



Liljaskolan

**Analys av budgetprocessen
inom Liljaskolan**

Rapport

KPMG AB
2013-06-20

Innehåll

1.	Sammanfattning	3
2.	Uppdrag	6
3.	Bakgrund	6
4.	Syfte och revisionsfråga	6
4.1	Avgränsning	7
5.	Revisionskriterier	7
6.	Ansvarig nämnd/styrelse	7
7.	Genomförande	7
8.	Organisation	7
9.	Kartläggning och bedömning av ändamålsenligheten i budgetprocessen	8
9.1	Liljaskolans budgetprocess	8
9.1.1	Intervju med kommunekonom om budgetprocessen i Liljaskolan	8
9.1.2	Intervju med gymnasiechef	10
9.2	Ekonomistöd och kommunikation	10
10.	Har nämnden och förvaltningen tillräckligt stöd för planering och ekonomiska analyser från ekonomi- och personalsystem etc?	11
11.	Analys av utfallet för 2012	11
11.1	Budgetavvikelser 2012 m a p verksamhet, kostnadsslag och orsaker	12
11.1.1	Intäkter	12
11.1.2	Prislista	13
11.1.3	Kostnader	14
12.	Jämförelse mellan budget 2013 och utfall 2012 för att bedöma rimligheten i budgeten för 2013 och framåt	15
12.1	Budget 2013 och framåt	16
12.2	Förbrukad budget t o m april 2013	16

13. Görs analyser av egna verksamhetskostnader och jämförbara kommuners kostnader?

17

1. Sammanfattning

Revisorerna i Vännäs kommun har uppdragit åt KPMG att genomföra en granskning av budgetprocessen inom Liljaskolan. Syftet med granskningen har varit att bedöma ändamålsenligheten i den process som leder fram till en årsbudget för nämnden.

Nedan framgår sammanfattningsvis våra iakttagelser och rekommendationer i samband med granskningen.

- I budgetprocessen saknas det en tydlig bild hur förändringsarbetet mellan räkenskapsåren skall bedrivas och hur kostnads- och intäktsförändringar ska ske.
- Det finns skillnader mellan hur intäkterna budgeteras och hur de sedan redovisas när de uppkommer.
- Ett budgetverktyg som är integrerat med ekonomisystemet skulle dels underlätta budgetarbetet samt förbättra uppföljning och analys.
- Styrning av verksamheten är beroende av att det ekonomiska utfallet kan analyseras på ett ändamålsenligt sätt.
- Då Liljaskolan är en egen resultatenhet innebär detta att verksamheten skall finansieras av egna medel. Det är därmed av yttersta vikt att träffsäkerheten i intäktsflödet förbättras då en liten procentuell avvikelse ger stor effekt i kronor.
- Om inte de olika prislistorna beaktas i budgetprocessen finns det risk att de budgeterade intäkterna i hög grad påverkas om prislistorna skiljer sig år.
- Vad gäller kostnadsmassan för Liljaskolan bygger denna i stor utsträckning på hur många elever som skolan lyckas knyta till sig. Den är med andra ord avhängd av de intäkter som skolan kan tillgodogöra sig genom elevsättningar från kommuner. Kostnadsmassan måste anpassas efter de budgeterade intäkterna och då intäktsflödet kan variera i hög grad bör en viss flexibilitet finnas även för kostnaderna.
- Liljaskolan beräknar att både öka sina intäkter och minska sina kostnader under 2013 jämfört med utfallet 2012. Som tidigare nämnts saknas det en tydlig brygga som visar hur intäktsökningar och kostnadsminskningar ska genomföras och vilken effekt dessa får. I omvärldsanalysen i Vännäs kommuns årsredovisning för 2012 beskriver Liljaskolan att de räknar med minskat antal elever under de kommande åren. I budgeten för 2013 finns en gemensam besparing upptagen under varje ansvar för undervisning, denna uppgår totalt till ca 5 mkr.
- Utfallet per 2013-06-30 och den upprättade prognosen för helåret 2013 tyder på att det finns stor risk att Liljaskolan kommer att visa ett stort underskott även för 2013.

Revisionsfråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> • Är budgetprocessen ändamålsenlig? 	Nej
<ul style="list-style-type: none"> • Finns underlag finns för prioriteringar och verksamhetsförändringar? 	Nej
<ul style="list-style-type: none"> • Har nämnden och förvaltningen tillräckligt stöd för planering och ekonomiska analyser från ekonomisystem, personalsystem och eventuella andra stödsystem? 	Nej
<ul style="list-style-type: none"> • Stödjer budgetprocessen uppnåendet av fastställda mål i bedrivna verksamheter? 	Nej
<ul style="list-style-type: none"> • Görs analyser av egna verksamhetskostnader och jämförbara kommuners kostnader? 	Ja

Rekommendationer

- Vi rekommenderar att Liljaskolan upprättar en process där de utgår från utfall året innan, eller prognos, och skapa bryggor som förklarar förändringar i intäkts- och kostnadsflöden, exempelvis en post för löneökningar, elevförändringar, materialförbrukning etc. Det gör det lättare att skapa handlingsplaner för att kunna genomföra eventuella besparingar. Det bör även finnas en plan på hur handlingsplaner ska följas upp och hur de ska mätas för att kontrollera att de har genomförts och fått genomslagskraft. Eventuellt bör även lokaler fördelas ut till programmen för att få en total bild vad varje program kostar samt för att följa yta/program.
- Vi rekommenderar att Liljaskolan tydliggör hur intäkter ska budgeteras och redovisas för att underlätta analys av utfallet och på så sätt skapa en tydligare bild över hur verksamheten går. Den olikartade hanteringen av intäkter i budget kontra utfall gör att budgetuppföljningen blir missvisande vilken kan leda till felaktiga beslut.
- För att ytterligare förbättra och öka träffsäkerheten i budgetarbetet samtidigt som uppföljning och analys blir enklare rekommenderas att ett integrerat budget-analys verktyg implementeras i verksamheten. Detta skulle möjliggöra att öka jämförbarheten mellan år, att enkelt skapa nyckeltalsanalyser och diagram samt att uppföljningen av verksamheten blir mer standardiserad.
- Budget- och uppföljningsarbetet bör utformas så att det leder till kvalitativa analysmöjligheter av budget kontra utfall.
- För att öka träffsäkerheten av Liljaskolans intäktsflöde bör skolan i högre grad arbeta med känslighetsanalyser och statistiskt utfall av elevflöden, dels rörligheten under läsåret och dels förändringar i elevantal mellan åren. Detta bör även gå att koppla till demografiska förändringar inom länet och landet. Genom att upprätta en känslighetsanalys går det att se hur variationer i elevantal påverkar budgeten.

- Vi rekommenderar att Liljaskolan tar hänsyn till de elever som prissätts på annat sätt än genom den egna prislistan. Detta leder annars till för höga budgeterade intäkter som storleksmässigt beror på andelen elever som prissätts utifrån riksprislistan.
- Vi rekommenderar att skolan inför en högre grad av flexibilitet bland kostnaderna. Detta kan för personal exempelvis ske genom att dra ner på den fasta personalen och istället hyra in, eller tillfälligt anställa, personal vid behov. Vi rekommenderar även att skolan gör en översyn av kostnadsmassan och klassificerar denna efter tröghet, exempelvis om kostnaden kan förändras inom en månad, sex månader, ett år eller lägre än ett år. Detta ger skolan dels ett verktyg att snabbt anpassa sina kostnader efter rådande elevantal och dels en överblick hur lång framförhållning skolan behöver ha för att anpassa vissa kostnader.
- Vi bedömer att det är problematiskt med gemensamma besparingar och att dessa istället föregås av en ordentlig analys och att de bryts ner på delmål för att lättare få genomslag och vara möjliga att följa upp.
- Vi rekommenderar att Liljaskolan upprättar en flerårig affärs-/verksamhetsplan för att bättre planera sin verksamhet.

2. Uppdrag

Revisorerna i Vännäs kommun har uppdragit åt KPMG att genomföra en granskning av budgetprocessen inom Liljaskolan.

3. Bakgrund

Grundläggande för all styrning - oavsett vad som ska styras - är att utan något att styra mot kan inte styrning existera som företeelse. Styrning kräver vision, mål och strategi som anger riktning, kontrollpunkter eller mätvärden för avstämning (uppföljning). En organisation som karaktäriseras av en effektiv verksamhet - sett ur såväl ett kund- som ur ett internt perspektiv - är en organisation som har en klart utstakad riktning, precisa och kvantifierade mål samt en väl fungerande intern kontroll.

Styrning uttryckt i vedertagna organisationstermer omfattar omvärldsanalys, planering, genomförande, uppföljning, rapportering och utvärdering/korrigerande av en verksamhet. För att uppnå en god styrning förutsätts en väl utvecklad verksamhets- och ekonomistyrning för att därigenom möjliggöra god ekonomisk hushållning samt en ekonomi i balans.

Liljaskolan är Vännäs kommuns gymnasieskola som även bedriver vuxenutbildning och konferensverksamhet. I dagsläget går cirka 900 gymnasieelever från cirka 60 kommuner och 200 vuxenstudenter. Skolans verksamhet bedrivs som en egen resultatenhets inom Vännäs kommun vilket innebär att verksamheten ska finansiera sin egen verksamhet genom elevsättning från Vännäs kommun och övriga kommuner.

För räkenskapsåret som avslutades 2012 visade Liljaskolan ett underskott jämfört med budget om 5 610 tkr. I detta underskott ingår en återvinning av tidigare års underskott om 1 160 tkr. Det innebär att skolan under tidigare år uppvisat underskott som under 2012 inte lyckats återställa.

4. Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen har varit att bedöma ändamålsenligheten i den process som leder fram till en årsbudget för Liljaskolan.

Inom ramen för att uppnå det grundläggande syftet bör bl a följande frågeställningar beaktas:

- Är budgetprocessen ändamålsenlig?
- Finns för prioriteringar och verksamhetsförändringar?
- Har skolan tillräckligt stöd för planering och ekonomiska analyser från ekonomisystem, personalsystem och eventuella andra stödsystem?
- Stödjer budgetprocessen uppnåendet av fastställda mål i bedrivna verksamheter?
- Görs analyser av egna verksamhetskostnader och jämförbara kommuners kostnader?
- Analys av utfallet för 2012:
 - Väsentliga förklaringar till budgetavvikelser med avseende på var i verksamheterna de uppstått, vilka kostnader det rör sig om och orsaker till avvikelser.

- En jämförelse mellan budget 2013 och utfall 2012 för att bedöma rimligheten i budgeten för 2013 och framåt.

4.1 Avgränsning

I granskningen ingår inte kartläggning och bedömning av hur informationens riktighet i ekonomisystemet säkerställs (intern kontroll). Detta förväntas ske i samband med redovisningsrevisionen.

5. Revisionskriterier

Att budgetprocessen är ändamålsenlig och sker utifrån kommunens givna budgetdirektiv är väsentligt för skolans ledning och styrning av verksamheten.

Vi kommer att bedöma om rutinerna uppfyller:

- Kommunallag¹
- Interna regelverk och policys
- Fullmäktigebeslut

6. Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen inriktas mot budgetprocessen inom Liljaskolan.

7. Genomförande

Projektet har genomförts genom:

- Upprättande av projektplan och förankring av projektet.
- Intervjuer med ansvariga tjänstemän och förtroendevalda för beskrivningar av använda rutiner och arbetssätt.

Intervjuer har genomförts med Solveig Larsson, Gymnasiechef och Anna Nilsson, Kommun-ekonom.

De intervjuade har i berörda delar faktagranskat rapporten.

- Analys och bedömning av resultat av insamlade dokument och intervjuer.

8. Organisation

Liljaskolan är en egen resultatenhet inom Vännäs kommun där gymnasiechefen är ansvarig för den operativa verksamheten och där Liljaskolans styrelse har det övergripande ansvaret.

¹ SFS nr: 1991:900

9. Kartläggning och bedömning av ändamålsenligheten i budgetprocessen

9.1 Liljaskolans budgetprocess

Liljaskolan är en egen resultatenhet inom Vännäs kommun där styrelsen för Liljaskolan är ansvarig för verksamheten och den budgetprocess som genomförs. Liljaskolan erhåller inga anslag från kommunen utan verksamheten ska finansieras genom egna medel, dvs ersättningar från kommunen där skolans elever kommer ifrån. Det innebär även att eventuella underskott ska återställas under kommande år. Budgetprocessen påbörjas i juni/juli och pågår sedan under hösten innan budgeten fastställs på styrelsemöte i oktober. Under samma period ska även verksamhetsplanen för Liljaskolan tas fram och resultatet av denna ska arbetas in i budgeten för kommande år.

I verksamhetsplanen, som utgår från Kommunens övergripande målsättningar, ska styrelsen ta fram olika delområden där kommunens övergripande målsättningar bryts ner och appliceras på Liljaskolan. Ett av dessa delområden är ekonomi där kommunens övergripande mål även appliceras för Liljaskolan.

Styrelsen för Liljaskolan ska bestämma de mål som tas fram i verksamhetsplanen. De ska även diskutera strategiska frågor, exempelvis hur den framtida verksamheten ska organiseras, vilka program ska startas/läggas ner samt den övergripande ekonomin för skolan. Styrelsen ska sammanträda 4-5 gånger per år där uppföljning av Liljaskolans verksamhet, bland annat ekonomi, diskuteras.

Ansvarig för det praktiska arbetet med att utforma och ta fram beloppen i budgeten är den kommunekonom som är ansvarig för Liljaskolan. Denne arbetar tillsammans med gymnasiechefen och Liljaskolans rektorer för att ta fram intäkter för skolans olika verksamheter och kostnader för personal och material.

Varje månad har kommunekonomen möten med skolans rektorer för att följa upp den ekonomiska utvecklingen. Vidare sker en djupare analys vid delårsbokslut och årsbokslut där även verksamhetsplanen följs upp.

9.1.1 Intervju med kommunekonom om budgetprocessen i Liljaskolan

Liljaskolan är en egen resultatenhet och upprättar således en egen budget där styrelsen tar fram riktlinjer samt beslutar om fastställande av budget. I budgetarbetet används en budgetmall som är gemensam för samtliga förvaltningar inom kommunen. Det finns i övrigt inga gemensamma mallar eller riktlinjer för hur budgetarbetet ska utföras inom kommunen.

I samband med att nuvarande kommunekonom tog över budgetarbetet inför budget 2013 gjordes en grundläggande analys av varje ansvarsområde och de underliggande objekten. Budgeten är indelad i en matris där varje ansvar (gymnasiechef eller rektor) är fördelade på objekt och underliggande aktivitet. Aktiviteterna är uppdelade i gemensamma kostnader, tjänster samt material.

Under budgetarbetet går kommunekonomen igenom varje ansvar och fördelar tillsammans med rektorerna för de olika gymnasieprogrammen antal tjänster samt bedömer hur många elever som kommer att genomföra programmen. Lönekostnader tas fram genom lönelistor från personalav-

delningen, löneökningar beaktas i budgeten. I processen beaktar kommunekonomen vad som är en rimlig kostnad per elev, kvalitet kontra kostnad och gör jämförelse mellan de olika programmen. Exempelvis kostar de yrkesförberedande utbildningarna, såsom bygg och transport, mer i materialkostnader jämfört med de teoretiska programmen. En jämförelse av kostnad per elev (undervisning, lärverktyg, elevhälsa, måltider, lokaler, övrigt samt totalkostnad) görs även gentemot länets övriga gymnasieskolor.

Liljaskolan har kalenderår som räkenskapsår medan skolåret sträcker sig från augusti till juni. Detta medför att elevantalet kan variera under räkenskapsåret, framförallt är det avgångsklasserna i årskurs 3 som kan skilja sig mot de som börjar årskurs 1. Denna prognos beaktas i budgetarbetet.

Liljaskolans intäkter erhålls främst genom ersättningar från kommuner och varierar beroende på vilket program som eleverna väljer. Intäkterna bygger på de prognoser om elevantal som görs och ligger under ett eget ansvar och fördelas således inte ut till varje enskilt program. Ersättningen bygger främst på den budget som Liljaskolan upprättar och ska motsvara den kostnad som varje elev kostar under ett läsår. Detta resulterar i en prislista som publiceras på Liljaskolans hemsida. Denna prislista används främst vid prissättning mellan kommunerna inom länet medan andra kommuner antingen använder sig av riksprislistan eller, om utbildningen finns på elevens hemort, den prislista som gäller i hemkommunen. De olika prislistorna beaktas ej i budgetprocessen, se vidare analys under avsnitt 11.1.2.

Liljaskolan kan även erhålla intäkter i andra former, det handlar om bidrag från staten, driftbidrag, interna hyresintäkter etc. I budgetarbetet fördelas inte dessa ut på de olika ansvarsområden som finns då detta kräver ett omfattande administrativt arbete. I budgetarbetet fördelas intäkter ut på följande ansvar; Ersättning från kommuner gymnasiet, ersättning från kommuner vuxenutbildning, skolmåltidsverksamhet, trafikskolan, uppdragsutbildning, konferenscenter samt elevhem. Vid bokföringen av de övriga intäkterna bokas dessa inom det ansvarsområde som bidraget erhålls för. När uppföljning av verksamheten sker hamnar dessa övriga intäkter inom det ansvar som bokningen görs på.

I budgeten för 2013 ingår för varje ansvar en gemensam besparing som uppkommit då det finns ett övergripande mål att minska det överskott av personal som finns. Denna besparing förmedlades sent i budgetprocessen vilket gjorde att fördelningen gjordes genom en procentuell fördelning utifrån respektive rektors budget. Det gjordes således ingen djupare analys över var denna besparing borde hamna.

Kommentar

I budgetprocessen saknas det en tydlig bild hur förändringsarbetet mellan räkenskapsåren skall bedrivas och hur kostnads- och intäktsförändringar ska ske.

Det finns skillnader mellan hur intäkterna budgeteras och hur de sedan redovisas när de uppkommer.

Rekommendation

Vi rekommenderar att Liljaskolan upprättar en process där de utgår från utfall året innan, eller prognos, och skapa bryggor som förklarar förändringar i intäkts- och kostnadsflöden, exempelvis en post för löneökningar, elevförändringar, materialförbrukning etc. Det gör det lättare att skapa handlingsplaner för att kunna genomföra eventuella besparingar. Det bör även finnas en plan på hur handlingsplaner ska följas upp och hur de ska mätas för att kontrollera att de har genomförts och fått genomslagskraft. Eventuellt bör även lokaler fördelas ut till programmen för att få en total bild vad varje program kostar samt för att följa yta/program.

Vi rekommenderar att Liljaskolan tydliggör hur intäkter ska budgeteras och redovisas för att underlätta analys av utfallet och på så sätt skapa en tydligare bild över hur verksamheten går. Den olikartade hanteringen av intäkter i budget kontra utfall gör att budgetuppföljningen blir missvisande vilken kan leda till felaktiga beslut.

9.1.2 **Intervju med gymnasiechef**

De delar som avser budgetprocessen och redan finns återgiven från intervjun med kommunekonomen redogörs ej för nedan. Vidare berörde intervjun med gymnasiechefen även uppföljning av intäkter och kostnader vilka redogörs för under efterkommande avsnitt.

Gymnasiechefen är i hög grad involverad i budgetprocessen samt den ekonomiska uppföljningen varje månad. Den nuvarande gymnasiechefen tillträdde i slutet av 2011 vilket gör att budget 2013 var den första budgetprocessen som gymnasiechefen var involverad i.

Under 2012 gjordes en omstrukturering av den ekonomiska uppföljningen där ytterligare ansvarsområden tillkom samtidigt som en viss omfördelning av olika program genomfördes. Detta gör dels att utfallet för 2012 kontra budget 2012 blir något missvisande där vissa ansvarsområden får stora avvikelser och dels att en jämförelse mellan 2012 och 2013 blir svårare att genomföra.

9.2 Ekonomistöd och kommunikation

Kommunekonomen deltar löpande i verksamheten under året.

Liljaskolans ekonomisystem är Agresso där även budgeten framgår på övergripande nivå och aggregerad kontonivå. Det är även möjligt att följa utfallet per ansvar. Uppföljning av budgeten sker, liksom upprättandet, i en excelsammanställning som ekonomen tar fram varje månad.

På regelbundna träffar behandlas budgetuppföljning per ansvarsområde.

Personalförteckning med aktuella löner tas ut av personalavdelningen i anslutning till arbetet med budget. Information om förändring av antal tjänster inför budgetarbete går ekonomen igenom med budgetansvariga rektorer.

Ekonomen bistår kontinuerligt med stöd till gymnasiechef och rektorer. Ekonomen är även föredragande på Liljaskolans styrelsemöten.

Kommentar

Ett budgetverktyg som är integrerat med ekonomisystemet skulle dels underlätta budgetarbetet samt förbättra uppföljning och analys.

Rekommendation

För att ytterligare förbättra och öka träffsäkerheten i budgetarbetet samtidigt som uppföljning och analys blir enklare rekommenderas att ett integrerat budget-analys verktyg implementeras i verksamheten. Detta skulle möjliggöra att öka jämförbarheten mellan år, att enkelt skapa nyckeltals-analyser och diagram samt att uppföljningen av verksamheten blir mer standardiserad.

10. Har nämnden och förvaltningen tillräckligt stöd för planering och ekonomiska analyser från ekonomi- och personalsystem etc?

Kommunen tillämpar inte något annat budgetverktyg än excel som stöd som framtagandet av budget. Vid beräkning av personalbudget tar personalavdelningen fram förteckning med aktuell personal och medellön per ansvar och verksamhet som sedan bearbetas i Excel. Det är önskvärt med ett budgetverktyg speciellt för att förenkla arbetet med personalbudget.

11. Analys av utfallet för 2012

Uppföljning enligt månatlig sammanställning

Verksamhet	Utfall 2012	Budget 2012	Avvikelse	Avvikelse %
Ersättning från kommuner	-123 391	-127 608	-4 217	3,4%
Administration	5 674	5 809	135	2,4%
Skolmältider	-26	-2	24	-92,3%
Övergripande verksamhet	5 142	6 227	1 085	21,1%
Fortbildning	459	925	466	101,5%
Dataansvar	974	1 031	57	5,9%
Gymnasieskolan gemensamt	17 751	18 055	304	1,7%
Undervisning sektor Alf	16 089	16 029	-60	-0,4%
Läromedel sektor Alf	4 520	4 165	-355	-7,9%
Undervisning specialidrotter	3 812	3 708	-104	-2,7%
Undervisning sektor Jan-Erik	28 187	26 474	-1 713	-6,1%
Läromedel sektor Jan-Erik	12 343	10 120	-2 223	-18,0%
Trafikskolan	78	-7	-85	-109,0%
Uppdragsutbildning	-392	-183	209	-53,3%
Vuxenutbildning gemensamt	3 532	3 802	270	7,6%
Undervisning sektor Veronica	10 258	10 109	-149	-1,5%
Läromedel sektor Veronica	1 441	880	-561	-38,9%
Undervisning sektor Mathilda/Magnus	13 050	13 526	476	3,6%
Läromedel sektor Mathilda/Magnus	4 486	5 549	1 063	23,7%
Konferenscenter	-16	-1	15	-93,8%
Elevhem	489	232	-257	-52,6%
Cafeteria	-10	0	10	-100,0%

				0
Total	4 450	-1 160	-5 610	

Uppföljning enligt årsredovisning

2012	Kostnader	Intäkter	Netto	Budget	Avvikelse mot budget
Verksamhet tkr					
Ersättningar från kommuner	325	123 716	-123 391	-127 608	-4 217
Administration	14 876	399	14 477	16 193	1 716
Skolmåltidsverksamhet	7 413	7 438	-25	-2	23
Lokaler	19 176	120	19 056	19 655	599
Läromedel gymnasiet	18 929	856	18 073	15 012	-3 061
Löner, undervisande personal gymnasiet	54 573	1 224	53 349	52 702	-647
Läromedel vuxenutbildning	5 125	409	4 716	5 702	986
Löner, undervisande personal vuxenutbildning	18 322	276	18 046	17 144	-902
Trafikskola	1 047	969	78	-6	-84
Uppdragsutbildning	1 457	1 849	-392	-183	209
Elevhem	3 600	3 137	463	231	-232
Total	144 843	140 393	4 450	-1 160	-5 610
Budget	138 539	139 699		-1 160	

11.1 Budgetavvikelser 2012

I följande avsnitt har identifierade större budgetavvikelser för år 2012 analyserats.

11.1.1 Intäkter

De totala budgeterade intäkterna för 2012 uppgick till 139 699 tkr vilket kan jämföras med det totala utfallet för 2012 om 140 393 tkr. Dock framgår av ovan tabell att ersättning från kommuner uppgår till 123 716 tkr jämfört med budgeterade intäkter om 127 608 tkr. Detta ger en avvikelse mot budget om -4 217 tkr. Detta ger dock en skev bild av jämförelsen mellan budget och utfall då det i intäkterna för utfallet kan saknas bidrag som istället har redovisats inom något annat ansvar.

Som tidigare nämnts finns de svårigheter att beräkna antal elever dels för att läsåret inte följer räkenskapsåret och dels för att avgångsklassen i årskurs 3 kan skilja sig markant jämfört med den klass som börjar årskurs 1. Vidare framhåller gymnasiechefen att det finns en rörlighet mellan olika gymnasieskolor under läsåret vilket försvårar budgetarbetet med elevintäkter. Under läsåret finns två avräkningstidpunkter då fakturering sker, den 15 oktober och 15 februari.

Kommentar

Styrning av verksamheten är beroende av att det ekonomiska utfallet kan analyseras på ett ändamålsenligt sätt.

Då Liljaskolan är en egen resultatenhet innebär detta att verksamheten skall finansieras av egna medel. Det är därmed av yttersta vikt att träffsäkerheten i intäktsflödet förbättras då en liten procentuell avvikelse ger stor effekt i kronor.

Rekommendation

Budget- och uppföljningsarbetet bör utformas så att det leder till kvalitativa analysmöjligheter av budget kontra utfall.

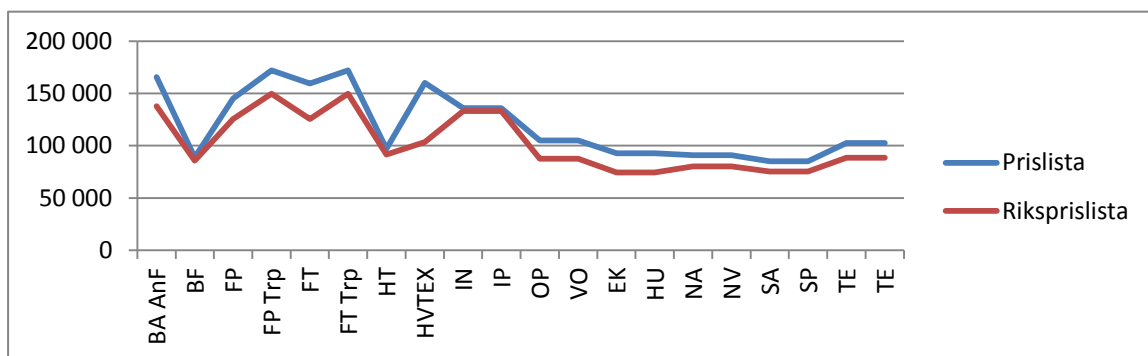
För att öka träffsäkerheten av Liljaskolans intäktsflöde bör skolan i högre grad arbeta med känslighetsanalyser och statistiskt utfall av elevflöden, dels rörligheten under läsåret och dels förändringar i elevantal mellan åren. Detta bör även gå att koppla till demografiska förändringar inom länet och landet. Genom att upprätta en känslighetsanalys går det att se hur variationer i elevantal påverkar budgeten.

11.1.2 Prislista

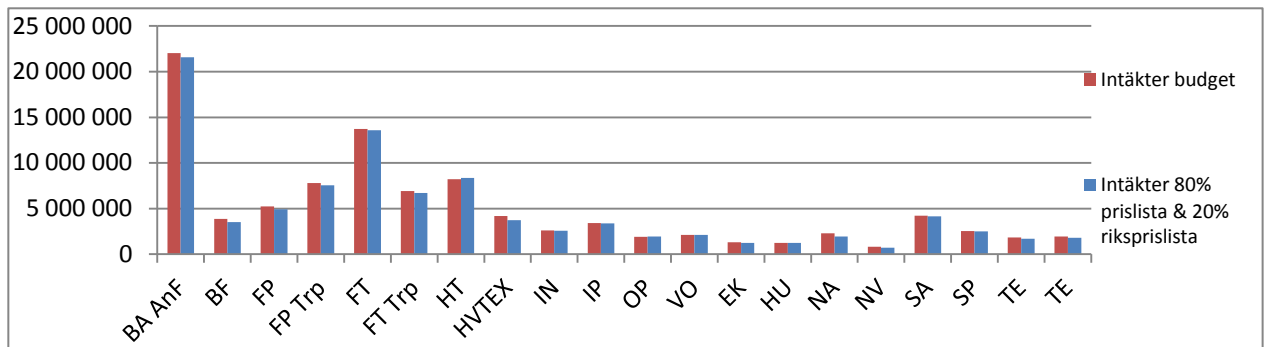
Det finns olika prislister som anger vilken debitering som ska användas för eleverna. Detta beaktas ej i budgetprocessen.

Kommentar

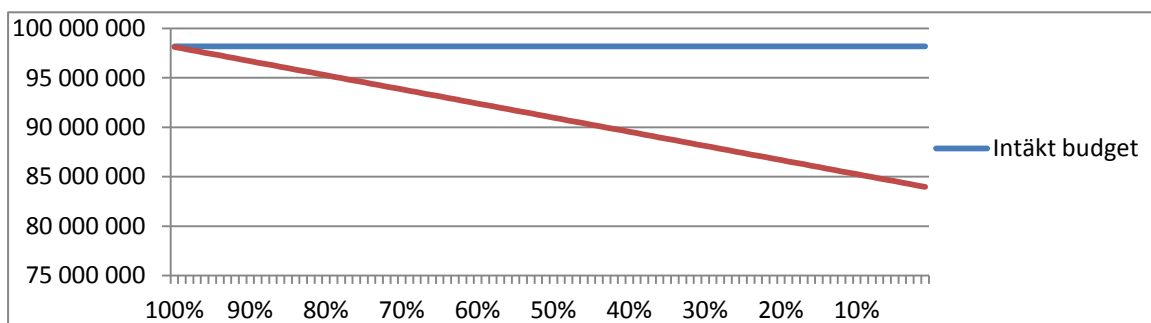
Om inte de olika prislistorna beaktas i budgetprocessen finns det risk att de budgeterade intäkterna i hög grad påverkas om prislistorna skiljer sig åt. För att kvantifiera eventuella avvikelser har en jämförelse gjorts mellan budgeterat snittpris som används inom länet, Liljaskolans prislista och riksprislistan.



Ovan graf visar att riksprislistan för de flesta program ligger lägre jämfört med den prislista som Liljaskolan använder sig av, den genomsnittliga skillnaden mellan riksprislistan och Liljaskolans prislista uppgår till -14%.



Ovan tabell visar de totala intäkterna per program baserat dels på intäkter enligt den gemensamma snittprislistan som Västerbottens kommuner använder sig av och dels intäkter baserat på både Liljaskolans prislista och riksprislistan. I ovan tabell har ett antagande om att 80% av eleverna kommer från Västerbottens kommuner och att 20% kommer från övriga delar av Sverige. Den totala avvikelserna från budgeterade intäkter skulle i ovan beräkning vara ca -3 mkr eller -3%.



Ovan graf visar hur de totala intäkterna förändras beroende på andelen elever som prissätts enligt Liljaskolans prislista kontra riksprislistan.

Rekommendation

Vi rekommenderar att Liljaskolan tar hänsyn till de elever som prissätts på annat sätt än genom den egna prislistan. Detta leder annars till för höga budgeterade intäkter som storleksmässigt beror på andelen elever som prissätts utifrån riksprislistan.

11.1.3 Kostnader

På grund av omstruktureringar i den ekonomiska uppföljningen under 2012 blir avvikelserna mellan utfall och budget något missvisande mellan de olika ansvarsområdena. Exempelvis ska de negativa avvikelserna inom område "Undervisning sektor Jan-Erik" och "Läromedel sektor Jan-Erik" ses tillsammans med de positiva avvikelserna inom område "Undervisning sektor Mathilda/Magnus" och "Läromedel sektor Mathilda/Magnus".

De totala kostnaderna för 2012 uppgår till 144 843 tkr vilket kan jämföras med budgeterade kostnader om 138 539 tkr, det motsvarar en budgetavvikelse om -6 304 tkr. Det är framför allt de

program med yrkesinriktning, transport och gods och bygg och anläggning som står för stora avvikelser. Detta beror på att det i dessa program ingår mycket utbildning med fordon och maskiner där reservdels- och reparationskostnaderna är svåra att budgetera.

Inom dessa program är även lärartätheten hög vilket leder till att programmen är beroende av att budgeterat antal elever uppfylls för inte övertalighet ska råda inom personalen. Vad gäller personalkostnader är detta en trögrörlig kostnadsmassa som tar tid att förändra, ofta krävs fackliga förhandlingar vilket leder till att en framförhållning om ca 1 år behövs.

Vad gäller programutbudet för eleverna måste eventuella anpassningar av detta beakta att det tar tre år för eleverna att slutföra utbildningar, det kan därmed finnas vissa eftersläpningar i kostnadsbesparingar. Detta innebär att beslut om förändringar måste tas med god framförhållning.

Kommentar

Vad gäller kostnadsmassan för Liljaskolan bygger denna i stor utsträckning på hur många elever som skolan lyckas knyta till sig. Den är med andra ord avhängd av de intäkter som skolan kan tillgodogöra sig genom elevsättningar från kommuner. Kostnadsmassan måste anpassas efter de budgeterade intäkterna och då intäktsflödet kan variera i hög grad bör en viss flexibilitet finnas även för kostnaderna.

Rekommendation

Vi rekommenderar att skolan inför en högre grad av flexibilitet bland kostnaderna. Detta kan för personal exempelvis ske genom att dra ner på den fasta personalen och istället hyra in, eller tillfälligt anställa, personal vid behov. Vi rekommenderar även att skolan gör en översyn av kostnadsmassan och klassificerar denna efter tröghet, exempelvis om kostnaden kan förändras inom en månad, sex månader, ett år eller lägre än ett år. Detta ger skolan dels ett verktyg att snabbt anpassa sina kostnader efter rådande elevantal och dels en överblick hur lång framförhållning skolan behöver ha för att anpassa vissa kostnader.

12. Jämförelse mellan budget 2013 och utfall 2012 för att bedöma rimligheten i budgeten för 2013 och framåt

Liljaskolans budget för 2013 visar ett överskott om 1 502 tkr vilket kan jämföras med underskottet om 4 450 tkr 2012.

Uppställning enligt årsredovisning

Verksamhet tkr	Utfall 2012 Kostnader	Utfall 2012 In-täkter	Netto utfall	Budget 2013 Kostnader	Budget 2013 Intäkter	Netto budget	Netto Förändring
Ersättningar från kommuner	325	123 716	-123 391	0	128 449	-128 449	5 058
Administration	14 876	399	14 477	16 515	112	16 403	-1 926
Skolmåltidsverksamhet	7 413	7 438	-25	8 776	7 182	1 594	-1 619

Lokaler	19 176	120	19 056	16 584	0	16 584	2 472
Läromedel gymnasiet	18 929	856	18 073	19 273	0	19 273	-1 200
Löner, undervisande personal gymnasiet	54 573	1 224	53 349	63 211	0	63 211	-9 862
Läromedel vuxenutbildning	5 125	409	4 716	2 593	0	2 593	2 123
Löner, undervisande personal vuxenutbildning	18 322	276	18 046	7 206	0	7 206	10 840
Trafikskola	1 047	969	78	1 920	2 000	-80	158
Uppdragsutbildning	1 457	1 849	-392	1 767	2 000	-233	-159
Elevhem	3 600	3 137	463	3 437	3 041	396	67
Total	144 843	140 393	4 450	141 282	142 784	-1 502	

12.1 Budget 2013 och framåt

Liljaskolans intäkter beräknas öka med ca 2,4 mkr under 2013 jämfört med utfall för 2012. Kostnaderna beräknas minska med ca 3,5 mkr under 2013 jämfört med utfall 2012. Som tidigare nämnts så fördelas inte övriga intäkter ut till respektive ansvar vilket försvårar en analys rad för rad.

Kommentar

Liljaskolan beräknar att både öka sina intäkter och minska sina kostnader under 2013 jämfört med utfallet 2012. Som tidigare nämnts saknas det en tydlig brygga som visar hur intäktsökningar och kostnadsminskningar ska genomföras och vilken effekt dessa får. I omvärldsanalysen i Vännäs kommuns årsredovisning för 2012 beskriver Liljaskolan att de räknar med minskat antal elever under de kommande åren. I budgeten för 2013 finns en gemensam besparing upptagen under varje ansvar för undervisning, denna uppgår totalt till ca 5 mkr.

Rekommendation

Vi bedömer att det är problematiskt med gemensamma besparingar och att dessa istället föregås av en ordentlig analys och att de bryts ner på delmål för att lättare få genomslag och vara möjliga att följa upp.

12.2 Förbrukad budget t o m april 2013

Uppställning enligt delårsrapport 2013-06-30

Verksamhet tkr	Redovisning 2012-06-30	Redovisning 2013-06-30	Bokslut 2012	Prognos helår 2013	Budget 2013	Avvikelse mot budget
Ersättningar från kommuner	-62 196	-61 619	-123 391	-124 887	-128 449	3 562
Administration	7 292	8 088	14 477	16 300	16 403	-103
Skolmåltidsverksamhet	81	548	-25	1 593	1 594	-1
Lokaler	9 667	8 151	19 056	16 500	16 584	-84

Läromedel gymnasiet	9 168	9 607	18 073	19 273	19 273	0
Löner, undervisande personal gymnasiet	26 770	32 064	53 349	64 300	63 211	1 089
Läromedel vuxenutbildning	2 541	1 396	4 716	2 593	2 593	0
Löner, undervisande personal vuxenutbildning	10 054	3 547	18 046	7 300	7 206	94
Trafikskola	133	44	78	-80	-80	0
Uppdragsutbildning	-207	-58	-392	-200	-233	33
Elevhem	129	293	463	393	396	-3
Total	3 432	2 061	4 450	3 085	-1 502	4 587
Bruttokostnad		73 042	144 843	142 306	141 281	-1 025
Bruttointäkt		70 981	140 393	139 221	142 783	-3 562

Av ovanstående tabell framgår att underskottet per 2013-06-30 uppgår till 2 061 tkr och att prognosen för helåret 2013 är ett underskott om 3 085 tkr. Om hänsyn dessutom tas till budgeterat överskott om 1 502 tkr blir avvikelserna mot budget 4 587 tkr.

Kommentar

Utfallet per 2013-06-30 och den upprättade prognosen för helåret 2013 tyder på att det finns stor risk att Liljaskolan kommer att visa ett stort underskott även för 2013.

13. Görs analyser av egna verksamhetskostnader och jämförbara kommuners kostnader?

Liljaskolans ekonom sammanställer varje månad en ekonomisk uppföljning som gymnasiechefen och skolans rektorer tar del av. Denna uppföljning specificerar varje program och jämför budget mot utfall.

Inom västerbotten finns även ett samarbete där varje kommun specificerar kostnaderna per elev för varje program, kostnaderna delas in i undervisning, lärarverktyg, elevhälsa, måltider, lokaler och övrigt. Denna sammanställning använder Liljaskolan för att jämföra hur deras kostnader fördelas jämfört med andra gymnasieskolor. Samarbetet har dock ännu inte resulterat i en gemensam projektgrupp som dels definierar vilka kostnader som ska ingå i de olika klassificeringarna och dels hitta gemensamma modeller för att effektivisera verksamheten.



Helen Sundström Hetta
Kundansvarig

Nicklas Hermansson