs 6-9.

8.4 Verksamhetsberättelse 2015

Barn- och utbildningsförvaltningen upprättar en samlad verksamhetsberättelse för de pedagogiska nämnderna. Uppföljningen i verksamhetsberättelsen av grundskolan är utförligare jämfört med delårsrapporterna och kompletteras med bland annat redogörelse om antal elever, personaltäthet, kunskapsresultat med tillhörande analys, samt åtgärder för ökad måluppfyllelse. För grundskolan blev utfallet -21,9 mnkr och för verksamhetsområde 6-9 -25,5 mnkr.

Tabell 6 - Grundskola 2015, kommunala utförare

	Delårsrapport 1	Delårsrapport 2	Verksamhetsberättelse
Prognos/resultat ²	-21 mnkr ³	-25	-21,9
Verksamhetsområde F-5	-1,4 mnkr	-4,3	0,4
Verksamhetsområde 6-9	-22,9 mnkr	-22,6	-25,5

8.5 Orsak till och analys av budgetavvikelsen 2015

I detta avsnitt presenteras kortfattat vad nämnden i huvudsak har redovisat för orsaker till avvikelserna och i förekommande fall vilken analys som har gjorts i samband med delårsrapporter och verksamhetsberättelsen.

8.5.1 Orsak till budgetavvikelse

Vi har inte noterat att nämnden har gjort någon samlad fördjupad analys av orsakerna till den ekonomiska obalansen inom verksamhetsekonomin. Däremot framgår analyser och kommentarer till avvikelserna i varierande utsträckning i verksamhetsekonomin budgetar, delårsrapporter samt i olika underlag som t.ex. "Strategi för grundskolelokaler i Västerås". Dessutom utgör det tjänsteplanerings- och genomlysningsprojektet som pågått sedan hösten 2015 en fördjupad analys av skolenheternas organisering och bemanning av undervisningen. Både i verksamhetsbudgeten för 2015 och verksamhetens årsplan för 2016 finns korta kommentarer till respektive skolenhets budget och resultatkrav.

² Inkluderar fritidshem, förskoleklass, grundskola 1-5, grundskola 6-9 och grundsärskola

³ Avvikelse på -5,1mnkr från budgeterat resultat

Av verksamhetsberättelsen för de pedagogiska nämnderna 2015 framgår inte någon analys av orsakerna till grundskolans budgetavvikelse. I delårsrapporterna 2015 kommenteras och analyseras de enheter som har negativa prognoser som överstiger -2 mnkr. Sammanfattningsvis pekar dessa analyser på följande förklarande faktorer till enheternas budgetavvikelser:

- ▶ Sjunkande elevunderlag.
- ▶ Högre personalbemanning än vad elevsättningen finansierar.
- ▶ Svåra delningstal.
- ▶ Högre faktisk lokalkostnad än vad som finansieras av hyresersättningsmodellen (gällde fram t.o.m. 2015).
- ▶ Avsaknad av fritidsverksamhet och därmed de samordningsvinster som följer därav.

Bäckbyskolan, S:t Ilians skola och Skiljeboskolan redovisas närmare i nästa avsnitt. För Sofiaskolan (grundsärskola) kan nämnas att den analys som nämnden gör är att ersättningen är för låg i förhållande till den personalresurs som behövs för att tillgodose elevernas behov. Dessutom har Sofiaskolan ett negativt lokalnetto.

8.6 Skolor som har granskats

8.6.1 S:t Ilians skola

S:t Ilians skola är fr.o.m. HT 2015 en F-9 skola. Grundskolenämnden beslöt under 2015 om en sammanslagning av S:t Ilians skola med Trollbacksskolan. Sedan 2011 har S:t Ilian haft en ekonomi i obalans, vilket framgår av nedanstående tabell.

Tabell 7 - S:t Ilians skolan resultat 2010 - 2015

	(Tkr)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Budget 2016
Budgeterat resultat		-1 400	-268	-2 400	-2 350	-4 000	-6 000	-2 000
Utfall		328	-2 244	-5 108	-4 934	-5 835	-7 716	
Avvikelse		1 728	-1 976	-2 708	-2 584	-1 835	-1 716	
Antal elever i genomsnitt		425	411	338	252	169	163	492 ⁴

S:t Ilians ekonomiska obalans förklaras främst av sjunkande elevunderlag i årskurs 6-9. Jämfört med 2010 så har elevantalet 2015 minskat med 62 procent, från 411 till 163 elever. En konsekvens av det minskade elevantalet fram t.o.m. 2015 var att hyresnettot försämrades i takt med elevminskningen. År 2015 motsvarade hyresnettot ca -3,3 mnkr. Underskottet i verksamheten där huvudelen avser personalkostnader blev ca -4,4 mnkr. Obalansen i verksamheten förklaras i sin tur av att skolan inte har kunnat anpassa personalbemanningen till det sjunkande elevunderlaget. S:t Ilian har ogynnsamma delningstal, d.v.s. att det är för få elever i klasserna. Av statistik från SIRIS framgår att S:t Ilian läsåret 2014/2015 hade 8,8 elever per lärare jämfört med genomsnittet för Västerås stad på 12,9. Vilket i praktiken motsvarar en lärartäthet per 100 elever som är ca 46 procent högre än genomsnittet för stadens grundskolor. För läsåret 2015/2016 har S:t Ilian (efter sammanslagningen med Trollbacksskolan) 10 elever per lärartjänst jämfört med 12,8 som är genomsnittet i stadens grundskolor. Det motsvarar en högre lärartäthet för S:t Ilian på 28 procent.

⁴ Elevökningen förklaras främst av att från och med 2015 ingår elever från Trollbacksskolan till följd av nämndens beslut att slå ihop skolan med S:t Ilians skola.

De åtgärder som har genomförts under 2014 och 2015 med utgångspunkt från den åtgärdslista som togs fram som en konsekvens av åtgärdsgruppens arbete har haft en mycket begränsad kostnadsreducerande effekt under 2015. Det tjänsteplaneringsarbete som genomförts av förvaltningen har för S:t Ilians skola identifierat ett behov av att under 2016 minska antalet tjänster med 5,0 årsarbetare. Enhetens budget för 2016 är baserad på att åtgärden genomförs. Ansvarig rektor har dock inte bekräftat överenskommelsen med verksamhetschefen om att genomföra dessa åtgärder.

I samband med budgetuppföljningen per den 31 mars 2016 så redovisar S:t Ilian ett ackumulerat utfall som avviker från budget med -661 tkr. Den största avvikelserna har årskurserna 6-9 med -999 tkr. I delårsrapport 1 2016 redovisas en årsprognos på -1,5 mnkr, d.v.s. 0,5 mnkr bättre än resultatkravet.

8.6.2 Skiljeboskolan

Skiljeboskolan bedriver verksamhet från sjätte klass upp till och med grundskolans år 9. Skolan har ca 370 elever.

Tabell 8 - Skiljeboskolans resultat, 2010 – 2015

(Tkr)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Budget 2016
Budgeterat resultat	50	-1 210	-2 200	-1 000	-1 000	-1 500	-1 500
Utfall	-2 274	-3 597	-2 217	-2 257	-954	-2 231	
Avvikelse	-2 334	-2 387	-17	-1 257	46	-731	
Antal elever i genomsnitt	341	328	289	310	324	370	418

Efter att elevantalet har minskat från 2010 till 2012 har antalet elever ökat fr.o.m. 2013. Det negativa resultatet under perioden var som störst 2011 och som lägst 2014. Under 2015 försämrades resultatet trots en relativt stor elevökning.

Skolan har under det senaste året tagit emot många elever i förberedelseklass. Enligt rektor är det positivt men skapar samtidigt problem för skolan när det gäller möjligheten till en optimal organisation för undervisningen. Eleverna i förberedelseklasserna ska så snart som möjligt slussas ut i ordinarie klasser vilket gör att det enligt rektor krävs utrymme i klasserna. Skiljeboskolan har t.ex. 80 elever i årskurs 8 och den optimala organisationen skulle då vara tre parallella klasser men med hänvisning till att det ska finnas plats för eleverna som finns i förberedelseklasserna har skolan istället fyra parallella klasser. Därmed blir också delningstalet ogynnsamt. En osäkerhetsfaktor är också i vilken utsträckning som eleverna i förberedelseklass stannar kvar på skolan och när de kommer att slussa över till ordinarie klass.

Skiljeboskolan har relativt sett många elevassistenter samtidigt som samtliga inte finansieras via BIBASS+. Rektor har i dessa fall bedömt det som nödvändigt att anställa assistenter.

Av statistik från SIRIS framgår att Skiljeboskolan läsåret 2014/2015 hade 11,6 elever per lärare jämfört med genomsnittet för Västerås stad på 12,9. Vilket i praktiken motsvarar en lärartäthet per 100 elever som är ca 11 procent högre än genomsnittet för stadens grundskolor. För läsåret 2015/2016 har Skiljeboskolan också 11,6 elever per lärartjänst jämfört med 12,8 som är genomsnittet i stadens grundskolor. Det motsvarar en högre lärartäthet för Skiljeboskolan på 10 procent.

I samband med budgetuppföljningen per den 31 mars 2016 så redovisar Skiljeboskolan ett ackumulerat utfall som avviker från budget med -831 tkr. I delårsrapport 1 2016 redovisas en årsprognos på -3 mnkr, d.v.s. -1,5 mnkr sämre än resultatkravet.

Det tjänsteplaneringsarbete som förvaltningen genomfört har för Skiljeboskolan inneburit att en minskning med 2 tjänster behövde genomföras. Ett ökat antal elever i förberedelseklass har dock inneburit att behovet av personalneddragning har reducerats till noll.

8.6.3 Bäckbyskolan

Bäckbyskolans verksamhet omfattar årskurserna F-9. År 2014 slogs Bäckbyskolan samman med Hällbyskolan. Ett syfte med sammanläggningen var att öka möjligheterna att samutnyttja resurser och personal. På skolan finns flera särskilda undervisningsgrupper: RH⁵ F-5, RH 6-9 samt Aspen. De två förstnämnda undervisningsgrupperna fokuserar på elever med fysiska funktionsnedsättningar medan den sistnämnda på elever med diagnoser inom autismspektrat. På skolan finns även en finsk klass om ca 15 elever, från förskoleklass till årskurs 3.

Bäckbyskolan har sedan 2010 redovisat relativt stora negativa resultat. Kännetecknaden för utvecklingen har varit en mycket kraftig minskning av antalet elever i 6-9. Mellan 2010 och 2013 minskade antalet elever med 47 procent. Från och med 2014 tillkom elever i F-5 i och med sammanläggningen med Hällbyskolan. Bäckbyskolan har tagit emot ca 60 ensamkommande flyktingbarn.

Tabell 9 - Bäckbyskolans budget och resultat 2010 – 2016

(Tkr)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Budget 2016
Budgererat resultat	-500	-2 070	-2 950	-3 400	- 2 200	-7 000	-2 000
Utfall	-3 490	-3 041	-5 577	-5 961	- 7 548	-7 410	
Avvikelse	-971	-971	-2 627	-2 561	- 5 348	-410	
Antal elever i genomsnitt	427	315	266	227	369 ⁶	329	301

Ett grundläggande problem för Bäckbyskolan har varit att det är för få elever i varje grupp (klass), d.v.s. i praktiken har delningstalen blivit låga. Därmed blir också lärartätheten högre än vad som kan finansieras via elevsättningen. Av statistik från SIRIS framgår att Bäckbyskolan läsåret 2014/2015 hade 8,1 elever per lärare jämfört med genomsnittet för Västerås stad på 12,9. I realiteten motsvarar det en lärartäthet per 100 elever som är ca 59 procent högre än genomsnittet för stadens grundskolor. För läsåret 2015/2016 har Bäckbyskolan 10,4 elever per lärartjänst jämfört med 12,8 som är genomsnittet i stadens grundskolor. Det motsvarar en högre lärartäthet för Bäckbyskolan på 23 procent.

Fram t.o.m. 2015 har lokalkostnaden varit en starkt bidragande orsak till ekonomiska obalanser. År 2015 var det negativa utfallet för lokaler ca -2,1 mnkr. I princip har tilläggs- hyrorna för ombyggnationer varit högre än grundhyran. Tilläggshyran kvarstår även för lokaler som har sagts upp.

De åtgärder som har genomförts under 2014 och 2015 med utgångspunkt från den åtgärdslista som togs fram som en konsekvens av åtgärdsgruppens arbete har även för Bäckbyskolan haft en mycket begränsad kostnadsreducerande effekt.

⁵ Grupper för elever med rörelsehinder.

⁶ Elevökningen under 2013 berodde på att Hällbyskolan och Bäckbyskolan slogs ihop till en enhet från och med 2014.

Det tjänsteplaneringsarbete som förvaltningen genomfört har för Bäckbyskolan identifierat ett behov av att under 2016 minska antalet medarbetare med 5,5 årsarbetare. Enhetens budget för 2016 är baserad på att åtgärden genomförs. Enligt rektor för Bäckbyskolan har de åtgärder som följer av överenskommelsen genomförts.

I samband med budgetuppföljningen per den 31 mars 2016 redovisar Bäckbyskolan ett totalt ackumulerat utfall som avviker från budget med 128 tkr. För 6-9 utgör avvikelserna -76 tkr. Den prognos som har upprättats vid delår 1 för 2016 beräknar ett resultat på -1 mnkr, d.v.s. 1 mnkr bättre än resultatkravet.

Av nämndens verksamhetsbudget 2015 framgår att en långsiktig strategi och ekonomisk plan behöver fastställas av nämnden för att få en ekonomisk hållbar lösning för Bäckbyskolan. Det har inte framgått att nämnden under 2015 har fastställt en långsiktig strategi och ekonomisk plan för Bäckbyskolan.

8.6.4 Bedömning

Nämnden följer regelbundet upp hur verksamhetsekonomi utvecklas via månadsuppföljningar och delårsrapporter. Ett fokus i uppföljningen har varit de skolor som har redovisat stora underskott. I särskild ordning har också nämnden följt upp skolor med åtgärdslistor. Nämnden har även följt upp andra besparingsåtgärder som t.ex. genomförandet av inköpsprojektet. Den uppföljningen har varit relativt summarisk och i huvudsak saknat uppgifter om effekthemtagning. De åtgärdslistor som vi tagit del av har t.ex. saknat beräkningar av åtgärdernas förväntade kostnadsreducerande effekter.

Eftersom nämnden inte har beslutat om en samlad åtgärdsplan för grundskolan så har det inte heller redovisats en samlad strukturerad uppföljning av pågående åtgärder. Enligt vår bedömning finns det starka motiv till att nämnden i början borde ha beslutat om en strategi och en handlingsplan med åtgärder för att över tid kunna bedriva de egna skolorna med en ekonomi i balans. Den ekonomiska obalansen inom verksamhetsområdet 6-9 har t.ex. funnits sedan flera år tillbaka. Vi anser att det är en brist i nämndens styrning att så inte har blivit fallet. De åtgärdsplaner och som finns har i huvudsak tagits fram och fastställts på tjänstemannanivå.

Grundskolenämnden har med stöd av den uppföljning som redovisats haft kunskap om de grundläggande orsakerna till den ekonomiska obalansen i den egna grundskoleverksamheten. Nämnden har dock inte i tid gjort den analys i ett helhetsperspektiv som är nödvändig för att kunna bedriva den egna skolverksamheten med en ekonomi i balans. Ekonomistyrningen har inte heller fungerat på ett tillfredsställande sätt i den meningen att den har kunnat säkerställa en anpassning i organisationen i sin helhet till elevsättningen och därmed sammanlagt en ekonomi i balans.

De åtgärder som vidtagits inför 2016 gör att det finns möjlighet att för grundskolan i sin helhet att uppnå ett balanserat resultat. Samtidigt finns det en intern obalans i det avseendet att år 6-9 har en fortsatt underskott samtidigt som år 1-5 visar överskott. Enligt de planeringsförutsättningar som för närvarande är kända inför 2017, med ett generellt spararbete på 1 procent och eventuellt reducerad ersättning för elevökningen samt den redan i grunden relativt låga elevsättningen i Västerås stad, ställs enligt vår bedömning höga krav på nämndens styrning för att en hållbar balans i ekonomin ska kunna uppnås.

Det genomlysningprojekt som förvaltningen genomför är som vi ser det en nödvändig och väsentlig åtgärd för anpassa skolornas organisation till gällande ekonomiska förutsättningar. Förutsättningarna för de enskilda skolorna förändras dock fortlöpande och

framförallt inför varje nytt läsår. Därför måste det också finnas en förmåga att fortlöpande anpassa skolan till de förändringar som kontinuerligt sker. Av den anledningen måste den ordinarie styrningen av verksamheten kunna säkerställa att nödvändiga anpassningar också görs fortlöpande. Därför bör den metodik som har använts i genomlysningsprojektet integreras i verksamhetens planerings- och budgetprocess.

När det gäller de skolor som ingått i denna granskning kan konstateras att både S:t Ilian och Bäckby är skolor som de senaste åren har fått ett kontinuerligt minskat elevunderlag i årskurserna 6-9. Det har i sin tur medfört en ökad risk för ogynnsamma delningstal. En krympande elevsättning innebär att organisationen måste minska i motsvarande grad för att kunna uppnå en balanserad ekonomi. Den samordning som har gjorts av skolorna med F-9 enheter förefaller inte ha medfört påtagliga ekonomiska samordningsvinster. I skrivande stund förefaller det som att Bäckbyskolan men också S:t Ilian kommer att kunna överträffa sina respektive resultatkrav för 2016.

Effekten av den tidigare hyresmodellen har för S:t Ilian och Bäckby inneburit att den faktiska lokalkostnaden inte finansierats. Båda skolorna har haft stora negativa lokalnetton. Från och med 2016 täcks dock hyreskostnaden i sin helhet oavsett elevunderlaget av hyresersättningsmodellen.

Skiljeboskolan har sedan 2012 haft ett ökat elevunderlag och hade 2014 ett resultat som var något bättre än resultatkravet. År 2015 försämrades dock resultatet och efter prognosen i delår 1 2016 förefaller det som att resultatet kan komma att försämrats ytterligare under 2016. Obalansen i ekonomin förklaras i stort dels av att Skiljeboskolan har valt att inrätta fler klasser för att skapa utrymme för att ta emot elever från förberedelsklasserna, dels av att skolan har assistenter som inte finansieras av tilläggsbelopp.

För att kunna uppnå en ekonomi i balans måste enheterna både arbeta med påverka både intäkter och kostnader. Samtidigt är det viktigt att det system för styrnings som tillämpas stödjer en enheterna i den meningen att:

- ▶ Förmedla tidiga, tydliga och samordnade styrsignaler om budgetförutsättningarna.
- ▶ Göra det möjligt att i planeringsfasen identifiera förändringskrav och att analysera handlingsalternativ för budgethållning.
- ▶ Klara ut åtaganden om budgethållning som säkrats genom en trovärdig handlingsplan med åtgärder och aktiviteter.
- ▶ Klart och tydligt förmedla vilket ansvar som förväntas av cheferna för att hålla budgeten.

Vår bedömning är att genomlysningsprojektet är i linje med ovanstående utgångspunkter.

Ersättningsmodellen och det faktiska elevunderlaget avgör respektive enhets intäkt. Under planeringsprocessen måste därför enheten identifiera hur kostnaderna ska kunna anpassas därefter. Planeringsförutsättningar inom ramen för budgetarbetet omspannar två halva läsår. Förutsättningarna för vårterminen är i huvudsak kända i form av organisation och elever. Höstterminens (nästa läsår) elevunderlag bygger på en bedömning/prognos.

För att enhetens budgetarbete ska bli effektivt fordras en anpassning mellan skolans behov av att utforma en organisation läsårsvis och budgetarbetet som sker per kalenderår. Det kanske viktigaste ekonomiska beslut som tas i skolan är den tjänstefördelning som görs inför läsåret. Därför bör också en avstämning mellan tjänstefördelning och budget alltid göras. Denna avstämning bör vara en integrerad del av ekonomistyrprocessen.

Tjänstefördelningen bör ta hänsyn till möjliga förändringar som kan inträffa. Av den anledningen bör det tas fram både ett huvudalternativ och alternativa scenarier som beskriver lösningar för att möta fler respektive färre elever jämfört med huvudalternativet. Syftet med att ange alternativa tjänstefördelningar är att skolorganisationen ska kunna bemannas effektivt, d.v.s. att personalen ska finnas där eleverna finns.

En viktig fråga för grundskolenämnden enligt vår bedömning är att ta ställning till, framförallt när det gäller årskurserna 6-9, hur en kostnadseffektiv skolorganisation ska kunna utformas. Konsekvensen av en relativt låg elevsättning är att enheter med ett litet elevunderlag har en förhöjd risk för ekonomisk obalans.

9 Svar på revisionsfrågorna

Nedan redovisas kortfattade svar på de revisionsfrågor som har ingått i granskningen.

Fråga	Svar
Har nämnden en realistisk budget eller ej?	Nämnden har fastställt en budget för 2016 som det i princip finns förutsättningar att den ska kunna hållas. Samtidigt konstateras att nämndens budgetförutsättningar enligt fullmäktiges ramfördelning ställer höga krav på verksamhetens kostnadseffektivitet.
Är prognoserna i budgetprocessen för barn och elever baserade på tillfredsställande underlag?	När det gäller totala antalet elever som finansieras via tilldelningsekonomi så underskattades elevökningen 2015. Även när det gäller antalet elever i den kommunala skolan har utfallet blivit högre än budget utom för årskurserna 7-9. De underlag som används för prognoserna är de befolkningsprognoser som upprättas för Västerås stad. Vår bedömning är att underlagen i huvudsak är tillfredsställande.
Är nämndens ersättningsmodell ändamålsenlig?	Nämndens ersättningsmodell är i huvudsak ändamålsenligt utformad vad gäller i modellen ingående komponenter. Vi har dock inte bedömt om fördelningen av ersättningen inom av fullmäktige given ram mellan eleverna i åk 1-3, 4-6 och 7-9 eller om de fasta kompenserande ersättningarna (social vikt, BIBASS+ och modersmål) har en relevant nivå.
Om budgeten är realistisk hur arbetar nämnden med åtgärder när avvikelser uppkommer?	Avvikelser inom framförallt verksamhetsområdet 6-9 fanns då nämnden fastställde budgeten 2015 (-18 mkr). Under 2015 blev dock avvikelserna något större än förväntat. För 2016 har nämnden hanterat förväntade avvikelser med, omfördelning från pedagogiska nämnderna, åtgärder enligt genomlysningsprojektet och differentierade resultatkrav.
Har nämnden en effektiv styrmodell för verksamheten?	Styrmodellen har inte varit effektiv i den meningen att den har kunnat säkerställa en anpassning av kostnader inom framförallt grundskolans verksamhetsområde 6-9 till ersättningsmodellens intäkter.

Fråga	Svar
Finns tillräcklig kunskap om orsakerna till den ekonomiska obalansen i verksamhetsekonomi?	Ja, i huvudsak. Analyser och kommentarer till orsaker lämnas i olika underlag som t.ex. delårsrapporter, månadsuppföljningar och tjänsteplanerings- och genomlysningprojektet. Däremot har nämnden inte gjort någon fördjupad analys av orsakerna till den ekonomiska obalansen.
Vad är orsaken till avvikelserna?	De huvudsakliga orsakerna till avvikelserna är att vissa enheter har haft ett sjunkande elevunderlag som bl.a. medfört ogynnsamma delningstal och därmed en högre personalbemanning än vad ersättningsmodellen förutsätter. Fram till 2015 medförde lokalersättningsmodellen att framförallt enheter med sjunkande elevunderlag fick stora negativa avvikelser för hyreskostnaden.
Säkerställs att en anpassning görs i tid till förändrade förutsättningar och negativa avvikelser?	Fram till och med 2015 har inte nämnden säkerställt att anpassningar inom verksamhetsområdet 6-9 har gjorts för att uppnå en ekonomi i balans.
Varför har inte nämnden vid budgettillfället kunnat förutse de avvikelser som uppkommit i förhållande till budget de senaste åren?	Nämnden har varit medveten om de grundläggande orsakerna till de avvikelser som har redovisats i verksamheten.
Har de åtgärdsplaner som tagits fram baserats på väl underbyggda kalkyler för beräkning av möjliga kostnadsreduceringar?	De åtgärdslistor som har tagits fram med stöd av åtgärdsgrupperna har inte redovisat kalkyler för möjliga kostnadsreduceringar. När det gäller tjänsteplanerings- och genomlysningprojektet finns beräkningar av de personalreducerande åtgärderna.
Har grundskolenämnden en tillräcklig styrning av genomförandet av den beslutade åtgärdsplanen?	<p>Nämnden har inte beslutat om en samlad åtgärdsplan för en ekonomi i balans. Däremot har nämnden inför 2016 beslutat om åtgärder för att förstärka framförallt elevsättningen till år 7-9.</p> <p>Nämnden har haft en övergripande uppföljning av genomförandet av åtgärdslistorna som har funnits för ett antal skolor. Nämnden har också fått en löpande rapportering av de enheter som har stora budgetunderskott.</p> <p>Vår samlade bedömning är dock att nämnden inte t.o.m. 2015 har utövat en tillräcklig styrning för att uppnå en ekonomi i balans.</p>
Är åtgärdsplanerna implementerade i berörda verksamheter?	Vår bedömning är att de aktuella åtgärderna som följer av genomlysningprojektets åtgärder i huvudsak är implementerad på Bäckbyskolan. Skiljeboskolan har inte fastställt åtgärdsplan som en konsekvens av överenskommelsen. S:t Ilian har inte bekräftat överenskommelsen.

Fråga	Svar
Har åtgärdsplanerna brutits ned i aktiviteter med en tydlig ansvarsfördelning och tidplan?	Då överenskommelserna undertecknas av enhetschefen finns ett åtagande samt en ansvarsfördelning för verkställandet. Vidare är det i överenskommelserna specificerat för vt-16 och ht-16 de antal tjänster som behöver minskas.
Har de planerade åtgärderna vidtagits i enlighet med åtgärdsplanen?	På Bäckbyskolan har enhetschefen vidtagit åtgärder i enlighet med överenskommelsen.
Har genomförandet av åtgärdsplanerna regelbundet följts upp av nämnden?	Genomförandet av åtgärdsplanerna som togs fram 2014/2015 har följts upp av nämnden.

Västerås den 21 juni 2016

Gunnar Uhlin
Verksamhetsrevisor

Andreas Halvarsson
Verksamhetsrevisor

Bilaga 1 Möjliga åtgärder för ekonomi i balans

Möjliga åtgärder	Besparing (mnr)	Konsekvenser
Internt		
Minskade direktbeställningar för stöd, då pensionsavgångar för läs- och skrivmentorer samt inom inkluderingsteam inte återbesätts. Effektivisering gjordes av IDA och skolstrategiskt stöd redan inför 2016 (då med 2,5 mnr). Ersättningen till friskolor sänks i motsvarande grad.	1,5	Kan påverka utvecklingen av målpuppfyllnad. Risk för framtida kostnader för staden inom andra områden om grundskolan inte jobbar främjande i tid runt elever med behov. Omställning till stöd riktat till nyanlända hade behövts.
Översyn central elevhälsa, så att pensionsavgångar ska återbesätts. Ersättningen till friskolor sänks i motsvarande grad.	1,0	Stödet till elever minskar. Möjliga samordningsvinster kan lindra effekten. Redan tidigare lägre kostnad för elevhälsa än jämförelsekommuner. Behov av kompetensförskjutning för att upprätthålla verksamhet inom prioriterade områden.
Skolskjuts bara enligt lagens krav. Idag finns flera olika typer av transporter som beviljas utöver lagen, exempelvis till nattis, förskoleklass, till Tillbergaelever som bor i Hökåsen samt vissa resor för elever i grundsärskola. Vissa transporter bör rätteligen bekostas av färdtjänst. Viss möjlighet till effektivisering av handläggningen.	2,0	Missnöjda vårdnadshavare. Om transporter till nattis dras in, kan det göra att föräldrar behöver ändra sina arbetstider. Vissa kostnader som idag belastar skolskjuts läggs över på grundsärskolorna, som i sin tur får omprioritera. Risk att alla barn inte kan ta del av all verksamhet. Om förskoleklass blir obligatorisk, blir sannolikt även skolskjutsen det. I det läget bör staten skjuta till pengar för kostnaden.
Fortsatt avgiftskontroll. Ingen förändring, utan arbetet fortsätter som förra året. Det ledde dock till mer intäkter än budgeterat.	0,5	Förstärkning utifrån budget 2016
Effektivisering skolmåltider. Hittills har restaurangenheten redovisat överskott som tillfallit verksamheten under flera år. Ersättningen till friskolor sänks i motsvarande grad.	1,0	Översyn av debiteringsmodell har påbörjats. Än är det för tidigt att se konsekvenserna i sin helhet. Risk att ökningen av inköp av ekologisk mat går långsammare.
Minskning 2 fritidsgårdar och 2 fritidsklubbar. Idag finns 14 av vardera. I dagsläget har Västerås högre kostnader för fritidsgårdar än jämförbara kommuner. Antalet besök per ungdom i målgruppen har minskat, vilket tyder på att efterfrågan minskar.	4,5	Minskat fritidsutbud för barn och unga i aktuella stadsdelar. Riskerar att öka kostnaderna för vanligt fritids. Om ungdomarna inte hittar alternativa sysselsättningar, kan det få sociala konsekvenser.
Nedläggning av den minsta kolloverksamheten, Björneborg på Björnön. Den tar emot 30 barn i tre omgångar (totalt 90 av 270 platser).	0,9	Färre barn får ta del av kolloverksamhet. Långsiktigt kan detta eventuellt leda till ökat utanförskap och ökade sociala kostnader.
Räkna med Västerås	0,6	Föreslagen neddragning går i linje med det som redan är budgeterat för RÄV:s fortsättning. Tanken är att arbetssättet nu ska vara infört på många skolor, och därmed kräva mindre resurser att upprätthålla.
Externt		
Ökad andel av flyktingschablon	10,5	Förstärkning utifrån budget 2016. Beräkningen av summan bygger på nuvarande prognos av antal flyktingar.
Effektivisering av Kontaktcenter genom översyn arbetsuppgifter och avgränsning mot BUF	0,7	Tydligare ansvarsfördelning.
Avvecklad finansiering Expectrum. GSN övertar ansvaret för NTA-lådor och First Lego League. När Expectrum startades, tillfördes inte några medel till de pedagogiska nämnderna. Under 2015 deltog 41 grundskolor i 218 aktiviteter på Expectrum.	2,0	Verksamhet som idag är fritt tillgänglig för Västerås skolor kommer troligen att kosta pengar för skolorna eller läggas ned. Färre barn får kunskap om teknik på ett intresseväckande sätt.
Indragen chefstjänst, Fritid/förebyggande. Minskad beställning till Fritid och förebyggande.	0,5	En kvarvarande konsekvens av tidigare organisationsförändringar.
Summa	25,6	

Bilaga 2 Intervjuer och källförteckning

Intervjuade befattningshavare

- ▶ nämndens ordförande
- ▶ andre vice ordförande
- ▶ direktör barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ verksamhetschef grundskoleverksamheten (årskurs 6-9)
- ▶ enhetschef för styrningsstöd
- ▶ enhetschef ekonomi- och planeringsenheten
- ▶ controller tilldelningsekonomin
- ▶ enhetschef Bäckbyskolan
- ▶ enhetschef Skiljeboskolan
- ▶ enhetschef S:t Ilians skola

Dokument

- ▶ Tjänsteskrivelse – Information om drift och inköp i grundskolan (daterad 2015-02-06)
- ▶ Tjänsteskrivelse - Strategi för grundskolelokaler i Västerås (daterad 2015-05-18)
- ▶ Tjänsteskrivelse – Delårsrapport per den 31 augusti 2015 (daterad 2015-09-04)
- ▶ Verksamhetsberättelse 2015 för de pedagogiska nämnderna (daterad 2016-03-11)
- ▶ Verksamhetsbudget 2015 (daterad 2015-01-29)
- ▶ Grundskolenämnden budget 2015 (reviderad 2014-12-09)
- ▶ Grundskolenämnden delårsrapport per 30/4 2015 (daterad 2015-05-21)
- ▶ Verksamhetens årsplan 2016 (daterad 2016-01-12)
- ▶ Grundskolenämndens budget 2016 (daterad 2015-10-20)
- ▶ Planeringsunderlag 2017-2020 för grundskolenämnden (2016-03-14)
- ▶ Månadsrapporter 2015 för mars, maj, september, oktober, november
- ▶ Månadsrapport mars 2016
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-01-27
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-02-17
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-03-24
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-04-29
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-05-26
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-06-16
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-08-25
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-09-29
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-10-20
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-11-10
- ▶ Sammanträdesprotokoll 2015-12-08
- ▶ Grundskolans åtgärder för ekonomi i balans 2015
- ▶ Styrmodell grundskolenämnden
- ▶ PP-presentation om tjänsteplanerings- och genomlysningsprojekt
- ▶ Åtgärdslista över pågående och planerade insatser för att få Nya Bäckbyskolan i ekonomisk balans (uppdaterad 2014-11-21)
- ▶ Åtgärdslista över pågående och planerade insatser för att få ST: Ilians skolan i ekonomisk balans (uppdaterad 2014-11-27)
- ▶ Överenskommelse Bäckbyskolan
- ▶ Överenskommelse Skiljeboskolan
- ▶ Överenskommelse S:t Ilians skolan