

Revisionsrapport

Styrning och ledning av Campus Hultsfred

Hultsfreds kommun

Viktor Prytz
Certifierad kommunal
revisor

Alexander Arbman

24 oktober 2017

Innehåll

1.	Sammanfattning	2
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Syfte och Revisionsfråga-or	4
2.3.	Revisionskriterier	4
2.4.	Kontrollmål	4
2.5.	Avgränsning.....	5
2.6.	Metod.....	5
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Campus Hultsfred	6
3.2.	Styrmodell Hultsfreds kommun.....	6
3.3.	Finns tydliga mål och riktlinjer för verksamheten?	6
3.4.	Finns tillräckliga resurser och förutsättningar?.....	8
3.5.	Sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin?	8
3.6.	Sker tillfredsställande uppföljning av verksamheten och kvalitet?	11
3.7.	Vidtas ändamålsenliga åtgärder vid avvikelser?	12
4.	Revisionell bedömning.....	14
4.1.	Bedömningar mot kontrollmål.....	14

1. *Sammanfattning*

Revisorerna granskade år 2013 om kommunstyrelsen säkerställde att Campus Hultsfred bedrevs ändamålsenligt. Granskningen resulterade i att revisorerna bedömde att kommunstyrelsen inte säkerställde att verksamheten bedrevs ändamålsenligt. Granskningen visade att Campus hade en tydlig intern organisation där Campus var en egen enhet under kommunstyrelsen och att kommunchefen var chef över campuschefen. Styrningen av verksamheten utgick från skapandet av verksamheten i kombination med årliga beslut inom ramen för kommunens styrprocess. Den ursprungliga visionen hade inte uppdaterats. Verksamheten hade under flera år inte klarat att hålla sin budget. Åtgärder för att komma i balans beslutades av campuschefen. Det gick inte att påvisa att genomförda åtgärder hade fått önskade effekter. Uppföljningen av verksamheten skedde till stora delar i form av studentenkäter och kursutvärderingar. Uppföljningen och rapporteringen av kvaliteten till kommunstyrelsen var begränsad till att framför allt omfatta kvantitativ data.

På Campus Hultsfred finns det möjlighet att läsa universitets- och högskoleprogram, och fristående kurser. Det finns också andra former som till exempel yrkeshögskola, specialinriktade föreläsningar och öppna föreläsningar. Enligt kommunens Mål och budget 2017 har kommunstyrelsen ansvar för Campus Hultsfred som är en förvaltning med ansvar för all eftergymnasial utbildning. Campus Hultsfred har en strategikarta i Mål och budget. Verksamhetsidén är att Campus Hultsfred ska vara samlingspunkt för eftergymnasiala utbildningar i Hultsfreds kommun samt utveckling av nya utbildningar, arbetssätt och samverkansformer. Campus Hultsfreds verksamhet ska vara nationellt och internationellt gångbar med stark lokal förankring. Verksamheten ska generera positiva lokala effekter såsom ökad inflyttning, höjd kompetens, ökad konsumtion samt ett mer differentierat näringsliv.

Utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har revisorerna beslutat att granska hur kommunstyrelsen säkerställer att verksamheten bedrivs ändamålsenligt. Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer kommunstyrelsen en ändamålsenlig styrning och ledning av Campus Hultsfred?

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte helt säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av Campus Hultsfred. Vår revisionella bedömning grundar sig på de iakttagelser som gjorts vid bedömning av kontrollmålen. Flera av kontrollmålen bedöms som uppfyllda och det har skett en positiv utveckling av styrning och ledning av Campus sedan revisorernas granskning år 2013. Framför allt är det frånvaron av konkreta och tydliga åtgärder vid avvikelser från budgeten som brister. Det är ytterst kommunstyrelsens ansvar att säkerställa en budget i Campus Hultsfred. Vi konstaterar att budgeten överskridits samtliga år sedan starten vilket vi anser är bristfällig hantering av situationen.

Kontrollmål	Kommentar
Finns tydliga mål och riktlinjer för verksamheten?	<p>Uppfyllt</p> <p>Vi anser att det finns tydliga mål och riktlinjer för Campus Hultsfred. Målsättningarna med underliggande indikatorer är tillräckligt tydliga utifrån den verksamhet som bedrivs.</p>
Finns tillräckliga resurser och förutsättningar?	<p>Uppfyllt</p> <p>Vi anser att det finns tillräckliga resurser och goda förutsättningar för Campus Hultsfred att bedriva verksamheten i enlighet med fastställda mål och riktlinjer. Vi konstaterar att det finns forum för campusledningen att upplysa kommunledningen om det inte finns tillräckliga resurser och förutsättningar för att nå målsättningarna.</p>
Sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin?	<p>Uppfyllt</p> <p>Vi anser att det sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin med rapportering till kommunstyrelsen.</p>
Sker tillfredsställande uppföljning av verksamheten och kvalitet?	<p>Uppfyllt</p> <p>Vi anser att det finns tillfredsställande uppföljning av verksamheten kopplat till fullmäktiges beslutade mål. Vi konstaterar att uppföljningen analyseras och sammanställs av verksamheten samt rapporteras till kommunstyrelsen.</p>
Vidtas ändamålsenliga åtgärder vid avvikelser?	<p>Ej uppfyllt</p> <p>Vi anser att det inte genomförts tillräckliga och konkreta åtgärder för att nå en budget i balans. Dokumentationen av åtgärderna i styrelsens protokoll är bristfällig. Verksamheten har under de senaste åren återkommande redovisat underskott som inte åtgärdats. Anledningarna till underskotten är inte främmande för verksamheten. Vi ser positivt på att controller från ekonomiavdelningen bistår Campus Hultsfred i frågor kopplat till redovisningen samt utredning av anledningar till underskotten.</p>

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Revisorerna granskade år 2013 om kommunstyrelsen säkerställde att Campus Hultsfred bedrevs ändamålsenligt. Granskningen resulterade i att revisorerna bedömde att kommunstyrelsen inte säkerställde att verksamheten bedrevs ändamålsenligt. Granskningen visade att Campus hade en tydlig intern organisation där Campus var en egen enhet under kommunstyrelsen och att kommunchefen var chef över campuschefen. Styrningen av verksamheten utgick från skapandet av verksamheten i kombination med årliga beslut inom ramen för kommunens styrprocess. Den ursprungliga visionen hade inte uppdaterats. Verksamheten hade under flera år inte klarat att hålla sin budget. Åtgärder för att komma i balans beslutades av campuschefen. Det gick inte att påvisa att genomförda åtgärder hade fått önskade effekter. Uppföljningen av verksamheten skedde till stora delar i form av studentenkäter och kursutvärderingar. Uppföljningen och rapporteringen av kvaliteten till kommunstyrelsen var begränsad till att framför allt omfatta kvantitativ data.

På Campus Hultsfred finns det möjlighet att läsa universitets- och högskoleprogram, och fristående kurser. Det finns också andra former som till exempel yrkeshögskola, specialinriktade föreläsningar och öppna föreläsningar. Enligt kommunens Mål och budget 2017 har kommunstyrelsen ansvar för Campus Hultsfred som är en förvaltning med ansvar för all eftergymnasial utbildning. Campus Hultsfred har en strategikarta i Mål och budget. Verksamhetsidén är att Campus Hultsfred ska vara samlingspunkt för eftergymnasiala utbildningar i Hultsfreds kommun samt utveckling av nya utbildningar, arbetssätt och samverkansformer. Campus Hultsfreds verksamhet ska vara nationellt och internationellt gångbar med stark lokal förankring. Verksamheten ska generera positiva lokala effekter såsom ökad inflyttning, höjd kompetens, ökad konsumtion samt ett mer differentierat näringsliv.

Utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har revisorerna beslutat att granska hur kommunstyrelsen säkerställer att verksamheten bedrivs ändamålsenligt.

2.2. Syfte och Revisionsfråga

Syftet är att granska kommunstyrelsens styrning och ledning av Campus Hultsfred.

Revisionsfråga:

Säkerställer kommunstyrelsen en ändamålsenlig styrning och ledning av Campus Hultsfred?

2.3. Revisionskriterier

Kommunala styrdokument

2.4. Kontrollmål

- Finns tydliga mål och riktlinjer för verksamheten?
- Finns tillräckliga resurser och förutsättningar?
- Sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin?

- Sker tillfredsställande uppföljning av verksamheten och kvalitet?
- Vidtas ändamålsenliga åtgärder vid avvikelser?

2.5. Avgränsning

Kommunstyrelsen och Campus Hultsfred.

2.6. Metod

Intervjuer med campuschefen och berörd personal på Campus. Intervjuer med kommunchefen och ekonomichef. Även intervjuer med controller inriktad mot Campus samt campuschef.

Granskning av relevanta dokument i anslutning till revisionsfrågan och kontrollmålen.

De intervjuade har sakgranskat rapporten.

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Campus Hultsfred

Under år 2007 beslutade fullmäktige i Hultsfreds kommun om organisationen för Campus Hultsfred. Verksamheten blev en kommunal enhet under kommunstyrelsen. Dagens organisation är likvärdig med Campus Hultsfred som del av kommunstyrelsens verksamheter.



Campus Hultsfred har enligt årsredovisning 2016 som syfte att vara samlingsplats för eftergymnasiala utbildningar i Hultsfreds kommun. På Campus ska det vara möjligt att läsa universitets- och högskoleprogram, fristående kurser och yrkesutbildningar, samt delta på specialinriktade och öppna föreläsningar. Verksamhetens arbete ska ge en positiv effekt i kommunen genom ökad inflyttning, höjd kompetens, ökad konsumtion och ett mer differentierat näringsliv.

På Campus Hultsfred arbetar en campuschef, fem medarbetare och fyra samarbetskollaboratorer.

3.2. Styrmodell Hultsfreds kommun

Fullmäktige antog under år 2011 en styrmodell för Hultsfreds kommun. Styrmodellen syftar till att styra kommunens resurser så effektivt som möjligt för att ge högsta möjliga nytta för brukare och invånare. I enlighet med styrmodellen genomförs resultatstyrning, vilket avser styrning mot uppsatta mål som redovisas, analyseras och bedöms. Målen ska vara mätbara och kunna resultera i konkreta aktiviteter. Av styrmodellen framgår att samtliga av kommunens verksamheter ska följa och tillämpa styrmodellen. Det framgår även att det är kommunstyrelsen som ska säkerställa att styrmodellen får genomslag i hela organisationen. I styrmodellen nämns *Mål och budget* som kommunens viktigaste styrinstrument för planering, uppföljning och granskning av verksamheterna.

3.3. Finns tydliga mål och riktlinjer för verksamheten?

3.3.1. Iakttagelser

I enlighet med ovan nämnda styrmodell har fullmäktige antagit ett antal övergripande perspektiv som styrelsen och nämnderna ska följa upp. Dessa beslutas och framgår av *Mål och budget 2017*. I budgeten framgår fyra perspektiv som alla nämnder ska arbeta mot.

Det ska ske mätning av måluppfyllelse samt planering av aktiviteter för att nå målen. I budgeten finns Campus Hultsfreds verksamhetsbeskrivning samt de fyra övergripande perspektiven samt underliggande inriktningsmål.

Ekonomi

Verksamheten bedrivs inom budget

Invånare och brukare

Gods kunskapsresultat	Nöjda studenter	Vara en god mötesplats för olika aktörer i regionen
-----------------------	-----------------	---

Verksamhet och medarbetare

Stolthet	Gott samarbete	God delaktighet	Möjlighet till utveckling/rörlighet	Ordning och reda
----------	----------------	-----------------	-------------------------------------	------------------

Utveckling

God samverkan mellan näringsliv, utvecklingskontor och Campus	Hög attraktivitet på Campus
---	-----------------------------

Till Campus Hultsfreds verksamhetsbeskrivning samt perspektiv med inriktningsmål finns dokumentet *Mål och nyckeltal*, vilket presenterar vilka indikatorer som målen mäts emot. Av intervjuer framgår att det inför varje år sker övervägning och förbättringar på inriktningsmålen med underliggande indikatorer. Detta arbete sker i dialog mellan campuschefen, controller och kommunchefen.

Inom **Ekonomi** samt *Verksamheten bedrivs inom budget* finns indikatorn *Utfall i procent av nettobudget*.

Inom **Invånare och brukare** finns exempelvis indikatorerna *Andel elever som har examinerats* och *Andel elever som går ut med godkänt*.

Inom **Verksamhet och medarbetare** finns exempelvis indikatorerna *Andel medarbetare som anser att det finns en stolthet* och *Andel medarbetare som anser att det finns en god delaktighet*.

Inom **Utveckling** finns exempelvis indikatorn *Antal behovsanalyser som genomförts*.

Det finns sedan tidigare en strategi som togs fram i samband med fullmäktiges beslut om att införa Campus Hultsfred. I strategin framgår grunderna och syftet med verksamheten. Av intervjuerna framgår att strategin är väsentlig och stödjande.

Sedan revisorernas granskning år 2013 har styrgruppen för Campus avvecklats. De intervjuade anser att styrgruppen skapade en distans mellan verksamheten och kommunstyrelsen. Modellen med styrgrupp innebar även att Campus hade en särställning i förhållande till andra kommunala verksamheter. De intervjuade anser att styrgruppen sammantaget innebar att styrningen av verksamheten inte var tydlig och transparent. Numera ingår campuschefen i koncernledningen och de intervjuade anser att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och Campus.

3.3.2. *Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet *Finns tydliga mål och riktlinjer för verksamheten* är uppfyllt. Vi anser att det finns tydliga mål och riktlinjer för Campus Hultsfred. Målsättningarna med underliggande indikatorer är tillräckligt tydliga utifrån den verksamhet som bedrivs.

3.4. *Finns tillräckliga resurser och förutsättningar?*

3.4.1. *Iakttagelser*

Av styrmodellen framgår att nämnderna vid konflikt mellan ekonomi- och verksamhetsmål ska undersöka vilka förutsättningar som finns för att omdisponera tillgängliga resurser inom nämndens budgetramar. I kommunstyrelsen finns möjligheten att aktualisera behovet av att ändra målen för verksamheten. Av intervjuer framgår att Campus Hultsfred har erhållit extra resurser för uppdatering och inköp av teknik i lokalerna.

Campus Hultsfred är underställd kommunstyrelsen, vilket innebär att budgetberedningen sker här. Budgetberedningen sker genom att controller på ekonomiavdelningen utgår från föregående års redovisning och räknar upp utifrån fullmäktiges direktiv. Campuschefen har möjlighet att presentera budgetförslaget vid kommunstyrelsens arbetsutskott. Sedan träffas samtliga verksamheter tillsammans med kommunstyrelsen. Budgetberedningen erhåller därefter allt material och tar fram beslutsunderlaget som går till fullmäktige.

Av intervjuer framgår att Campus Hultsfred under tidigare år inte har haft tillräckliga resurser för att möta de förutsättningar och mål som finns för verksamheten. Det hänvisas till att det har funnits höga fasta kostnader i jämförelse med andra verksamheter, som exempelvis hyror. Vidare anser campuschefen att det inte har varit en tydlig koppling mellan förväntningarna på verksamheten och den tilldelade budgeten. I dagsläget anser de intervjuade att Campus Hultsfred har tillräckliga resurser och goda förutsättningar för att bedriva verksamheten i enlighet med beslutad styrmodell och budgetram. Det finns en viss svårighet med att prognostisera intäkterna, på grund av att dessa kan variera mellan åren.

3.4.2. *Bedömning*

Vi bedömer kontrollmålet *Finns tillräckliga resurser och förutsättningar* som uppfyllt. Vi anser att det finns tillräckliga resurser och goda förutsättningar för Campus Hultsfred att bedriva verksamheten i enlighet med fastställda mål och riktlinjer. Vi konstaterar att det finns forum för Campusledningen att upplysa kommunledningen om det inte finns tillräckliga resurser och förutsättningar för att nå målsättningarna.

3.5. *Sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin?*

3.5.1. *Iakttagelser*

Som presenterats tidigare har fullmäktige beslutat om fyra perspektiv med underliggande inriktningsmål.

Ekonomi	
Verksamheten bedrivs inom budget	

Av styrmodellen framgår att uppföljning till fullmäktige och kommunstyrelsen i huvudsak sker vid årsredovisning, delårsrapportering samt budgetuppföljning. Campuschef tillsammans med controller på ekonomiavdelningen tar fram uppföljningar per april, augusti och december. Utöver detta sker löpande dialog under året avseende ekonomin. Vid delårsrapport och årsredovisning avger Campus Hultsfred en verksamhetsbeskrivning innehållande bedömningar av perspektiven. Av årsredovisning 2014-2016 framgår följande bedömningar:



Av årsredovisning 2016 beskrivs måluppfyllelsen bero exempelvis på investering i studio-utrustning på *Music Lab*, få studenter på kursen *Musikproduktion 2* samt höga marknadsföringskostnader.

Campus Hultsfred avger under året totalt tre uppföljningsrapporter, varav två av dessa är samband med delår- och årsbokslut. I uppföljningsrapporteringen som skedde under år 2016 framgår att årets resultat och budgetavvikelse beror på höga kostnader och att verksamheten därmed inte klarar budgetramen. Av redovisningen framgår följande utfall för åren 2015 och 2016:

Campus Hultsfred, tkr	2015-08-31	2016-08-31	2015-12-31	2016-12-31
Intäkter	1 030	303	1 551	1 153
Kostnader	-4 910	-4 877	-7 596	-7 964
Nettokostnad	-3 880	-4 574	-6 045	-6 811
Varav Personalkostnader	-1 805	-1 941	-2 868	-3 090

Där framgår även Campus Hultsfreds utfall i förhållande till budget. Redovisningen visar att det finns en negativ budgetavvikelse för år 2016 med 719 tkr. I samband med delårsbokslutet 2017 rapporterar verksamheten en negativ budgetavvikelse i förhållande till prognosen med 200 tkr.

Driftbudget (tkr)	Budget 2016	Budget- avvikelse 2016	Budget 2017	Prognos 2017	Prognos mot budget
<i>per</i>				2017-08-31	2017
		2016-12-31			
Intäkter	788	365	725	1 125	400
Kostnader	-6 879	-1 084	-6 363	-6 963	-600
Nettokostnad	-6 091	-719	-5 638	-5 838	-200
Varav Personalkostnader	3 001	-120	-3 018	-3 018	0

Av ovanstående tabell framgår att fullmäktige mellan budget 2016 och budget 2017 har beslutat om en minskad budget på 453 tkr. Av intervjuerna beror detta på att verksamhet-

en Vuxenutbildning tog över en del av budgeten för lokalhyra samt motsvarande del av kostnaden när de flyttade till Campus.

Vidare kan även presentation göras av Campus Hultsfreds fyra största kostnadskonton:

Campus Hultsfreds fyra största kostnader, tkr	Utfall 2016	Budget 2016	Budgetavvikelse
Lokalhyra	2 533	2 500	-33
Övriga kostnader	2 252	1 379	-873
Lönekostnader	2 218	2 151	-67
Personalomkostnader	850	828	-22

Av tabellen ovan presenteras att Campus Hultsfreds enskilt största budgetavvikelse är kostnadskontot *Övriga kostnader* med 873 tkr för år 2016.

I Hultsfreds kommuns årsredovisning för åren 2010 till 2016 framgår att Campus Hultsfred har haft underskott under varje år. I tabellen nedan redovisas årets resultat i tusen kronor (Tkr):

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Totalt
-700	-800	-1 700	-1 000	-100	-300	-700	-5 300

Av årsredovisningarna framgår följande anledningar till underskotten.

Årsredovisning 2010:

- *Ökade kostnader i samband med rockpartys konkurs med bland annat ansvar för restaurang i början av HT-10.*
- *Ökade hyreskostnader för nya lärosalar vilket inte kunder förutses.*
- *Campus Hultsfred har även satsat hårt på att få nya utbildningar*

Årsredovisning 2011:

- *Satsat hårt på och investerat i nya utbildningar.*
- *Lägre studentantal under år 2011 på yrkeshögskoleutbildningarna gav inkomstbortfall på cirka 1,2 mnkr.*

Årsredovisning 2012:

- *Campus Hultsfred har haft för hög bemanning.*
- *Gjorda insatser för att ta fram nya utbildningar.*
- *Satsat på marknadsföring.*
- *Avslag på sökta utbildningar har bidragit till färre studenter.*

Årsredovisning 2013:

- *Ökad konferensverksamhet.*
- *Campus har gjort stora insatser för att ta fram nya utbildningar.*
- *Satsat på marknadsföring.*

Årsredovisning 2014:

- *Intäktsöverskott från bland annat konferensverksamhet räcker inte för att täcka kostnadsöverskridanden för exempelvis extra satsning på Campus som mötesplats (Hälsomässa, Energimässa och En bra start på dagen).*

Årsredovisning 2015:

- *Intäktsöverskottet för bland annat konferensverksamhet räcker inte riktigt till för att täcka kostnadsöverskridanden för marknadsföringen av varumärket "Hultsfred som musikort".*

Årsredovisning 2016:

- *Intäktsöverskottet för bland annat konferensverksamhet räcker inte till för att täcka kostnadsöverskridanden för exempelvis marknadsföring och kostnaderna för utbildningarna.*

3.5.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet *Sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin* som uppfyllt. Vi anser att det sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin med rapportering till kommunstyrelsen.

3.6. Sker tillfredsställande uppföljning av verksamheten och kvalitet?**3.6.1. Iakttagelser**

Som presenterats tidigare har fullmäktige beslutat om fyra perspektiv med underliggande inriktningsmål.

Invånare och brukare		
Goda kunskapsresultat	Nöjda studenter	Vara en god mötesplats för olika aktörer i regionen

Verksamhet och medarbetare				
Stolthet	Gott samarbete	God delaktighet	Möjlighet till utveckling/rörlighet	Ordning och reda

Utveckling	
God samverkan mellan näringsliv, utvecklingskontor och Campus	Hög attraktivitet på Campus

Kommunstyrelsen och nämnderna avger i huvudsak en redovisning vid delår- och årsbokslut. Campus Hultsfred avger vid rapporteringarna en verksamhetsbeskrivning med bedömningar av perspektiven. Av årsredovisning 2016 framgår Campus Hultsfreds måluppfyllelse:



Av redovisningen framgår inom **Invånare och brukare** tre av tre uppfyllda inriktningsmål (*God kunskapsresultat, Nöjda studenter och Vara en god mötesplats för olika aktörer i regionen*). Inom **Verksamhet och medarbetare** bedöms tre av fyra mål som ej uppfyllda (*Gott samarbete, God delaktighet och Möjlighet till utveckling/rörlighet*), medan ett av fyra bedöms med godkänt resultat (*Stolthet*). Inom **Utveckling** bedöms ett av två mål som helt uppfyllt (*God samverkan mellan näringsliv, utvecklingskontor och Campus*), medan ett av målen (*Hög attraktivitet på Campus*) bedöms med godkänt resultat.

Campus Hultsfred ingår tillsammans med Västervik och Vimmerby i projektet Campus Småland. I projektet finns en styrgrupp innehållande representanter från regionförbundet, utvecklingschefer samt respektive kommuns kommunalråd. I projektet finns liknande mål och riktlinjer som för verksamheten i Hultsfreds kommun. Syftet med projektet är att driva gemensamma frågor kring eftergymnasiala utbildningar.

Verksamheten följer regelbundet upp utbildningarna och verksamheten på Campus genom utvärderingar och enkäter som genomförs under året. Denna uppföljning hanteras av verksamhetschefen och personalen på Campus. Underlaget sammanställs och rapporteras till kommunstyrelsen inom ramen för den ordinarie verksamhetsredovisningen i april, september (delår) samt januari (helår). Vidare är materialet underlag vid bedömning av perspektiven och inriktningsmålen.

3.6.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet *Sker tillfredsställande uppföljning av verksamheten och kvalitet* som uppfyllt. Vi anser att det finns tillfredsställande uppföljning av verksamheten kopplat till fullmäktiges beslutade mål. Vi konstaterar att uppföljningen analyseras och sammanställs av verksamheten samt rapporteras till kommunstyrelsen.

3.7. Vidtas ändamålsenliga åtgärder vid avvikelser?

3.7.1. Iakttagelser

Av styrmodellen framgår kommunens årliga styrprocess. Kommunstyrelsen och nämnderna ska vid den första budgetuppföljningen per sista april och delårsrapport per sista augusti redovisa och hantera avvikelser och förslag till åtgärder.

Av intervjuer framgår att Campus Hultsfred varit i behov av hjälp från ekonomiavdelningen gällande den ekonomiska redovisningen. Detta har lett till att verksamheten har en controller som bistår campuschefen. Campuschef och controller har löpande dialoger samt följer upp och skapar uppföljningsrapporterna. Det pågår arbete med att tydliggöra kostnader och intäkter, vilket ska djupare undersöka huruvida nuvarande resurser är tillräckliga. Det har tidigare inte varit möjligt att bryta ner intäkter och kostnader på aktivitetsnivå.

Av uppföljningsrapporterna för år 2016 framgår följande kopplat till åtgärder som vidtagits eller som kommer vidtas för minskade nettokostnader:

Campus kommer under resterande tid 2016 vara mycket återhållsamma med alla kostnader för att nå ett så bra resultat som möjligt.

Motsvarande presenteras i uppföljningsrapportering under år 2017:

Campus kommer att sträva mot att hålla ner kostnader under återstående del av året och tillsammans med ökade intäkter försöka nå budgetmål.

Vid avvikelser har kommunstyrelsen genom kommunchefen meddelat att åtgärder måste ske för att nå en budget i balans. Det är sedan campuschefen som går vidare med genomförandet av konkreta åtgärder för att nå en budget i balans.

I genomgång av styrelsens protokoll år 2016 och 2017 kan vi konstatera att det inte finns någon spårbarhet i behandlingen av Campus Hultsfreds budgetavvikelser. Kommunstyrelsen har fått information i samband med delårsrapport och årsredovisning där ekonomin ingår. Av intervjuer framgår att redovisningen i stora delar sker till kommunstyrelsens arbetsutskott. Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslog vid sammanträdet 30 maj år 2017 att *verksamheter som prognostiserar negativa avvikelser får i uppdrag att arbeta för att eliminera dessa samt öka fokus på kostnadskontrollen*. Något som sedan fullmäktige beslutade vid sammanträdet den 26 juni 2017. I intervjuerna framgår vidare att Campus Hultsfred sedan starten har varit en viktig verksamhet för den politiska ledningen. Verksamheten har sedan starten inte bedrivits inom budgetramen och samtidigt har det inte vidtagits några tydliga åtgärder från kommunstyrelsen för att komma till rätta med situationen.

3.7.2. Bedömning

Vi bedömer kontrollmålet *Vidtas ändamålsenliga åtgärder vid avvikelser* som ej uppfyllt. Vi anser att det inte genomförts tillräckliga och konkreta åtgärder för att nå en budget i balans. Dokumentationen av åtgärderna i styrelsens protokoll är bristfällig. Verksamheten har under de senaste åren återkommande redovisat underskott som inte åtgärdats. Anledningarna till underskotten är inte främmande för verksamheten. Vi ser positivt på att controller från ekonomiavdelningen bistår Campus Hultsfred i frågor kopplat till redovisningen samt utredning av anledningar till underskotten.

4. *Revisionell bedömning*

Vi bedömer att kommunstyrelsen inte helt säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av Campus Hultsfred.

4.1. *Bedömningar mot kontrollmål*

Vår revisionella bedömning grundar sig på de iakttagelser som gjorts vid bedömning av kontrollmålen. Flera av kontrollmålen bedöms som uppfyllda och det har skett en positiv utveckling av styrning och ledning av Campus sedan revisorernas granskning år 2013. Framför allt är det frånvaron av konkreta och tydliga åtgärder vid avvikelser från budgeten som brister. Det är ytterst kommunstyrelsens ansvar att säkerställa en budget i Campus Hultsfred. Vi konstaterar att budgeten överskridits samtliga år sedan starten vilket vi anser är bristfällig hantering av situationen.

Kontrollmål	Kommentar
Finns tydliga mål och riktlinjer för verksamheten?	Uppfyllt Vi anser att det finns tydliga mål och riktlinjer för Campus Hultsfred. Målsättningarna med underliggande indikatorer är tillräckligt tydliga utifrån den verksamhet som bedrivs.
Finns tillräckliga resurser och förutsättningar?	Uppfyllt Vi anser att det finns tillräckliga resurser och goda förutsättningar för Campus Hultsfred att bedriva verksamheten i enlighet med fastställda mål och riktlinjer. Vi konstaterar att det finns forum för campusledningen att upplysa kommunledningen om det inte finns tillräckliga resurser och förutsättningar för att nå målsättningarna.
Sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin?	Uppfyllt Vi anser att det sker tillfredsställande uppföljning av ekonomin med rapportering till kommunstyrelsen.
Sker tillfredsställande uppföljning av verksamheten och kvalitet?	Uppfyllt Vi anser att det finns tillfredsställande uppföljning av verksamheten kopplat till fullmäktiges beslutade mål. Vi konstaterar att uppföljningen analyseras och sammanställs av verksamheten samt rapporteras till kommunstyrelsen.
Vidtas ändamålsenliga åtgärder vid avvikelser?	Ej uppfyllt Vi anser att det inte genomförts tillräckliga och konkreta åtgärder för att nå en budget i balans.

Dokumentationen av åtgärderna i styrelsens protokoll är bristfällig. Verksamheten har under de senaste åren återkommande redovisat underskott som inte åtgärdats. Anledningarna till underskotten är inte främmande för verksamheten. Vi ser positivt på att controller från ekonomiavdelningen bistår Campus Hultsfred i frågor kopplat till redovisningen samt utredning av anledningar till underskotten.

2017-10-24

Caroline Liljebjörn

Uppdragsledare

Viktor Prytz

Projektledare