

## Revisionsrapport

# Styrning uppföljning och kontroll av resurser och resursutnyttjande inom gymnasieskolan

Malung- Sälens kommun

April 2010

Hans Åkerman

Louise Cedemar

Johan Skeri

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

1	Revisionsfråga.....	5
1.1	Granskningens avgränsning.....	6
1.2	Metod.....	6
2	Granskningens resultat .....	7
2.1	Hur placerar sig gymnasieskolan i Malung i förhållande till jämförbara kommuner avseende resultat och resurser?.....	7
2.1.1	Iakttagelser .....	7
2.1.2	Revisionell kommentarer .....	10
2.2	Ledning styrning och kvalitetsarbete.....	11
2.2.1	Iakttagelser .....	11
2.2.2	Revisionell kommentar .....	14
2.3	Hur fördelas resurserna inom gymnasieskolan? .....	14
2.3.1	Iakttagelser .....	14
2.3.2	Revisionell kommentarer .....	15
2.4	Hur utnyttjas resurserna inom gymnasieskolan i Malung? .....	15
2.4.1	Iakttagelser .....	15
2.4.2	Revisionell kommentarer .....	17
2.5	Hur används lokalerna inom gymnasieskolan? .....	18
2.5.1	Iakttagelser .....	18
2.5.2	Revisionell kommentarer .....	19

## Sammanfattning och revisionell bedömning

Revisorerna i Malung-Sälens kommun har uppdragit till Komrev inom PricewaterhouseCoopers att granska om barn och utbildningsnämnden har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av gymnasieskolans verksamhet samt om nämnden tillförsäkrar sig om att verksamheten bedrivs kostnadseffektivt. Revisorerna vill särskilt ha belyst hur kostnaderna för gymnasieskolan i Malung-Sälens kommun utvecklats i förhållande till jämförbara kommuner, hur nämnden tillförsäkrar sig om att gymnasieskolan uppnår de av nämnden uppsatta målen för verksamheten, hur nämnden tillförsäkrar sig att verksamheten tillämpar en ändamålsenlig fördelning av resurser för att optimera effektiviteten i verksamheten.

### KOSTNADER

Granskningen visar att kostnaderna för gymnasieskolan i Malung-Sälens kommun ligger högre än kostnaden i jämförbara kommuner. Kostnaderna för verksamheten har stigit relativt kraftigt under den senaste femårsperioden. Ett sannolikt skäl till kommunens kostnadsläge är bristande effektivitet i gymnasieskolans verksamhet. Vår bedömning är att barn och utbildningsnämnden behöver:

- 🍏 Vidta åtgärder för att effektivisera kommunens gymnasieverksamhet samt
- 🍏 Utveckla metoder för att systematiskt och återkommande mäta effektiviteten i verksamheten

### LEDNING, STYRNING, UPPFÖLJNING

Vi kan konstatera att gymnasieskolan i Malung-Sälens kommun sedan flera år har saknat en tydlig och strukturerad verksamhetsledning. Bristerna i gymnasieskolans ledning har medfört brister i den strategiska planeringen av verksamheten. Den otillräckliga ledningen är en bidragande orsak till att verksamheten inte bedrivits kostnadseffektivt. Nämnden har heller inte genom systematisk uppföljning säkerställt att verksamheten levererar utbildning av god kvalitet. Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden behöver:

- 🍏 Upprätta en tydlig målsättning för gymnasieskolan där målen anger riktningen och ramar för verksamheten samt tydliggör hur nämnden vill anpassa verksamheten till tillgängliga resurser
- 🍏 Upprätta en plan för kvalitetsarbetet inom gymnasieskolan, av vilken framgår mätbara kvalitetsmål samt kriterier för hur den systematiska uppföljningen av kvaliteten i verksamheten ska genomföras
- 🍏 Utveckla och förbättra arbetssätt och arbetsformer mellan nämnd och förvaltning vad gäller dialog samt styr- och uppföljningssystem av ekonomi och verksamhet

### **RESURSUTNYTTJANDE**

Granskningen påvisar att gymnasieskolan har en överkapacitet både vad gäller lärare i verksamheten och lokalytor. Barn- och utbildningsnämnden bedriver en skolverksamhet som kostar mer än i jämförbara kommuner utan att utnyttja det mervärde som kommunens förhållandevis breda gymnasieverksamhet kan ge. Den metod nämnden använder för att fördela resurser inom gymnasieskolan skapar inte förutsättningar för effektiviseringar av verksamheten. Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden behöver:

- 🍏 Vidta åtgärder för ett mer flexibelt och effektivt användande av gymnasieskolans resurser
- 🍏 Utveckla en strategi för hur gymnasieskolans lokalytor ska utnyttjas bättre, särskilt med anledning av de förändringar det vikande elevunderlaget och den nya gymnasierformen kommer att medföra för verksamheten.

### **ÄR BARN- OCH UTBILDNINGSNÄMNDENS STYRNING, UPPFÖLJNING OCH KONTROLL AV GYMNASIESKOLANS VERKSAMHET ÄNDAMÅLSENLIG OCH EKONOMISK TILLFREDSSTÄLLANDE?**

Vi kan konstatera att barn- och utbildningsnämnden i Malung-Sälens kommun inte har en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll av gymnasieskolans verksamhet. Den bristande styrningen av verksamheten har också bidragit till att verksamheten inte bedrivs kostnadseffektivt. På förvaltningsnivå har under det senaste halvåret dock vidtagits flera åtgärder vilka syftar till att skapa strukturerade former för att leda verksamheten.

# 1 Revisionsfråga

Gymnasieskolan står inför flera utmaningar i framtiden med ett vikande elevunderlag, en ökande konkurrens mellan kommunala och fristående skolor samt snävare ekonomiska förutsättningar för kommunen. Nationell statistik visar att en majoritet av eleverna har goda resultat, men trots detta fullföljer bara sju av tio sin utbildning och uppnår högskolebehörighet inom tre år. Sex elever av tio väljer dessutom utbildning i en annans kommuns skola eller i fristående skola vilket innebär att kommunen får svårare att säkerställa att elever bosatta i kommunen får en likvärdig utbildning.

Framtidens skola ställer, för att lösa sitt uppdrag, stora krav på systematisk uppföljning och utvärdering av skolans effektivitet i att förmedla kunskap till sina elever. För att möta de ofta snabbt förändrade förutsättningarna, för kommunens gymnasieverksamhet krävs en djupgående analys och en långsiktig planering av verksamhetens framtida inriktning.

## **Revisionsfråga:**

Är barn- och utbildningsnämndens styrning, uppföljning och kontroll av gymnasieskolans verksamhet ändamålsenlig och ekonomisk tillfredsställande?

## **Kontrollmål:**

### **Jämförelser med andra kommuner vad avser resurser och resultat**

•

- 🍏 Vid jämförelse av resurser och resultat, hur placerar sig Malungs gymnasieskola i förhållande till jämförbara kommuner?
- 🍏 Används nationell statistik vid analys och planering av verksamheten?

### **Kvalitetsarbete, styrning och ledning**

- 🍏 Vilka mål för gymnasieskolan har beslutat om?
- 🍏 Finns en vision/handlingsplan för gymnasieskolan?
- 🍏 Förekommer samarbete med andra kommuner?
- 🍏 I vilken utsträckning sker uppföljning och analys av gymnasieskolans verksamhet?
- 🍏 Vilka mål för kvalitet har beslutat om?

- 🍏 Vilka system och rutiner för kvalitetsarbetet har barn- och utbildningsnämnden beslutat om?
- 🍏 I vilken utsträckning sker uppföljning och utvärdering av kvalitet utöver den obligatoriska kvalitetsredovisningen?

### **Resursfördelning**

- 🍏 Hur fördelas resurserna inom gymnasieskolan?
- 🍏 Finns en resursfördelningsmodell för gymnasieskolan?

### **Resursutnyttjande**

- 🍏 Hur många lärare finns (totalt, per program)?
- 🍏 Hur ser lärarkostnaderna ut (totalt, per elev, per program)?
- 🍏 Hur ser lärartätheten ut (totalt, per program)?

### **Lokaler**

- 🍏 Hur nyttjas lokalerna inom gymnasieskolan?
- 🍏 Hur ser lokalkostnaderna ut (totalt, per elev, per program)?

## **1.1 Granskningens avgränsning**

Granskningen avgränsas till barn- och utbildningsnämndens gymnasieverksamhet inom följande programområden: Programmet för hotell- och restaurang, samhällsvetenskapliga programmet samt de specialutformade idrottsprogrammen.

## **1.2 Metod**

Sammanställning av statistiska uppgifter som hämtas ur databaser från Sveriges kommuner och landsting (*Webor*) och Skolverket.

Granskning av relevanta dokument som skolplan, kvalitetsredovisningar, betygskataloger och resursfördelningssystem.

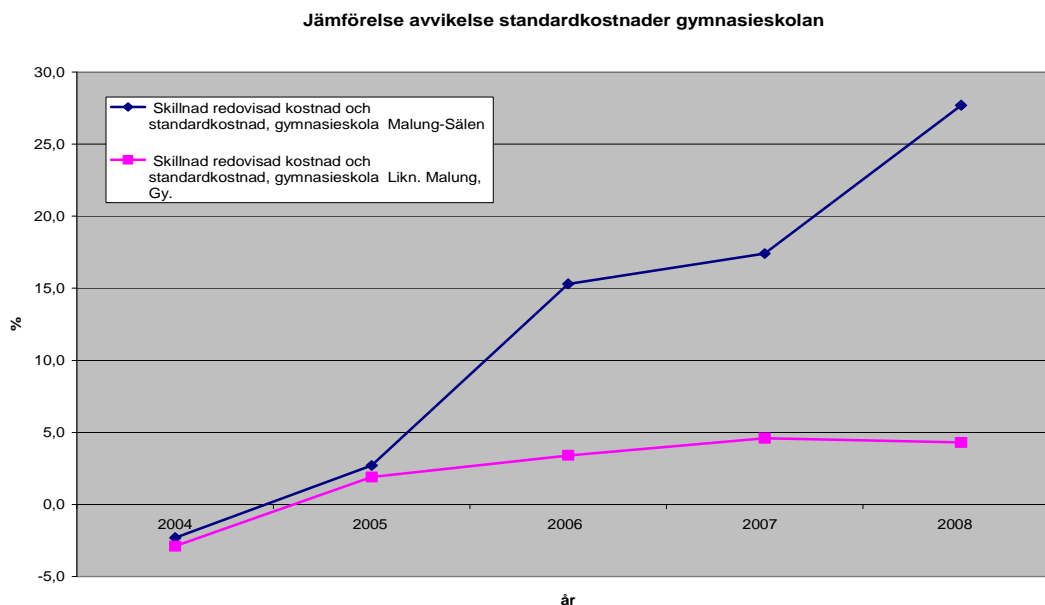
Intervjuer med ordförande och vice ordförande i barn- och utbildningsnämnden, förvaltningschef, gymnasiechef, förvaltningsekonom, rektor samt utvalda lärare från berörda program.

## 2 Granskningens resultat

### 2.1 Hur placerar sig gymnasieskolan i Malung i förhållande till jämförbara kommuner avseende resultat och resurser?

#### 2.1.1 Iakttagelser

Kostnaderna för Malung-Sälens gymnasieskola ligger för år 2008 påtagligt över kommunens standardkostnader för verksamheten. Nedanstående graf beskriver verksamhetens kostnadsutveckling under perioden 2006-2008. Motsvarande ökning av kostnaderna för gymnasieskolan i förhållande till standardkostnader har inte skett i kommuner med jämförbara strukturella förutsättningar<sup>1</sup>. Gymnasieskolan i jämförelsekommunerna kostar något mer än förväntat medan Malung-Sälens avvikelse från standardkostnaderna är mer än sex gånger så stor<sup>2</sup> som i dessa kommuner<sup>3</sup>.



Kostnaden för gymnasieskolan utslagen på antalet invånare i åldersintervallet som förväntas genomgå gymnasieskolan är cirka 26 000 kronor högre än kostnaden i jämförbara

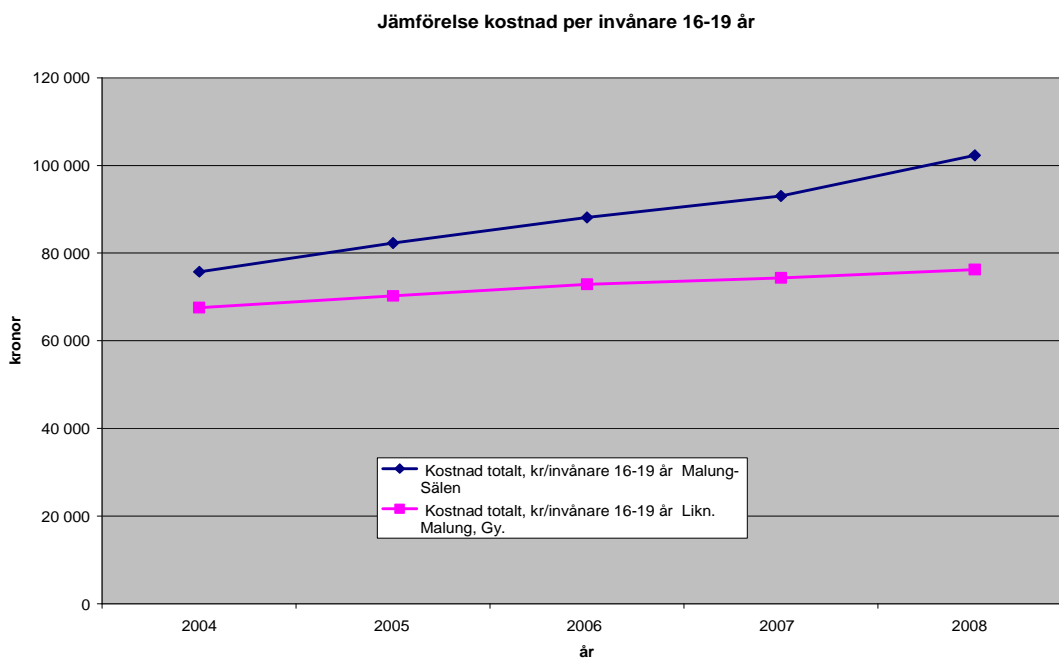
---

<sup>1</sup> Vi har valt att jämföra Malung-Sälens kommunen med Emmaboda, Härjedalen, Skurup, Burlöv, Bengtsfors, Älmhult, Säffle, Nora, Bromölla och Vingåker

<sup>2</sup> i procent

<sup>3</sup> Uppgifterna hämtade ur Webor

kommuner. Med utgångspunkt i denna skillnad är kostnaderna i Malung-Sälens kommun drygt 1 mkr högre än motsvarande kostnader i jämförbara kommuner<sup>4</sup>.



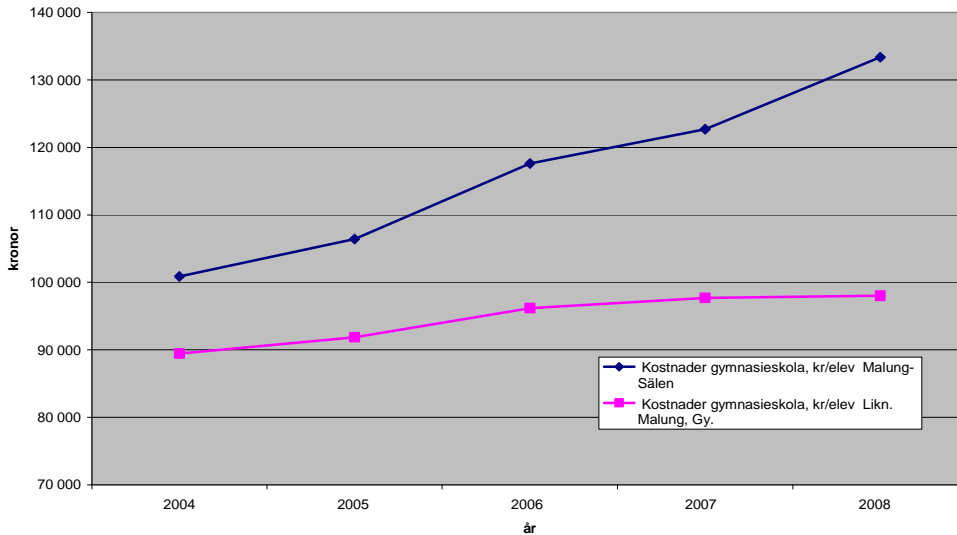
Även då jämförelse görs av kostnaderna per elev i gymnasieskolan, är kostnaderna i Malung-Sälens kommun högre i förhållande till jämförelsekommunerna<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Uppgifterna hämtade ut Webor

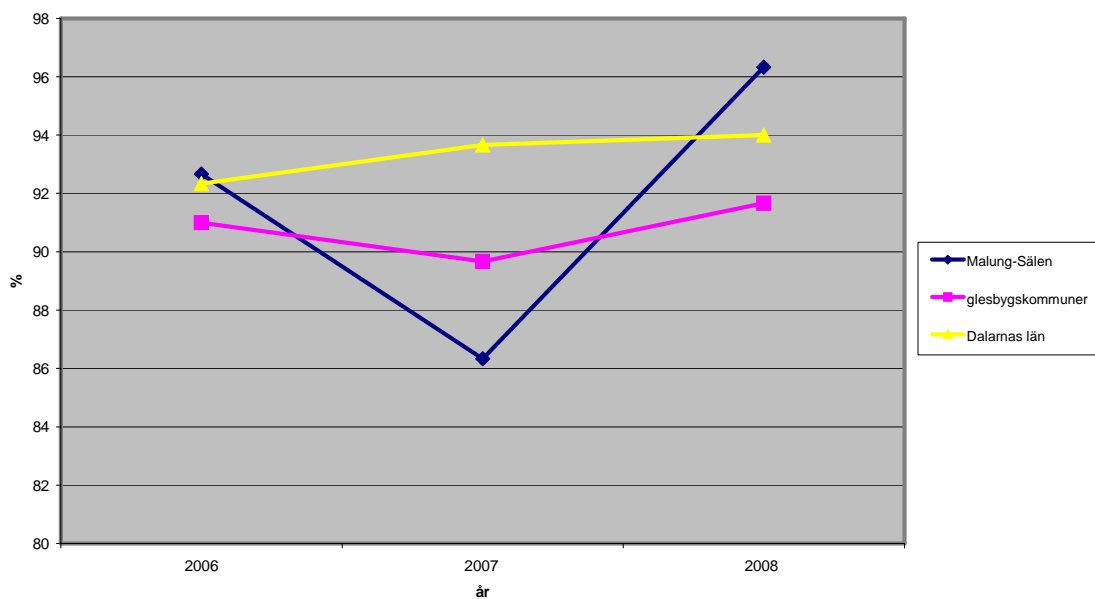
<sup>5</sup> Uppgifterna hämtade ur Webor

Jämförelse kostnad per elev



Av genomförda intervjuer med personal på gymnasieskolan i Malung-Sälén framgår att barn- och utbildningsnämnden inte, på ett strukturerat sätt, använder sig av jämförelsestudier med andra kommuner, i sin verksamhetsplanering. Förvaltningsekonom och förvaltningsledning känner till att gymnasieskolan har ett högt kostnadsläge men har inte genomfört en systematisk, fördjupad analys av orsaker och åtgärder för att minska kommunens kostnader. Barn- och utbildningsnämnden har heller inte efterfrågat ett sådant underlag för sina beslut.

Andel elever med minst betyg G i kärnämnen Eng, Ma och Sv, genomsnitt samtliga program



Resultatet mätt i andelen av samtliga gymnasieelever med minst betyget G i kärnämnen engelska, svenska och matematik, visar att gymnasieskolan i Malung-Sälen har ett resultat som ligger i nivå med de kommuner vi jämför med (i ovanstående graf jämför vi kommunens resultat med övriga glesbygdskommuner och kommunerna i Dalarnas län)<sup>6</sup>.

### Genomsnittsbetyg respektive program Malung-Sälens kommun och riket

Program	2007	2008	2009	Genomsnitt år 2007-2009
Hotell- och restaurangprogrammet Malung-Sälen	13,3	13,1	13,9	13,4
Hotell- och restaurangprogrammet riket	14	13,6	13,8	13,8
Samhällsvetenskapsprogrammet Malung-Sälen	13,6	14,4	15,2	14,4
Samhällsvetenskapsprogrammet riket	14,5	14,5	14,5	14,5
Specialutformat program Malung-Sälen	15,1	15	14	14,7
Specialutformat program riket	14,4	14,6	14,4	14,5

Två av de år jämförelsen omfattar, har Malung-Sälens kommun en något högre andel elever vilka har lägst godkänt i kärnämnen. Ett av åren har kommunen något färre godkända elever. I en jämförelse av betygsnivån med riket inom de programområden granskningen omfattar tenderar Malung-Sälens kommun att ha en något lägre genomsnittlig betygsnivå i samtliga berörda program utom de specialutformade idrottsprogrammen<sup>7</sup>.

#### 2.1.2 Revisionell kommentarer

Vi kan konstatera att gymnasieskolan i Malung-Sälen bedrivs till en kostnad som överstiger kostnaden i jämförbara kommuner. I förhållande till kommunens standardkostnader har verksamhetens kostnader stigit relativt kraftigt sedan år 2005. Gymnasieskolans resultat, mätt i elevernas betygsmässiga prestationer, implicerar att kommunens kostnadsläge snarare har samband med bristande effektivitet än med kommunens ambitionsnivå för gymnasieskolan. Vår bedömning är att barn och utbildningsnämnden behöver:

- Vidta åtgärder för att effektivisera kommunens gymnasieverksamhet. Lämpligt är att nämnden upprättar en plan av vilken framgår vilka nödvändiga prioriteringar anser behöver göras, för att bedriva gymnasieskolan mer kostnadseffektivt än vad som sker idag.

<sup>6</sup> Statistikuppgifterna hämtade från Artisan

<sup>7</sup> Källa Skolverkets nationella statistik

- 🍏 Utveckla metoder för att systematiskt och återkommande mäta effektiviteten i verksamheten. I dessa sammanhang kan jämförelser med kommuner med liknande strukturella förutsättningar vara ett sätt att skapa referenser för att bedöma verksamhetens effektivitet.

## 2.2 Ledning styrning och kvalitetsarbete

Skolans verksamhet regleras i relativt stor utsträckning av statliga direktiv genom bland annat Skollagen (1985:1100). Bland annat ska skolan upprätta en skolplan för verksamheten samt redovisa om uppsatta kvalitetsmål uppnås.

### 2.2.1 Iakttagelser

#### LEDNING OCH STYRNING

I Skolplan för Malung-Sälens kommun 2010-2012<sup>8</sup> framgår att skolans prioriterade *mål och utvecklingsområden* är:

- 🍏 Uppsatta kunskapsmål, där ambitionen är att alla elever inom skolan ska nå sina mål
- 🍏 Normer och värden, där kommunfullmäktige beslutar att likabehandlingsplaner ska finnas på alla skolor
- 🍏 Hjälpa till elever i behov av särskilt stöd, där åtgärdsprogram ska upprättas ur vilka det framgår hur stödet ska utformas och följas upp. Programmen ska syfta till att tidigt kunna möta elever med behov av stöd. Under denna rubrik berörs särskilt att elever med särskilda stödbehov inom gymnasieskolan ska uppmärksammas

Flera av de intervjuade uppfattar nuvarande skolplan som en förbättring av tidigare planer, vilka inte tydligt angett prioriterade områden inom skolans verksamhetsområde. Detta förhållande har lett till att tidigare planer inte bidragit till att peka ut riktningen för skolans verksamhet. Personal och ledning för gymnasieskolan kan dock inte redogöra för en tydlig strategi för att uppfylla målen.

I skolplanen redovisas även skolans *vision för verksamheten*. Visionen lägger tonvikt vid att skolan ska stimulera elevens kunskapsmässiga och sociala utveckling. I detta betonar nämnden att skolan ska stimulera till att lära (*kunskapsinhämtande*) samt att skapa en trygg miljö där eleverna upplever att de är respekterade och känner sig delaktiga i sitt sammanhang. I visionen framhålls att samverka inom skolans verksamheter och utåt mot

---

<sup>8</sup> Planen fastställd vid kommunfullmäktige 2009-11-30 (§178)

samhället ska vara ett nyckelbegrepp för att nå uppsatt vision. I genomförda intervjuer framgår att visionen är känd och accepterad av organisationen. Lärare och rektor för gymnasiet ger uttryck för en hög ambitionsnivå, vilken de inte alltid upplever sig ha tillräckliga resurser att upprätthålla. Särskilt upplever intervjuade lärare att deras kunskap och resurser inte är tillräckliga för att uppnå visionens mål att hjälpa elever med särskilda stödbehov. De uppfattar inte att barn- och utbildningsnämnd har utvecklat en strategi för hur målen ska uppnås.

Genom en förändring av majoriteten i kommunen under pågående mandatperiod tillhör barn- och utbildningsnämndens ordförande inte sittande majoritet i kommunen. Denna situation har, enligt de intervjuade, bidragit till att det **strategiska ledningsarbetet** inom nämnd och förvaltning har försvårats. Intervjuer med ordförande och vice ordförande antyder att genom den otydliga ledningsfunktionen medfört att nämnden tappat handlingskraft i beslut som rör nödvändiga förändringar och framtida inriktning.

Malung-Sälens kommun har under en relativt lång följd av år strävat efter ett samarbete med grannkommunen Vansbro. Intervjuade inom skolledningen upplever att samarbetet i perioder har varit haltande och inte fungerat friktionsfritt. Skolledningen framför uppfattningen att ett framgångsrikt samarbete behöver bygga på ett större elevunderlag än vad dessa två kommuner kan erbjuda. Barn- och utbildningsnämnden har under hösten 2009 uppdragit till skolchefen att kontakta samverkansgruppen mellan Mora, Orsa och Älvdalens kommuner<sup>9</sup> (vilka planerat att samordna sin gymnasieskola, *Norra Dalarnas gymnasieskola*, under en gemensam nämnd) för att undersöka möjligheterna till en samverkan. Mora, Orsa och Älvdalens kommuner har ställt sig positiva till en fortsatt dialog vilket skolchefen rapporterade till barn- och utbildningsnämnden vid nämndens sammanträde i oktober 2009<sup>10</sup>. Skolchefen har också noterat att Vansbro kommun riktat sitt intresse mot Gysam<sup>11</sup> en samverkan rörande gymnasieskolan mellan flera kommuner i mellersta Dalarna. Skolchefen känner till att en diskussion också förs mellan Gysam och Norra Dalarnas gymnasieskola om en framtida samverkan, vilket innebär att frågan om samverkan troligen behöver diskuteras ytterligare i Malung- Sälens barn- och utbildningsnämnd.

Intervjuer och granskade dokument visar att **uppföljning och analys** av gymnasieskolans verksamhet inte genomförs systematiskt av barn- och utbildningsnämnden och behöver

---

<sup>9</sup> Protokoll BUN 2009-09-23, § 107

<sup>10</sup> Protokoll BUN 2009-10-21, § 123

<sup>11</sup> Ett projekt under ledning av Falun Borlängeregionen AB där kommunerna Borlänge, Falun, Gagnef, Leksand, Ludvika, Rättvik, Smedjebacken och Säter tecknat ett samverkansavtal rörande gymnasieskolan

utvecklas ytterligare för att fungera som ett underlag för nämndens styrning av verksamheten. Den ekonomiska uppföljningen genomförs periodiskt och ger en överskådlig bild av kostnader för gymnasieverksamheten. Av flera ekonomiska rapporter framgår att gymnasieskolan har en ”överkapacitet” i förhållande till elevunderlaget, vilket också är en av orsakerna till gymnasieskolans höga kostnadsläge. Skolchef, ordförande och vice ordförande i beskriver att uppföljning och analys av gymnasieskolans verksamhet har fått lägre prioritet, framförallt på grund av att tidigare brister i ledningen av skolförvaltning och gymnasium<sup>12</sup>. Gymnasieskolans rektor beskriver att hon under en relativt lång period ensam burit ansvaret för ledningen av verksamheten vilket inneburit att den långsiktiga planeringen fått stå tillbaka. Rektorn beskriver sin funktion som huvudsakligen pedagogisk med ansvar för planering och schemaläggning inom de olika programmen.

Nuvarande gymnasiechef, som tillträdde i november 2009, har påbörjat ett arbete för att utveckla uppföljning och analys av gymnasieskolans verksamhet. Bland annat ser hon att skolan behöver hitta former för att effektivare använda resurserna inom gymnasieskolan. Gymnasiechefen har i sitt arbete prioriterat att åtgärda de brister Skolinspektionen påtalade vid tillsyn genomförd i december 2009<sup>13</sup>. Någon egentlig struktur för ledningen av gymnasieskolan har ännu inte tagit form. Gymnasiechefen har dock en tydlig uppfattning om sin roll och sitt uppdrag. Gymnasiechefen ingår i barn- och utbildningsförvaltningens ledningsgrupp.

## **KVALITETSARBETE**

Barn- och utbildningsförvaltningen har i sin senaste kvalitetsredovisning för 2007 hänvisat till nämndens verksamhetsplan för åren 2007-2010 vilken har följande mål som berör gymnasieskolan: en ekonomi i balans (*där nämnden ska rikta sin uppmärksamhet på större budgetavvikelser och följa upp att beslutade besparingar genomförs i verksamheterna*) samt ett gott samarbete med gymnasieskolan i Vansbro för att möjliggöra en utveckling av gymnasieskolan samt ett brett utbud av gymnasieprogram i Västerdalarna.

I den del av kvalitetsredovisningen som beskriver gymnasieskolan, saknas fokus på kvalitetsaspekterna och kvalitetsutvecklingen i verksamheten. Redovisningen har snarare karaktären av en verksamhetsbeskrivning som redogör för händelser under året samt anger

---

<sup>12</sup> Under perioden 1998-2007 har skolförvaltningen haft sju skolchefer, varav flera stannade under mindre än ett år. Nuvarande skolchef har varit verksam under drygt två år. Även ledningsorganisationen för gymnasieskolan har förändrats flera gånger. Nuvarande gymnasiechef (ny befattning) har varit verksam sedan november 2009.

<sup>13</sup> Rapport Skolinspektionen, Regelbunden tillsyn i Malung-Sälens kommun, Malung-Sälens gymnasieskola, skolinspektionens dnr 43-2009:677

en allmän ambition inför framtiden vilken inte gör det möjligt för att bedöma om gymnasieskolan uppfyller kvalitetsmålen inom sina verksamheter. Intervjuad personalen på gymnasiet upplever inte att nämnden efterfrågar redogörelser för hur väl programmen erbjuder eleverna god kvalitet i sin verksamhet (*eller systematiskt följer upp kvalitetsaspekterna i utbildningarna*), vilket däremot externa samarbetspartners gör inom, exempelvis, de specialutformade idrottsprogrammen.

## 2.2.2 Revisionell kommentar

Vi kan konstatera att gymnasieskolan i Malung-Sälen under flera år har saknat en tydlig och strukturerad ledning för verksamheten som övergripande och kontinuerlig arbetat för att utveckla verksamheten i enlighet med de politiska mål och med de resurser som tilldelats. Avsaknaden av ledning har medfört att den långsiktiga, strategiska planeringen av verksamheten blivit lidande. Vår bedömning är att följderna av detta är att verksamheten inte bedrivits kostnadseffektivt samt att kvalitetsarbetet inte genomförts kontinuerligt och systematiskt i verksamheten. Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden behöver:

- 🍏 Upprätta en tydlig målsättning för gymnasieskolan där målen anger riktningen och ramar för verksamheten samt tydliggör hur nämnden vill anpassa verksamheten till tillgängliga resurser.
- 🍏 Upprätta en plan för kvalitetsarbetet inom gymnasieskolan, av vilken framgår mätbara kvalitetsmål samt kriterier för hur den systematiska uppföljningen av kvaliteten i verksamheten ska genomföras.
- 🍏 Utveckla och förbättra arbetssätt och arbetsformer mellan nämnd och förvaltning vad gäller dialog samt styr- och uppföljningssystem av ekonomi och verksamhet.

## 2.3 Hur fördelas resurserna inom gymnasieskolan?

### 2.3.1 Iakttagelser

Gymnasieskolan har inte infört något strukturerat system<sup>14</sup> för resursfördelning inom verksamheten. Barn- och utbildningsnämnden tilldelar gymnasieskolan en rambudget för verksamheten. Resurserna fördelas sedan genom att programansvariga ”äskar” om medel

---

<sup>14</sup> Barn och utbildningsnämnden i Malung-Sälens kommun tillämpar för grundskolan ett system för fördelning av resurser, vilket fördelar medel efter elevantal

till sina verksamheter. I praktiken innebär förfaringssättet att antalet lärare som är nödvändiga för att kunna erbjuda respektive program avgör hur stor andel av tilldelad rambudget som tillfaller programmet. Nuvarande modell uppfattas av skolledningen som statisk och uppmuntrar inte till effektiviseringsåtgärder. Gymnasiets rektor och intervjuade lärare uppfattar dock att de i möjligaste mån försöker planera verksamheten så effektivt som möjligt och förhåller sig skeptiska till att införa andra resursfördelningsmodeller. Skolchefen har ett uppdrag från barn- och utbildningsnämnden att utreda förutsättningarna för att införa en modell för resursfördelning inom gymnasieskolan. Något färdigt förslag till sådan resursfördelningsmodell har ännu inte presenterats. Skolchefen kan vid intervjutillfället inte ange när ett resursfördelningsförslag kan föreligga färdigt för beslut i barn- och utbildningsnämnden.

### 2.3.2 Revisionell kommentarer

Vår bedömning är att den ”modell” (eller *brist på strukturerad metodik*) för resursfördelning som gymnasieskolan tillämpar, riskerar att skapa motsättningar/”revirtänk” mellan programmen. Det finns också risk för att behoven hos enskilda program ”skymmer sikten” för helheten. Resursfördelningen kräver en samsyn samt att gymnasieledningen vid tilldelning tillämpar en tydlig strategi för hur ledningen vill att verksamheten ska utvecklas. Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden behöver:

- 🍏 Upprätta tydliga kriterier för hur resurserna ska fördelas inom gymnasieverksamheten med hänsyn till kommunens resurser, ambitionsnivå och elevernas behov.

## 2.4 Hur utnyttjas resurserna inom gymnasieskolan i Malung?

### 2.4.1 Iakttagelser

Enligt redovisade timplaner för granskade gymnasieprogram erbjuder gymnasieskolan undervisningstid som är i enlighet med garanterad tid eller mer<sup>15</sup>. Då flera av programmen inom gymnasieskolan har vissa ämnen gemensamt har barn- och utbildningsförvaltningens administration fördelat lärartimmarna per program efter antalet elever som deltar i respektive undervisning. Enligt denna fördelar sig lärare och kostnader på respektive program enligt följande<sup>16</sup>:

---

<sup>15</sup> 5 kap 11§ Skollagen (1985:1100) ”...Elever på yrkesprogram har rätt till minst 2 430 undervisningstimmar om 60 minuter och elever på högskoleförberedande program har rätt till minst 2 180 undervisningstimmar om 60 minuter (garanterad undervisningstid)...”.

<sup>16</sup> Skolkansliets egna uppgifter, Excelark ”personalkostnader 2008-2009”

	Alpina programmet <sup>17</sup>	Hotell och restaurang	Free ride	Samhällsvetenskapliga programmet
Antal lärare	2,37	5,18	5,45	4,32
Kostnad undervisning	1 045 952	2 351 911	2 310 098	1 938 398
per elev	25204	41262	53723	39160

Gymnasieskolan i Malung-Sälén har ett relativt brett utbud med program. Några av programmen har riksintag och är förhållandevis populära. Främst rörer de specialinriktade idrottsprogrammen ett stort intresse hos elever vilka inte är folkbokförda i kommunen. En majoritet av eleverna på dessa program kommer från andra kommuner. Kommunen har full kostnadstäckning för samtliga elever som kommer från andra kommuner utom för eleverna inom Alpina programmet (*se fotnot 17*).

Flera av de övriga programmen<sup>18</sup> har dock relativt låg beläggning. Under hösten 2009 hade gymnasiet 109 "lediga" platser av totalt 441 platser. Detta innebär att nästan var fjärde plats var obesatt eller, om man så vill, att gymnasiet endast använder 75 % av sin lärarkapacitet.

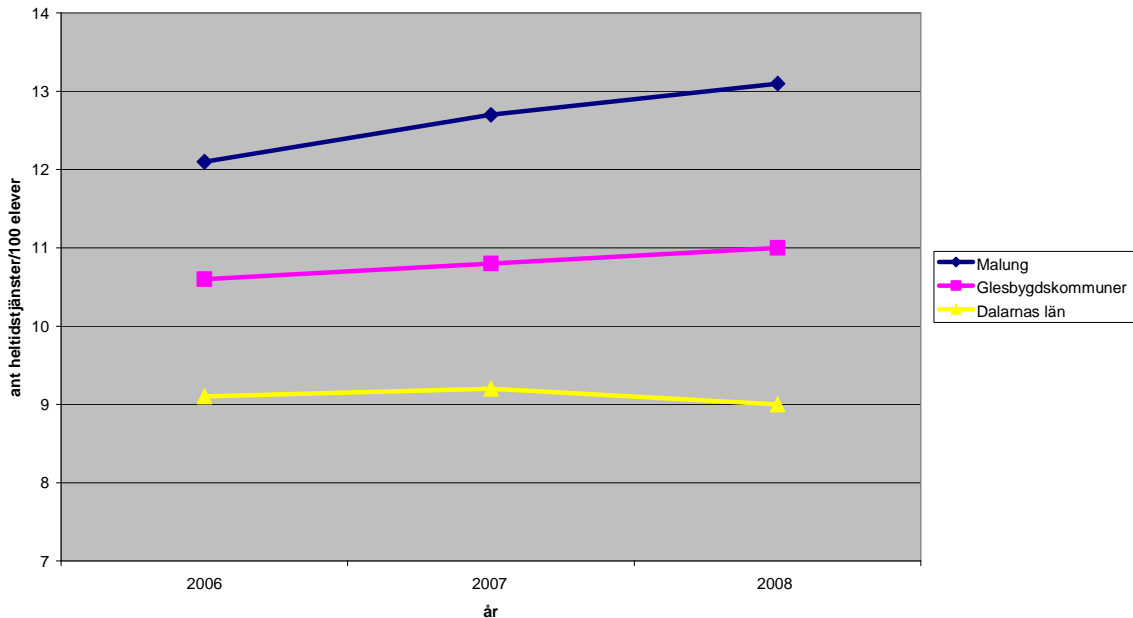
Gymnasiet genomför vissa åtgärder för att "sälja in" den egna gymnasieskolan till kommunens ungdomar. Bland annat gör avgångsklasserna från grundskolan studiebesök på gymnasiet i samband med att de väljer fortsatt utbildning. Speciella satsningar görs i den norra kommundelen där eleverna haft en större benägenhet att välja skolor utanför kommunen. Efter att den första omgången ansökningarna till gymnasiet kommit in ser förvaltningen dock en ökad tendens hos eleverna i den norra kommundelen att i sitt första handsval ange kommunens "egna" gymnasielinjer.

---

<sup>17</sup> I alpina programmet ingår även sex tränare vilka finansieras av riksidrottsförbundet. Barn- och utbildningsnämnden har inte full kostnadstäckning för programmet. Enligt förvaltningsekonomerna har Malung-Säléns kommun kostnader på cirka 2 mkr (enligt prognos i maj 2010) i form av transporter, träningsläger, ett fjärde gymnasieår vilket inte finansieras av interkommunal ersättning etc. Nämnden känner till kostnaderna och bedömer att de sekundära effekterna, bland annat goodwill för kommunen, motiverar kommunens kostnader. Nämnden har dock inte redovisat någon beräkning av sekundärvinsterna eller stadfäst sitt ställningstagande i särskilt beslut. Beslut om kostnaderna tas årligen i samband med att nämnden fastställer sin budget.

<sup>18</sup> Exempelvis det estetiska programmet, programmet för hotell och restaurang, naturvetenskapliga programmet och samhällsvetenskapliga programmet

Lärare i huvudmannens gymnasieskolor



Nettokostnaden för den interkommunala ersättningen för elever som väljer att studera på andra gymnasieskolor har under perioden 2004 till 2009 successivt ökat. Detta beror främst på att fler ungdomar bosatta i Malung väljer att studera i andra gymnasieskolor (än kommunens) samt att inflödet av elever från andra kommuner är relativt stabilt<sup>19</sup> och inte ökat nämnvärt.

Av intervjuerna framgår att skollledning och nämnd har kunskap om situationen och inser att något behöver göras men ännu inte presenterat någon sammanhållen strategi för en bättre resursanvändning inom gymnasieskolan. Den nya gymnasireformen kommer också att ställa krav på förändringar i gymnasieorganisation och programutbud<sup>20</sup>.

## 2.4.2 Revisionell kommentarer

Vi noterar att gymnasieskolan har en överkapacitet vad gäller lärare i verksamheten. En av anledningarna till den höga lärartätheten är att kommunen erbjuder ett förhållandevis brett

---

19 Mellan år 2004 och 2009 ökade kommunens kostnader för den interkommunala ersättningen med nästan 11 000 tkr (från 13 165 tkr till 24 035 tkr) medan ersättningen för elever från andra kommuner som studerade i Malung ökade med knappt 1 000 tkr (från 10 378 tkr till 11 268 tkr)

20 Flera förändringar i gymnasieskolan föreslås i propositionen Högre krav och kvalitet i den nya gymnasieskolan (prop. 2008/09:199). Bland annat innebär reformen högre behörighetskrav till gymnasieskolan, mindre valfriheten för eleven, en förändrad programstruktur, mer tid för yrkesämnena på yrkesprogram, en yrkesexamen och en högskoleförberedande examen och lärlingsutbildning införs, skärpta krav på grundläggande högskolebehörighet samt att arbetslivet får större inflytande över yrkesutbildningen

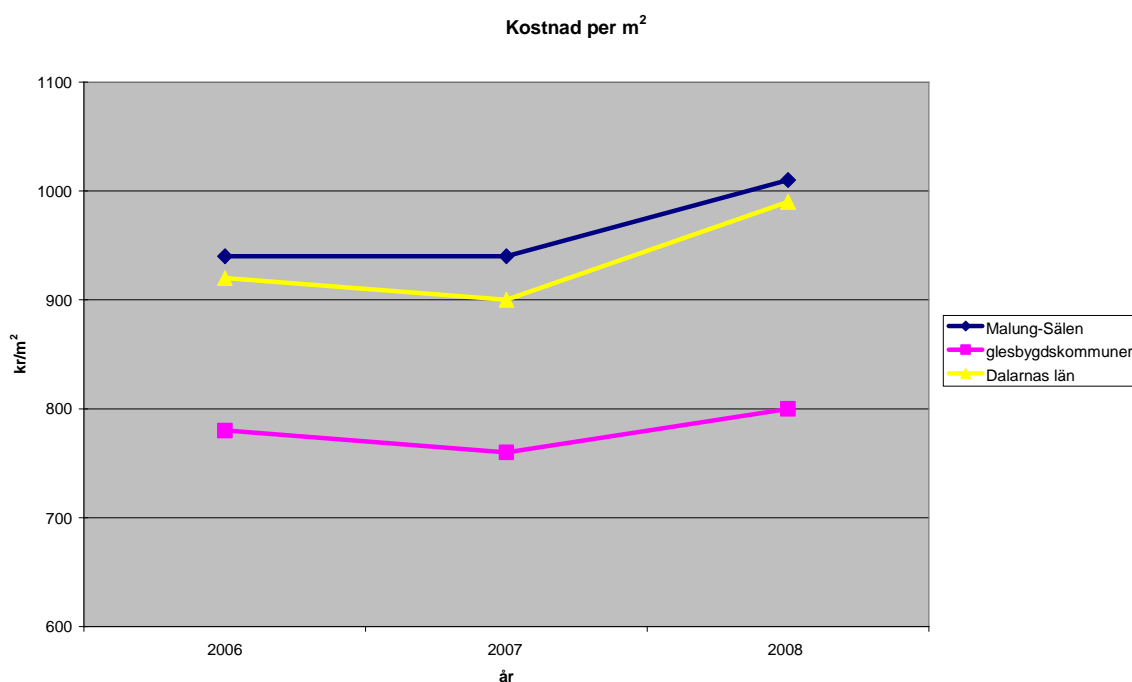
utbud av program inom gymnasieverksamheten. I ett längre perspektiv är det en belastning för kommunen att bedriva en gymnasieverksamhet som är mer kostnadskrävande än i andra kommuner, utan att optimalt kunna utnyttja mervärdet av befintligt utbud av utbildningsvägar. Vi bedömer att behöver:

- 🍏 Vidta åtgärder för ett mer flexibelt och effektivt användande av gymnasieskolans resurser.

## 2.5 Hur används lokalerna inom gymnasieskolan?

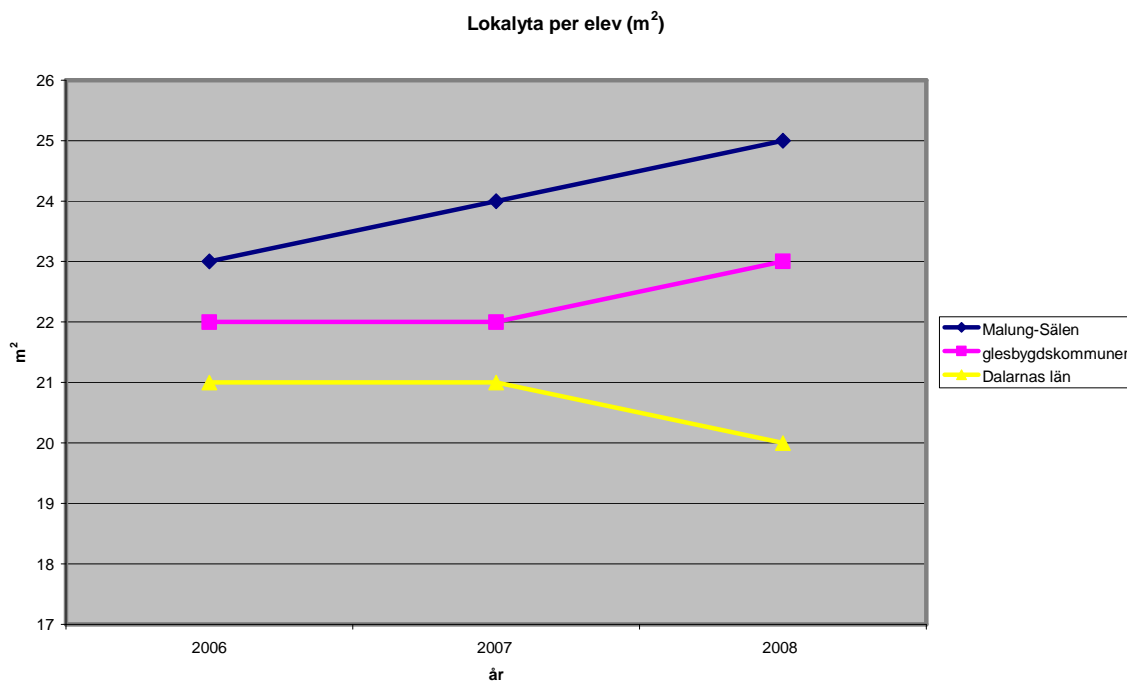
### 2.5.1 Iakttagelser

Kostnaderna för gymnasieskolans lokaler är högre än i jämförbara kommuner. Verksamhetsrepresentanter förklarar den höga kostnaden med att skolbyggnaderna nyligen genomgått en relativt omfattande renovering.



Ytterligare en orsak till kostnadsläget är att antalet elever inom gymnasieskolan minskat vilket illustreras av nedanstående grafisk beskrivning där lokaltorna fördelas på antal elever i gymnasieskolan. Barn- och utbildningsnämnden har lokalkostnader för verksamheter, bland annat den kommunala vuxenutbildningen, vilken är förlagt i lokaler som hyrs. Enligt av nämnden beslutad lokalplan kommer antalet elever på gymnasiet (och Centralskolan) att minska med 150 elever till år 2013, vilket gör det möjligt att helt eller delvis flytta

in vuxenutbildningen i lokalerna. Åtgärden skulle innebära en minskad hyreskostnad med drygt 600 tkr.



Förvaltningsledningen har tidigare undersökt möjligheten att genom samlokalisering av verksamheter öka effektiviteten i lokalanvändningen. Vid detta tillfälle fann ledningen dock att denna förändring medförde alltför stora negativa konsekvenser för att låta sig genomföras. Gymnasieskolans lokaler används huvudsakligen dagtid. Gymnasiechefen ser möjligheter till effektivare lokalutnyttjande genom att förlägga viss undervisning under kvällar och tider då lokalanvändningen är låg.

### 2.5.2 Revisionell kommentarer

Vi konstaterar att gymnasieskolan i Malung-Sälens kommun har både högre kostnader per kvadratmeter och större lokalytor per elev än jämförbara kommuner (*både om jämförelsen görs med glesbygdskommuner och kommuner i länet*). Med tanke på det, under de närmaste åren, vikande elevunderlaget samt även behovet av att effektivisera verksamheten finns anledning att komplettera upprättad lokalplan med en tydlig strategi för effektivare användning av gymnasieskolans lokaler. Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden behöver:

- 🍏 Utveckla en strategi för hur gymnasieskolans lokalytor ska utnyttjas bättre, särskilt med anledning av de förändringar det vikande elevunderlaget och den nya gymnasierformen kommer att medföra för verksamheten.