

För kännedom till:  
Kommunstyrelsen  
Kommunfullmäktige

## Granskningsrapport "Tre förstudier"

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kungälv kommun genomfört tre förstudier:

- Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget
- Uppföljning av kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten
- Overheadkostnader inom grund- och gymnasieskolan.

Förstudierna har syftat till att översiktligt kartlägga tre områden som revisionen identifierat i sin risk- och väsentlighetsanalys. Förstudierna är inriktade på att ge en översiktlig bild av områdena och utgör ett kunskapsunderlag för revisorerna i det fortsatta granskningsarbetet.

I bifogad rapport har det lämnats en beskrivning av gjorda iakttagelser. Revisorerna översänder här rapporten för kännedom.

Kungälv den 25 oktober 2019  
För Kommunrevisionen



Lars Pehrson  
Ordförande

**KOMMUNREVISIONEN**

**KUNGÄLVS  
KOMMUN**



ADRESS Stadshuset · 442 81 Kungälv  
TELEFON 0303-23 80 00 vx  
FAX 0303-182 59  
E-POST [kommun@kungalv.se](mailto:kommun@kungalv.se)  
HEMSIDA [www.kungalv.se](http://www.kungalv.se)

# Tre förstudier

Kungälv kommun

September 2019

# Inledning

---

## Bakgrund

- ▶ Kommunrevisionen har inom ramen för sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att genomföra följande tre förstudier:
  - ▶ Förstudie avseende sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget.
  - ▶ Förstudie avseende uppföljning av kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten.
  - ▶ Förstudie avseende overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskolan.

## Syften

- ▶ Förstudien syftar till att översiktligt kartlägga tre områden som revisionen identifierat i sin risk- och väsentlighetsanalys.

## Metod

- ▶ Skriftliga frågor har ställts till respektive sektor.

## Avgränsning

- ▶ Förstudien är inriktad på att ge en översiktlig bild av området och syftar i första hand till att utgöra ett kunskapsunderlag för revisorerna i det fortsatta granskningsarbetet.

# Innehåll

---

1	Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget
2	Uppföljning av kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten
3	Overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskola samt organisation för rektorsområden

# Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget (1/6)

---

## Sektor trygghet redovisade 2018 ett negativt resultat. Vad är orsakerna till det ekonomiska underskottet?

- ▶ Sektor redovisade ett underskott om -19,1 mnkr.
  - ▶ -17,2 mnkr avser nyanlända, varav:
    - ▶ - 9,2 mnkr avser hyror för bostäder.
    - ▶ - 3,3 mnkr avser avslag på återsökning från migrationsverket.
    - ▶ - 4,7 mnkr avser övriga kostnader som Migrationsverkets bidrag inte täckt fullt ut.
  - ▶ - 0,5 mnkr avser försörjningsstöd.
  - ▶ - 1,4 mnkr avser de andra verksamheterna i sektorn.
    - ▶ En del verksamheter har lämnat ett överskott. Sociala resurser redovisade exempelvis ett överskott om 5,1 mnkr.
    - ▶ - 7,6 mnkr bestod av åtgärder som sektorn ej klarat av att genomföra, exempelvis minskade platser på särskilt boende.

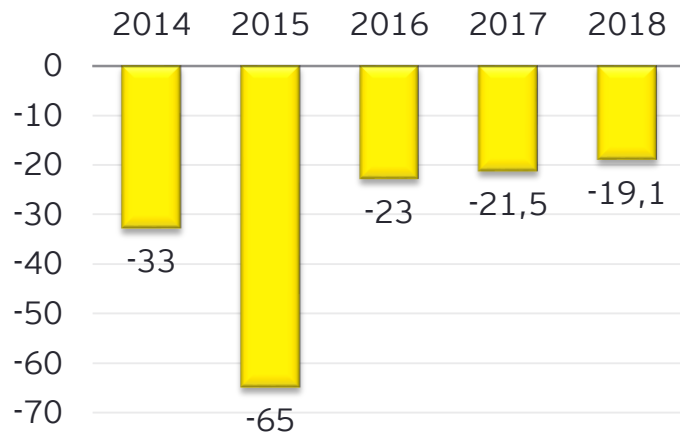
## Vilka åtgärder har sektorn vidtagit för att hantera underskottet 2018?

- ▶ Sektorn uppger att den arbetar ständigt med att se över verksamheternas kostnader.
- ▶ Under 2018 underskottet hanterats på följande sätt:
  - ▶ 10 mnkr avsåg engångskostnader kopplat till nyanlända. Engångskostnaderna bestod av avvecklingskostnader kopplat till verksamheten, avslag från bidrag från Migrationsverket samt tomhyra för en fastighet som sagts upp. Inga ytterligare åtgärder vidtagna med anledning av engångskostnaderna.
  - ▶ Sektorn har för 2019 fått ett budgettillskott om 10 mnkr.

# Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget (2/6)

Vilket ekonomiskt resultat har sektorn redovisat de fem senaste åren jämfört med budget?

- ▶ 2014\*: -33 mnkr.
- ▶ 2015\*: -65,2 mnkr.
- ▶ 2016\*: -23,2 mnkr.
- ▶ 2017: -21,5 mnkr (sektors budget var 926 mnkr).
- ▶ 2018: -19,1 mnkr (sektorns budget var 958 mnkr) .



\* Avser de tidigare sektorerna Arbetsliv och stöd (AoS) samt Vård- och äldreomsorg (VoÅ) som slagits samman till Trygghet och stöd. Trygghet och stöd innehåller huvudsakligen de verksamheter som fanns i AoS och VoÅ. Vissa övergripande funktioner såsom folkhälsoarbetet har tillkommit.

Upplever sektorn att den ekonomiska ramen är tillräcklig för att bedriva verksamheten?

- ▶ Ramen har minskat med 73,2 mnkr under perioden 2017 till 2019. Kostnadsminskande åtgärder har genomförts under perioden motsvarande
  - ▶ 18,1 mnkr under 2017
  - ▶ 21,4 mnkr under 2018
  - ▶ 13,2 mnkr under 2019
- ▶ Anpassning till en minskad budget tar tid och kräver politiska prioriteringar.

# Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget (3/6)

## Vad har avvikelser i huvudsak avsett de senaste fem åren?

- ▶ 2014 (-33 mnkr\*)
  - ▶ -35,3 mnkr i volymökningar inom placeringar, hemtjänsttimmar, köpta platser LSS och daglig verksamhet.
- ▶ 2015 (-65,2 mnkr\*)
  - ▶ -59,5 mnkr i volymökningar inom placeringar, hemtjänsttimmar, köpta platser LSS/vård- och omsorgsboende, daglig verksamhet samt vård- och omsorgsboende.
  - ▶ -5,9 mnkr i ökade driftkostnader.
- ▶ 2016 (-23,2 mnkr)
  - ▶ -17,5 mnkr i volymökningar hos placeringar, hemtjänsttimmar samt köpta platser LSS/vård- och omsorgsboende.
  - ▶ -5,7 mnkr kommunens verksamheter, i huvudsak personalkostnader (konsulter, rekrytering och sjukfrånvaro).

## Vad har avvikelser i huvudsak avsett de senaste fem åren? (forts.)

- ▶ 2017 (-21,5 mnkr\*)
  - ▶ -12,4 mnkr bestod av ej genomförda effektiviseringar.
  - ▶ -10 mnkr nyanlända (inklusive kompletterande försörjningsstöd till nyanlända).
- 2018 (-19,1 mnkr)
  - ▶ -17,2 mnkr avsåg nyanlända.
  - ▶ -0,5 mnkr avsåg försörjningsstöd.
  - ▶ -1,4 mnkr i sektorns andra verksamheter.

\*Det finns verksamheter som redovisat ett överskott, vilket förklarar att resultatet inte är summan av de negativa avvikelserna.



# Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget (4/6)

---

## Hur arbetar sektorn med att följa upp och prognostisera det ekonomiska resultatet under året?

- ▶ Sektorledning gör månadsvisa uppföljningar, inklusive helårsprognos, till kommunstyrelsen.
- ▶ Verksamheter med prognostiserade negativa budgetavvikelser arbetar med handlingsplaner.
  - ▶ Handlingsplanerna följs upp i den månadsvisa uppföljningen till kommunstyrelsen.
  - ▶ Sektorchef följer även upp handlingsplanen med berörd verksamhetschef.

## Vilka utmaningar finns med att prognostisera resultatet under året?

- ▶ Snabba förändringar inom framförallt fem områden är svårprognostiserade. Dessa kan få ekonomiska konsekvenser:
  - ▶ Hemtjänsttimmar.
  - ▶ Försörjningsstöd.
  - ▶ Placeringar av barn och unga.
  - ▶ Utskrivningsklara patienter.
  - ▶ Köpta platser.

## Hur finansieras beslutade mål och uppdrag i budget?

- ▶ Mål och uppdrag särskiljs inte i budgeten utan sektorerna erhåller en ram för att bedriva verksamheten. Däri ingår också att arbeta mot mål och uppdrag.
- ▶ 2017 erhöll sektorn 1,5 mnkr i reformmedel för specifika uppdrag.



# Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget (5/6)

## Beskriv beredning av sektorns budget.

- ▶ Budgeten fördelas utifrån budgeten för innevarande år samt prognosen för året. Hänsyn tas till kostnadsökningar (exempelvis löner) och driftskostnadsökningar (till följd av investeringar).
- ▶ Volymförändringar, verksamhetsförändringar och politiska reformer påverkar sektorns budget.

## Vilka deltar i beredningen av budget och hur ser processen för ut?

- ▶ Budgetprocessen ska se ut enligt följande:
  - ▶ November året innan beslut: Ekonomiberedningens presidium, kommunstyrelsens beredningsgrupp och presidier samt förvaltningsledning diskuterar mål, visioner och finansiell analys. I samband med valåret 2018 genomfördes detta istället i mars 2019 vid bokslutsseminariet.
  - ▶ Januari: Kommunfullmäktiges beredningar tar fram förslag till rambudget för de närmaste fyra åren. Ekonomiberedningen leder arbetet.
  - ▶ Februari: Bokslutsseminarium med ekonomiberedningens presidium, kommunstyrelsens beredningsgrupp, presidier samt förvaltningsledning. Kommunfullmäktige beslutar om rambudget med skattesats, strategiska förutsättningar och mål samt finansiella mål.
  - ▶ April: Kommunstyrelsen beslutar om budgetdirektiv.

## Vilka deltar i beredningen av budget och hur ser processen för ut? (forts.)

- ▶ April - juni: Förvaltningsledningens budgetarbete; går igenom förutsättningar, analyser och antaganden. Beslut om ram per sektor.
- ▶ Augusti: Sektorledningens budgetarbete; går igenom förutsättningar, analyser och antaganden.
- ▶ September: Dialog mellan förvaltningen och kommunstyrelsen inklusive konsekvensbeskrivningar. Beslut om ram per verksamhetsområde i sektorledning.
- ▶ Oktober: Kommunstyrelsen beslutar om verksamhetsplan med resultatmål. Verksamhetschef beslutar om ram per enhet.
- ▶ November: Kommunfullmäktige behandlar verksamhetsplan som ett informationsärende och beslutar om investeringsbudget
- ▶ December: Budget per enhet klar.

# Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget (6/6)

---

## Beskriv hur medlen fördelas mellan de olika verksamheterna i sektorn

- ▶ Beslut om detaljbudget är delegerat till sektorchef.
- ▶ Efter tilldelad ram fördelar sektorchef, i dialog med verksamhetschefer och ekonomer, ramen till de olika verksamhetsområdena.

## Vilka är sektorns ekonomiska utmaningar åren framöver och hur hanteras dessa?

- ▶ Utmaningar identifieras i samband med uppföljning och analys. Den lägsta möjliga nivån (enhet - verksamhet - sektor - förvaltning) behandlar och hanterar utmaningarna.
- ▶ Kommande utmaningar är främst:
  - ▶ Volymförändringar inom funktionshinder, hemtjänsttimmar, korttidsplatser och placeringar.
  - ▶ Kostnadsutveckling försörjningsstöd.
  - ▶ Ökade behov av nya äldreboenden och LSS-boende.
  - ▶ Rekryteringssvårigheter.
  - ▶ Hög sjukfrånvaro.
  - ▶ Ny lag om betalningsansvar för hemtagning av patienter.
  - ▶ Boendekostnader för nyanlända.

## Vilka är sektorns ekonomiska utmaningar åren framöver och hur hanteras dessa? (forts.)

- ▶ Utmaningarna hanteras utifrån regelbundna månadsuppföljningar till kommunstyrelsen. Utmaningarna beaktas även i budgetarbetet.

# Slutsats - Reflektion, identifierade risker, tänkbara granskningar

## Slutsats

Syftet med förstudien har varit att översiktligt kartlägga sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget. Utifrån svaren på de skriftliga frågorna gör vi tre övergripande reflektioner inklusive identifierade risker och förslag på granskningar.

### Budgetberedning och ekonomistyrning

Volymökningar uppges vara ett skäl till underskott under flera år. Detta trots att förvaltningen uppger att budgeten tar hänsyn till volymförändringar. Detta kan vara ett tecken på att budgetberedningen inte tar tillräcklig hänsyn till väsentliga faktorer. Det kan också vara ett tecken på att inte tillräcklig anpassning sker till den givna ramen.

Vi bedömer därför att det finns en risk för bristande styrning och uppföljning av budgeten.

Vi föreslår därför en fördjupad granskning av ekonomistyrningen.

### Målstyrning

Sektorerna får en summa pengar för att bedriva verksamheten. I verksamheten ingår den lokala styrningen i form fullmäktiges mål och uppdrag. Målen och uppdragen är inte kostnadsberäknade. Det saknas därmed en tydlig koppling mellan mål och medel. Detta kan enligt vår erfarenhet bland annat göra det otydligt hur nationella lagkrav ska värderas i förhållande till lokala mål.

Vi bedömer därför att det finns en risk för bristande målstyrning mot fullmäktiges intentioner.

Vi föreslår därför att granska styrningen mot uppsatta mål.

### Myndighetsutövningen

Antalet hemtjänststimmar uppges ha ökat under flera år och mer än prognostiserat. Detta kan enligt vår erfarenhet dels bero på ökade behov i målgruppen, dels på utvecklingsområden inom kommunikation mellan biståndsbedömningen och utförandeverksamheten. Det kan även finnas risker kopplat till uppföljning av biståndsbeslut.

Vi bedömer därför att det finns en risk för bristande styrning och uppföljning av myndighetsutövningen inom äldreomsorgen.

Vi föreslår därför en fördjupad granskning av myndighetsutövningen och hemtjänst.

# Innehåll

---

1	Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget
2	Uppföljning av kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten
3	Overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskola samt organisation för rektorsområden

# Uppföljning av kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten (1/2)

## Hur följer sektorn upp exploateringskostnaderna inom Kongahällatomten?

- ▶ Tillväxtportföljen har det övergripande ansvaret för projektets ekonomi.
- ▶ Tillväxtportföljen består av pågående projekt och program.
- ▶ Tillväxtportföljen styrs av en portföljstyrgrupp.
- ▶ Tillväxtportföljen följer upp hela portföljen, inklusive Kongahällatomten, två gånger per år: UR2 (uppföljningsrapport 2) och UR3 (uppföljningsrapport 3).

## Hur följer sektorn upp exploateringskostnaderna inom Kongahällatomten? (forts.)

- ▶ Projektledaren rapporterar till portföljstyrgruppen 8-10 tillfällen per år.
  - ▶ Styrgruppen består av portföljledare, sektorchef samhälle och utveckling, ekonomichef, verksamhetschef teknik verksamhetschef lokaler och anläggningar, enhetschef mark och exploatering samt enhetschef projekt och programledning.
  - ▶ Projektledaren har tillgång till ekonomisystem och rapporterar direkt däri.
  - ▶ Ekonomiavdelningen hjälper till vid behov.

## Vilka ekonomiska risker finns för kommunen med Kongahällaprojektet?

- ▶ Förvaltningen bedömer att riskerna är små då projektet redovisar ett överskott på 90 mnkr (13 %). Huvudsakliga risker är:
  - ▶ Kvarter 7 är inte sålt på grund av sen byggstart.
  - ▶ En entreprenad återstår att handlas upp.
- ▶ 13 av 14 kvarter är sålda. För de sålda områdena har köpeskilling betalats i alla fall utom två.
- ▶ Försäljning har skett till ursprungspriset i sex kvarter. Resterande kvarter har sålts de senaste åren till nuvarande marknadsvärden, det vill säga ett högre pris.

# Uppföljning av kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten (2/2)

## Vad var ursprunglig budget och hur ser prognosen ut i dagsläget?

- ▶ Ursprunglig budget uppskattade kostnaderna till 500 mnkr.
- ▶ 2015 genomfördes en successivkalkyl\* där kostnaderna uppskattades till 760 mnkr.
  - ▶ Utökad omfattning motsvarande ca 100 mnkr.
  - ▶ Ökade kostnader till följd av föråldrad kalkyl samt högre anbudssummor från leverantörer.
- ▶ Kostnadsbilden anpassades genom:
  - ▶ Minskade kostnader genom förändrade ytskikt och gestaltning samt två vägavsnitt.
  - ▶ Ökade intäkter genom bland annat att Kvarter 10 omvandlades från hyresrätter till bostadsrätter och en mer gynnsam marknad.
- ▶ Projektet prognostiserar i nuläget ett överskott om 90 mnkr.

## Hur ser sektorns resursplanering ut för Kongahällaprojektet? Hur påverkas sektorn av exploateringsprojektets storlek?

- ▶ Större delen av de som arbetar i projektet är extern personal.
- ▶ Kommunen har en resurs på heltid i projektet. Därtill kommer andra avdelningar, exempelvis VA, in i projektet och genomför temporära insatser.

## Hur ser Kongahällaprojektets finansiering ut? Upprättas likviditetsbudget över inkomster och utgifter?

- ▶ Likviditeten återges i uppföljningen av tillväxtportföljen (UR2 och UR3). I uppföljningen prognostiseras kostnader och intäkter per år under projektets planerade livslängd. Någon annan likviditetsbudget upprättas inte.
  - ▶ 85 % av externa intäkter.
  - ▶ 10 % av kommunala investeringar (skattemedel).
  - ▶ 5 % av VA-anlutningar (för utbyggnaden av VA).

# Slutsats - Reflektion, identifierade risker, tänkbara granskningar

---

## Slutsats

Syftet med förstudien har varit att översiktligt kartlägga kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten. Utifrån svaren på de skriftliga frågorna gör vi en övergripande reflektion inklusive identifierad risk och förslag på granskning.

### Beredning

Vi noterar att projektet prognostiserar ett positivt resultat och att åtgärder vidtagits för att minska kostnaderna. Vår erfarenhet avseende större exploateringsprojekt från andra kommuner är att det föreligger en risk för otillräcklig beredning och otillräckliga beslutsunderlag.

Vi bedömer att det finns en övergripande risk för bristande styrning och intern kontroll av exploateringsprojekt.

Vi föreslår därför en fördjupad granskning av styrning och intern kontroll av exploateringsprojekt.

# Innehåll

---

1	Sektor trygghet och stöds ekonomistyrning och beredning av budget
2	Uppföljning av kostnader för exploateringsprojekt samt planering och finansiering av Kongahällatomten
3	Overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskola samt organisation för rektorsområden



# Overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskola samt organisation för rektorsområden (1/4)

Hur ser kostnadsfördelningen ut för grund- och gymnasieskolans verksamheter, exempelvis vad gäller lokaler och administration?

- ▶ Kostnader för lokaler och administration belastar respektive skola. Andra overheadkostnader belastar inte enheterna.
- ▶ Skolorna får intäkter dels utifrån antal elever, dels socioekonomiska faktorer.
- ▶ Enligt SCBs statistik är kostnaden per elev i Kungälvs grundskolors årskurs 1-9:
  - ▶ 60 659 kr för undervisning
  - ▶ 4 770 kr för lärverktyg
  - ▶ 2 350 kr för elevhälsa
  - ▶ 17 119 kr för lokaler
  - ▶ 20 212 kr för övriga kostnader (exempelvis SYV, administration och kompetensutveckling)

Vilka är de centrala budgeterade kostnaderna för skolverksamheten i Kungälv?

- ▶ Administration:
  - ▶ Personalkostnader och drift för administrativ personal såsom verksamhetsutvecklare, IT-utvecklare och administratörer.
  - ▶ Personalkostnader och drift för sektorchef och verksamhetschefer.
  - ▶ Verksamhetssystem.
- ▶ Övriga kostnader:
  - ▶ Skolskjutsar
  - ▶ Elevdatorer och personaldatorer
  - ▶ Interkommunala kostnader
  - ▶ Köp av elevplatser hos fristående skolor
  - ▶ Skolmåltider
  - ▶ Elevhälsa
  - ▶ Modersmål och studiehandledning

Hur finansieras elevhälsan samt hur stor del av elevhälsan finansieras centralt respektive lokalt?

- ▶ Den centrala elevhälsan finansieras med en budgetram. I den ingår:
  - ▶ Skolläkare
  - ▶ Kuratorer
  - ▶ Skolpsykologer
  - ▶ Specialpedagoger (ansvarar exempelvis för stöd och handledning i tal och språk)
  - ▶ Medicinskt ansvarig sjuksköterska
  - ▶ Inköp av läkemedel och dylikt
- ▶ Lokal elevhälsa belastar skolenheterna. I den ingår:
  - ▶ Skolsköterskor
  - ▶ Specialpedagoger (ansvarar exempelvis för kartläggning, observationer, pedagogiska utredningar)

# Overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskola samt organisation för rektorsområden (2/4)

---

Hur stor del av skolpengen per elev utgör centrala kostnader för skolverksamheten?

- ▶ I den kommunala skolpengen som fördelas till skolorna ingår inte centrala kostnader.
- ▶ De centrala kostnaderna utslaget per elev motsvarar 13-20 % av skolpengen (beroende på skolform).

Finns det någon jämförelse avseende Kungälvs centrala kostnader för skolverksamheten jämfört med andra kommuner? Vad visar eventuella jämförelser?

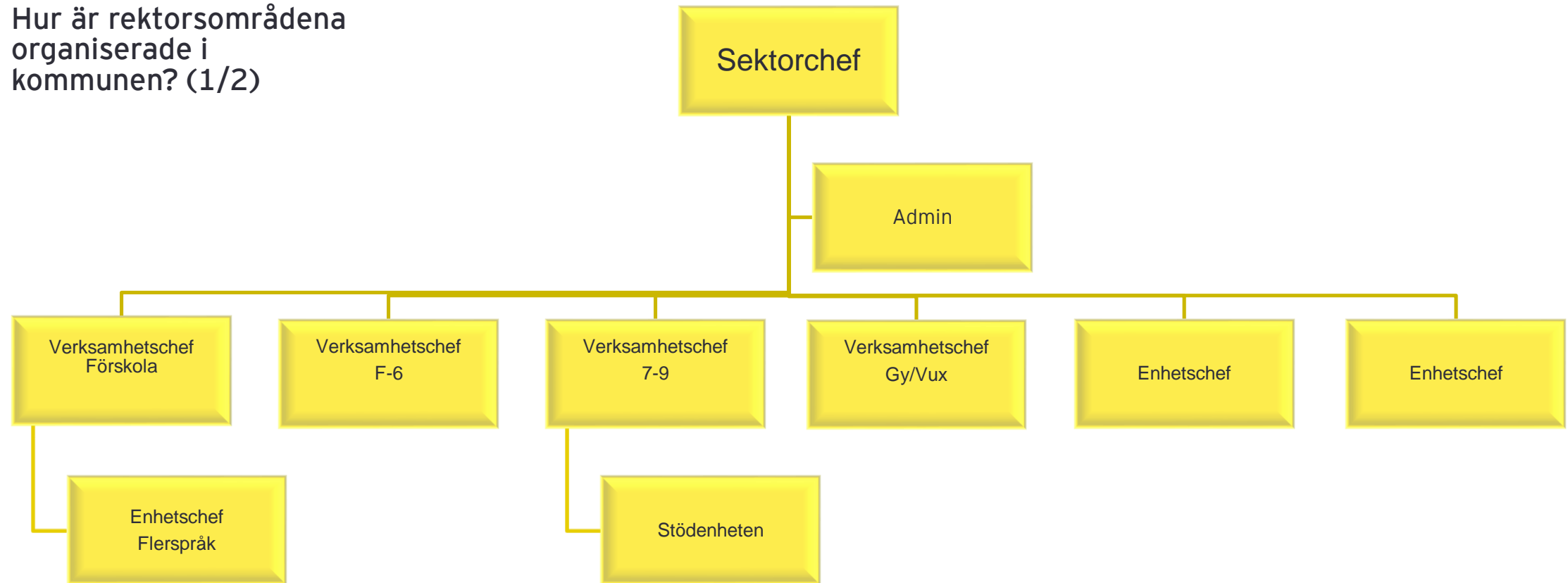
- ▶ SCB samlar årligen in uppgifter över kommunens kostnader för skolverksamheten. Dessa är uppdelade på:
  - ▶ Undervisning
  - ▶ Lärverktyg
  - ▶ Måltider
  - ▶ Elevhälsa
  - ▶ Övriga kostnader (kompetensutveckling, elevassistenter, talpedagoger, studie- och yrkesvägledning, elevförsäkringar med mera)
- ▶ Det finns ingen jämförelse avseende de kostnader som Kungälv valt att lägga centralt.

Finns det någon uppföljning och analys avseende fördelningen av administrativa uppgifter mellan lärare och annan personal?

- ▶ Nej.
  - ▶ Fördelning görs av respektive rektor inom sin förskola/skola.
  - ▶ Sektorn har, tillsammans med HR och fackliga, startat upp ett arbete för att ta fram verktyg som kan användas för en "funktionell uppdragsbeskrivning/tjänstefördelning". Målet är att det på varje arbetsplats ska finnas praktiska metoder för att åskådliggöra arbetsinnehåll och balans i den enskilde medarbetarens uppdrag.

# Overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskola samt organisation för rektorsområden (3/4)

Hur är rektorsområdena organiserade i kommunen? (1/2)



# Overheadkostnader (centrala kostnader) inom grund- och gymnasieskola samt organisation för rektorsområden (4/4)

Hur är rektorsområdena organiserade i kommunen? (2/2)

Kommunen är ett geografiskt område. Huvudregeln är att elever placeras i den skola som vårdnadshavare önskar.

Huvudmannen beslutar om och ansvarar för	Rektorn beslutar om
Vilka årskurser som ska erbjudas på respektive skola Lokaler Lokalvård Måltidsservice Skolskjuts Personaladministration Ekonomiadministration Skolplacering utifrån val Ekonomiska ramar	Skolans inre organisation (schema, vilken lärare som ska undervisa vilken grupp med mera) Beslut enligt bland annat skollag, exempelvis stöd till elever

# Slutsats - Reflektion, identifierade risker, tänkbara granskningar

---

## Slutsats

Syftet med förstudien har varit att översiktligt kartlägga overheadkostnader inom skolverksamheten samt organisationen för rektorsområden. Utifrån svaren på de skriftliga frågorna gör vi en övergripande reflektion inklusive identifierad risk och förslag på granskning.

### Särskilt stöd

Vi noterar att specialpedagogiska funktioner finns både lokalt på skolan och centralt. Enligt vår erfarenhet kan detta innebära otydlighet i roller och ansvar mellan skolan och den centrala enheten. Det finns därmed risk att elever faller mellan stolar. Det finns även en risk för ineffektivitet om dubbelarbete sker.

Vi bedömer att det finns en risk för bristande styrning och uppföljning av särskilt stöd.

Vi föreslår därför en fördjupad granskning av styrningen av särskilt stöd inom grund- och gymnasieskolan.