

Behovsanalys för verksamhetsutveckling

Verksamhetsområde 1
Förskola och pedagogisk omsorg

Styrprocessen 2018

2017-03-03



Innehållsförteckning

1	Behovsanalys för verksamhetsutveckling inom verksamhetsområdet	3
1.1	Omvärldsbaserad styrmodell – En karta till framtiden	3
1.2	Slutsatser - Samlad bedömning av verksamhetsområdets utvecklingsbehov de kommande fem åren.....	4
2	BÖR – Hur ska verksamhetsområdet hantera den framtida omvärldsutvecklingen	4
2.1	Sammanfattning av omvärldsanalysen – Teknikutveckling 2016	5
2.2	Frågeställning.....	5
2.3	Idéer/förslag från workshopen – Hur bör verksamheten hantera teknikutveckling?	6
3	VILL – Vad vill verksamheten göra för att förverkliga vision och mål?.....	7
3.1	Mål och vision.....	7
3.2	Frågeställning.....	8
3.3	Idéer/ Förslag från workshopen – Vad vill verksamheten göra för att förverkliga vision och mål?.....	8
4	KAN – Hur kan vi använda verksamhetsområdets tillgångar på nya eller andra sätt?.....	12
4.1	Strategiska nyckeltillgångar och svagheter.....	12
4.2	Idéer/ Förslag från workshopen – Kan vi använda de tillgångar vi har på nya eller andra sätt?.....	13
5	Beslutsunderlag	15
5.1	Prioriterade utvecklingsförslag.....	15
5.2	Hur ska förändringen genomföras med befintliga resurser.....	18

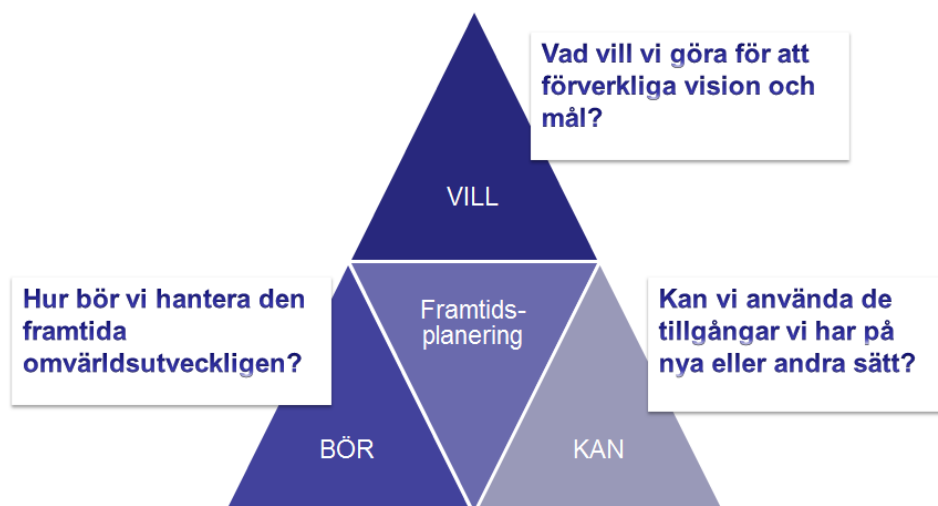
1 Behovsanalys för verksamhetsutveckling inom verksamhetsområdet

1.1 Omvärldsbaserad styrmodell – En karta till framtiden

Behovsanalysen för verksamhetsutveckling tar sin utgångspunkt i kommunens omvärldsbaserade styrmodell. Verksamhetsområdet har gjort en bedömning av hur verksamheten bör utvecklas för att möta det framtida omvärldsläget, bidra till att uppfylla vision och mål genom att använda de tillgångar som finns.

Tre perspektiv med tre frågor har använts:

BÖR	Hur bör verksamhetsområdet hantera den framtida omvärldsutvecklingen? Planeringen ska ta hänsyn till omvärldsperspektivet.
VILL	Vad vill verksamhetsområdet göra för att förverkliga vision och mål? Planeringen ska leda till det kommunen vill.
KAN	Kan verksamhetsområdet använda de tillgångar som finns på nya eller andra sätt? Planeringen ska nyttja de strategiska tillgångarna som organisationen har på bästa sätt.



Resultatet som redovisas har tagits fram genom att använda metodiken workshop med medarbetardeltagande. Behovsanalysen för verksamhetsutveckling är ett konkret material som kan användas på strategisk, taktisk och operativ nivå.

1.2 Slutsatser - Samlad bedömning av verksamhetsområdets utvecklingsbehov de kommande fem åren

- Under 2016 har en **IKT-strategi** arbetats fram som första steg för en ökad digitalisering i förskolan. Aktiviteter kopplade till strategin måste prioriteras om strategin ska få genomslag. Satsningarna kommer att kräva tid och resurser.
- **Attraktiv arbetsgivare** är ett strategiskt målområde som måste ges prioritet för att vända den negativa trenden. Många parametrar spelar in för att förskolan ska upplevas vara en attraktiv arbetsgivare; kollegialt lärande, likvärdighet, möjligheter till kompetensutveckling, medarbetares förutsättningar, ledarskap och arbetsmiljö är bara några aspekter. För att vara en attraktiv arbetsgivare och stärka en likvärdig förskola är förändringsbehovet att utveckla arbetsplatserna mot en gemensam miniminivå. Likvärdiga förutsättningar gällande vad som är en förmån och vad som är en förutsättning på en arbetsplats inom samma koncern bör råda.
- God hushållning och effektiva verksamheter är ett strategiskt målområde. För fortsatt **kvalitetsutveckling** måste kompetensutvecklingsinsatser prioriteras för att säkerställa att verktyget, beslutsstödssystemet BeStyr, kan användas för fördjupande analys- och förbättringsarbete.
- För att stärka utvecklingen mot en **likvärdig förskola** måste riktlinjer och policys ses över. Ramarna måste tydliggöras och gemensamma riktlinjer införas för områden som är kritiska för likvärdigheten.

2 BÖR – Hur ska verksamhetsområdet hantera den framtida omvärldsutvecklingen

För att skapa beredskap inför och dra nytta av de omvärldsförändringar som väntar verksamheten tar analysen utgångspunkt i kommunens senaste omvärldsanalys.

Hur bör vi hantera den framtida omvärldsutvecklingen?

BÖR

2.1 Sammanfattning av omvärldsanalysen – Teknikutveckling 2016

Teknikutvecklingen har lett till enorma förändringar de senaste årtiondena; datorer, internet, mobiltelefoner, industrirobotar och mycket mer. Datorkapaciteten ökar nu i en sådan takt att datorer och robotar i framtiden kommer att utföra allt mer komplexa uppgifter i ett samhälle som kommer att vara ständigt uppkopplat. Teknikutveckling är ett område som bedöms som ett viktigt område för kommunen att följa och skapa beredskap inför.

De förändringar som kommer till följd av teknikutvecklingen ställer stora krav på ett förändringsarbete inom alla kommunens verksamheter de kommande tio åren. År 2025 ser vi framförallt framför oss att:

1. de flesta av informationstjänster, ansökningar och beslut kan utföras när som helst på dygnet och via automatiserade funktioner.
2. nästan alla insatser och tjänster kommer att kunna utföras på distans.
3. i stort sett all elektronisk teknik kommer att vara trådlös, inbyggd eller bärbar och röststyrd.
4. virtual reality och augmented reality kommer att användas som verktyg inom alla verksamheter.
5. big data hjälper till att fatta beslut.
6. allting kommer att vara uppkopplat.
7. automatiseringen kommer att ta över en stor del av det arbete som idag utförs av personalen.
8. våra medborgare kommer att möta en förändrad arbetsmarknad och som arbetsgivare kommer vi att efterfråga en annan kompetens.
9. utbildning och lärande kommer att se helt annorlunda ut.

Se rapport - *Omvärlds- och trendanalys 2016. Tema: Teknikutveckling.*

2.2 Frågeställning

Barn- och utbildningsförvaltningen valde att fokusera på **förändrat lärande**, vilket bedömdes ha allra störst påverkan på förvaltningens verksamhet de kommande fem åren.

Frågeställningarna för workshopen blev följande:

1. Vilka konsekvenser får digitaliseringen/ny teknik på framtidens pedagogik och utbildning i förskolan?
2. Vilka hot/möjligheter medför digitaliseringen?

2.3 Idéer/förslag från workshopen – Hur bör verksamheten hantera teknikutveckling?

Utifrån hot och möjligheter med digitaliseringen formulerades förslag för att undanröja hinder och stärka upp delar som är viktiga för att lyckas.

	Idéer/förslag från workshopen om teknikutveckling	Beskrivning	Berör andra verksamhetsområden/stödfunktioner
1.	Stärk pedagogernas digitala kompetens	Ge kunskap och inspiration till pedagogerna för att våga använda de digitala verktygen tillsammans med barnen. Förslaget ska bidra till att öka barnens engagemang i sitt eget lärande.	-
2.	Skapa interaktiva lärmiljöer	För att öka engagemanget och stimulera till gemensamt lärande är förslaget att utveckla den fysiska och digitala lärmiljön på förskolorna. Genom att visa på möjligheter och goda exempel av digitalisering sprids kunskapen och förståelsen mellan förskolor.	-
3.	Kommunicera lärandet till vårdnadshavarna	För att förstärka den röda tråden mellan förskolan och skolan bör ett gemensamt digitalt verktyg användas för att kommunicera barns lärande. Dokumentation och bedömningar kan tillgängliggöras och vårdnadshavare kan bli än mer delaktiga i diskussioner om rätt förutsättningar och stöd sätts in i rätt tid för barnet.	-
4.	Ökat verksamhetsfokus vid upphandlingar av teknik	För att digitaliseringen ska bli framgångsrik och användbar i förskolan är det viktigt att verksamheten vid upphandlingar får vara med och beskriva behov och berätta om de erfarenheter som finns inom området.	Upphandling/ IT

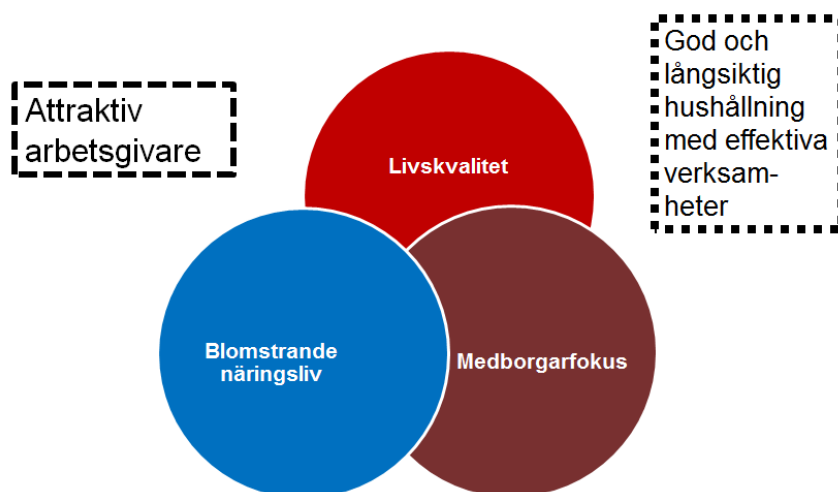
3 VILL – Vad vill verksamheten göra för att förverkliga vision och mål?

Kommunens vision och mål ger färdriktningen för vad verksamhetsområdet ska sträva mot. Målen utgör viktiga hörnstenar och är dess fundament för det framtida läge som verksamheten ska utvecklas mot.



3.1 Mål och vision

Tyresös vision är att bli den mest attraktiva kommunen i Stockholmregionen. Tillsammans med de fem strategiska målområdena är den ledstjärna för allt arbete inom kommunen.



Se vision och mål i sin helhet i senaste kommunplanen. I verksamhetsberättelsen finns verksamhetsområdets mål och utfall för 2016.

3.2 Frågeställning

Barn- och utbildningsförvaltningen valde att ha målfokus på **attraktiv arbetsgivare** och **effektiva verksamheter**. På kommunnivå har målområdena lägst måluppfyllelse av de fem strategiska kommunala målen. Dessa områden bedömdes även ligga sämre till på barn- och utbildningsförvaltningen jämfört med det strategiska målområdet livskvalitet – den attraktiva kommunen och det strategiska målet att Tyresö är en av Sveriges bästa skolkommuner, som är det tredje området som förvaltningen fokuserat jobbar mot.

Vi kunde konstatera att indikatorerna för att mäta måluppfyllelsen inom **attraktiv arbetsgivare** och **effektiva verksamheter** fokuserar på en relativt snäv aspekt av frågan, varför det var intressant att få fördjupa diskussionerna kring målen.

Målområdena bedöms viktiga och ha stor påverkan på förvaltningens framgång de kommande fem åren.

Frågeställningarna för workshopen blev följande:

1. På vilka sätt kan vi bli en attraktiv arbetsgivare?
2. På vilka sätt kan vi bli en effektiv verksamhet?

3.3 Idéer/ Förslag från workshopen – Vad vill verksamheten göra för att förverkliga vision och mål?

Utifrån idéer om sätt att bli en attraktiv arbetsgivare och att bli en effektiv verksamhet formulerades förslag för att undanröja hinder och stärka upp delar som är viktiga för att lyckas.

	Idéer/förslag från workshopen om vision och mål	Beskrivning	Berör andra verksamhetsområden/stödfunktioner
ATTRAKTIV ARBETSGIVARE			
1.	Skapa bra förutsättningar för kompetensutveckling	Ta tillvara på kompetens inom kommunen genom att starta en "idé-förskola". Konceptet handlar om att våga visa upp sig och på ett strukturerat sätt lära av varandra.	-
2.	Skapa en tydlig och likvärdig introduktion av nyanställda	Ta ett gemensamt grepp om introduktionen för nyanställda. Ett likvärdigt startpaket som kan anpassas lokalt.	HR

3.	Satsa på friskvård	Se till att det finns kommun-cyklar på förskolor. Många pendlar och har inte en cykel i Tyresö som kan användas vid transport mellan enheter.	HR
4.	Se över anställningsformer och villkor för att svara upp på nya generationers krav och syn på arbete.	Skapa en digitalisering i framkant. Möjligheterna till flexibilitet är idag stora. Se över anställningsformer och möjligheter till flexibilitet i arbetslivet.	HR
5.	Satsa på att Tyresö kommun upplevs som EN arbetsgivare.	Skapa förutsättningar för en bättre matchning mellan personal och de tjänster som erbjuds. Det är viktigt att kunna ges nya möjligheter och få nya utmaningar över tid. En vikariepool eller bättre möjligheter till att arbeta på olika enheter efter behov och kompetens kan förbättra att det uppstår en bättre matchning – ”rätt person på rätt plats”. En mer centraliserad rekryteringsprocess skulle gagna detta. Identitetskopplingen bör inte vara så stark till en enskild enhet, utan till de arbetssätt och den vision som skolan står för.	HR
6.	Arbeta för ökad likvärdighet kring teman	Öka samarbetet inom områden som systematiskt kvalitetsarbete, kollegialt lärande, digitalisering, bedömning, inkludering. Skapa en ”dela-kultur”.	-
7.	Utveckla arbetsplatserna	Vad är en förmån och vad är en förutsättning? Stödfunktioner är inte en förmån. Digitala förutsättningar ska vara på	HR, IT

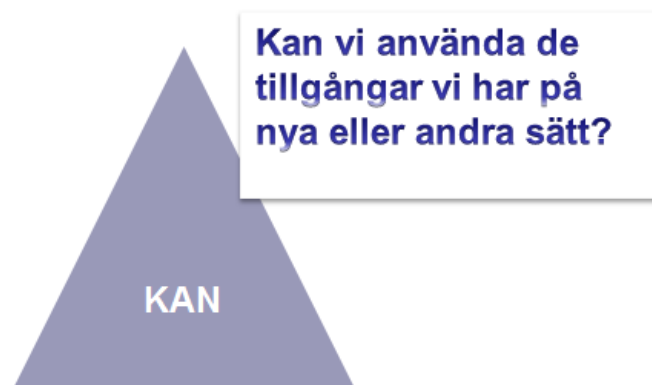
		plats och vara likvärdiga. I en komplex verksamhet behövs rätt utrustning.	
8.	Var tydlig som arbetsgivare vid rekrytering	Satsa på att bygga ett "vi". Lyft alla kommunens verksamheter, vilka inte ska konkurrera med varandra. Vara tydlig i hur man satsar för att nå visionen.	HR

	Idéer/förslag från workshopen om vision och mål	Beskrivning	Berör andra verksamhetsområden/stödfunktioner
EFFEKTIVA VERKSAMHETER			
1.	Lär av varandra - upprätta en erfarenhetskatalog för att dra nytta av andras kompetens	1. Starta ett projekt i syfte att skapa en delningskultur. Starta med en gemensam utbildning för kulturbärare /pedagoger. Syftet är att utöka utbytet mellan förskolor. Tid: 2-3 år. 2. Starta en idémässa som bygger på samma idé som "flippade klassrum".	-
2.	Stärk likvärdigheten genom att skapa gemensamma riktlinjer	Tydliggör ramarna och inför gemensamma riktlinjer som stödjer likvärdigheten. Exempel: tjänstgöringstid och delningstal.	HR
3.	Förenkla och minska antalet riktlinjer och policys	Gör en översyn och rensa, förenkla och minska antalet riktlinjer med start på förvaltningsnivå. Fortsätt sedan på enhetsnivå och skapa gemensamma riktlinjer där det saknas. Överväg alltid att skapa e-tjänster för blanketter.	-
4.	Digitala möten med tydligt syfte	Överväg alltid alternativet att hålla mötet digitalt. Alla möten ska ha ett tydligt syfte eller agenda på inbjudan. Skapa en checklista/lathund på mötesinnehåll för mötesledare.	-
5.	Tydligare organisation i	Tydliggör roller och vilket	HR och

	roller, funktioner och beslutsvägar	uppdrag varje funktion har. Upprätta eller uppdatera funktionsbeskrivningar för olika roller. Ledarkompetensen behöver stärkas genom utbildningar.	kommunledning
6.	Utveckla det systematiska kvalitetsarbetet	Utveckla och kompetenssäkra beslutsstödssystemet BeStyr. Höj kompetensen på användarna i syfte att arbeta med fördjupande analys och förbättringsarbete.	Kvalitet och ekonomi
7.	Öka ekonomins relevans i verksamheten	Utveckla ekonomiska uppföljningar och analysen av utfall kontra budget. Översätt ekonomi till verksamhetsrelaterade mått. Inför nya system när de är välförankrade, när de har ett syfte, mål och avsatt tid och resurser för införandet.	Ekonomi

4 KAN – Hur kan vi använda verksamhetsområdets tillgångar på nya eller andra sätt?

Verksamhetsområdets egna tillgångar, resurser och kompetens, utgör en central roll för att nå kommunens framtida vision och mål.



4.1 Strategiska nyckeltillgångar och svagheter

Utifrån en inventering av vilka resurser/tillgångar (fysiska resurser, mänskliga resurser, informationsbaserade resurser och organisatoriska resurser) som finns för verksamhetsområdet, har förvaltningen bedömt att verksamhetens strategiskt viktigaste nyckeltillgångar och svagheter är följande:

Nyckeltillgångar

- Pedagogiska forum/coachande ledarskap
- Stora gröna utegårdar
- Geografisk spridning på förskolorna
- Stödfunktioner till verksamheten (RUC)*
- Barn- och elevhälsa
- Teamet för utsatta barn
- E-tjänster
- Google sites
- Kvalitetsarbetet
- Förskolechefsgrupp
- Pedagoger
- Uppföljningssystem BeStyr

Svagheter

- Datorer och nätverk
 - IT-struktur
 - Varumärket
 - Kompetens inom BeStyr
 - Kommunikation (intranät o webben)
 - Äldre material (fysiska inventarier)
- med behov av utbyte i de pedagogiska miljöerna

* Resurs- och utvecklingscentrum.

Dessa bedöms som viktiga och ha stor påverkan på förvaltningens framgång de kommande fem åren.

4.2 Idéer/ Förslag från workshopen – Kan vi använda de tillgångar vi har på nya eller andra sätt?

Utifrån förvaltningens identifierade tillgångar/resurser formulerades följande förslag.

	Idéer/förslag från workshopen om resurser/tillgångar	Beskrivning	Berör andra verksamhetsområden/stödfunktioner
1.	Säkrare barn- och elevprognoser	Skapa bättre förutsättningar för en långsiktighet i verksamhetsplaneringen. Öka förståelsen för kommunens prognosmodell hos chefer och centrala stödfunktioner. Arbeta in ytterligare faktorer som invärden i prognosen.	Ekonomi och kvalitet
2.	Långsiktig rekrytering	Skapa förutsättningar för en hållbar och långsiktig rekrytering i syfte att rekrytera kompetent personal som söker sig till kommunen. I en bransch där det råder brist på behörig personal är detta en nödvändighet.	HR
3.	Utveckla barn- och elevhälsan och resurs- och utvecklingscentrum (RUC)	Säkerställ verksamhetsnyttan genom att öka kommunikationen mellan verksamhet och stödfunktion. Tydliggör uppdraget genom att kravställa och behovsstyra innehållet i stödresursen. Syftet är att resursen ska komma alla barn- och elever till nytta.	-
4.	Öka nyttjandegraden av beslutsstödsystemet BeStyr	Utbilda chefer och centrala stödfunktioner i verktyget för att få en ökad förståelse av verktygets möjligheter och användningsområden, med	Ekonomi och kvalitet

		start i förvaltningens ledningsgrupp. Se över behörigheter och roller.	
5.	Säkerställ det pedagogiska ledarskapet hos förskolechefer och rektorer	Genom att definiera begreppet, föra pedagogiska diskussioner och ge stöd till chefer stärks cheferna i att leda den pedagogiska verksamheten. För ständig förbättring bör det pedagogiska ledarskapet utvärderas.	-

5 Beslutsunderlag

5.1 Prioriterade utvecklingsförslag

Nedanstående utvecklingsförslag bedöms starkast bidra till att verksamheten kan möta omvärldens krav, till att vi uppnår vår vision, våra mål och det vi vill och drar störst nytta av våra nyckeltillgångar.

	Utvecklingsförslag	Beskrivning	Nivå S=strategisk, T=taktisk, O=operativ
1.	Satsning på digitalisering. Skapa aktiviteter kopplat till förvaltningens IKT-strategi ¹ och kommunens kommande IT-plan.	Förvaltningen har arbetat fram en IKT-strategi för 2017-2020. Planen är ett ramverk som anger vilka långsiktiga mål för utvecklingen av IKT och vilka strategiska vägval som ska göras för att uppnå dessa mål. För att arbetet ska bli lyckat krävs insatser. En kartläggning av ledningens strategiska vision om digitalisering, infrastruktur, kompetens och användning är en bra utgångspunkt i det fortsatta arbetet.	T, O (3 poäng)
2.	Attraktiv arbetsgivare - skapa nätverk för kollegialt lärande	För att ta tillvara kompetens inom kommunen, sprida kunskap mellan kollegor och skapa grund för en ”delningskultur” skapas kollegiala nätverk. Målet är att stärka kvalitetsarbetet och skapa en mer likvärdig förskola.	T (3 poäng)
3.	Attraktiv arbetsgivare – utveckla arbetsplatserna (fysisk miljö)	För att stärka en likvärdig förskola behöver en gemensam miniminivå definieras av vad som är en förmån och vad som är en förutsättning. Exempelvis bör digitala förutsättningar följa	T, O (3 poäng)

¹ IKT är en förkortning för informations- och kommunikationsteknik.

		samma standard och vara likvärdiga oavsett tillhörighet av förskola. Ett projekt bör initieras med uppdraget att kartlägga och utarbeta en miniminivå för arbetsplatserna.	
4.	Effektiva verksamheter - långsiktig kompetensplan för beslutsstödsystemet	Säkerställa chefers och stödfunktioners grundkunskaper i beslutsstödsystemet för att höja kvalitén i analys- och förbättringsarbetet på förvaltningen.	T, O (3 poäng)
5.	Likvärdig förskola – översyn av riktlinjer och policys	Initiera ett projekt som ser över riktlinjer och policys. Tydliggör ramarna och inför gemensamma riktlinjer för områden som är kritiska för likvärdigheten.	T, O (3 poäng)
6.	Effektiva verksamheter – säkrare underlag för verksamhetsplanering	Skapa en kommungemensam grupp för långsiktiga prognoser. Kommunens verksamhetsplanering bygger på befolkningsstatistiken. Processen är kritisk för kommunens träffsäkerhet i verksamhetsplaneringen och behöver därför säkras. Förståelsen för kommunens prognosmodell behöver stärkas hos chefer och strategiska stödfunktioner.	S (2 poäng)
7.	Effektiva verksamheter – tydligare organisation och roller	En arbetsgrupp bör startas med uppdraget att tydliggöra stödfunktionernas roll i att stödja verksamheten (kommunens kärnuppdrag). Förvaltningarna behöver bli bättre kravställare och roller och uppdrag behöver tydliggöras genom exempelvis funktionsbeskrivningar.	S (2 poäng)
8.	Attraktiv arbetsgivare - lyft fram kommunen som en arbetsgivare	Initiera ett arbete att ta fram en gemensam beskrivning av förvaltningen som syftar till att stärka synen på kommunen som EN arbetsgivare. Se över	O (2 poäng)

		karriärmöjligheter inom förvaltningens olika enheter.	
9.	Attraktiv arbetsgivare – stärk det pedagogiska ledarskapet	En gemensam beskrivning av det pedagogiska ledarskapet i förskola och skola bör arbetas fram för att definiera begreppet och att verksamheterna utvecklas åt samma håll. Genom att definiera begreppet, föra pedagogiska diskussioner och ge stöd till chefer stärks cheferna i att leda den pedagogiska verksamheten. För ständig förbättring bör det pedagogiska ledarskapet utvärderas.	O (2 poäng)

5.2 Hur ska förändringen genomföras med befintliga resurser

Förvaltningen bedömer att ett förändringsbehov finns inom framförallt de fem nedanstående punkterna. Förslagen bedöms som mest angelägna att prioritera i ett första skede då de går i linje med de behov till förändring som belysts i förvaltningens omorganisation och i analyser av vilka framtidsutmaningar förvaltningen står inför. Bedömningen i stort är att förändringarna kan ske inom befintliga ekonomiska ramar. För att i detalj veta vilka insatser och kostnader som är förknippade med en omfattande satsning på IKT inom alla förskolor behöver förvaltningen först kartlägga utgångsläget och utarbeta aktiviteter kopplade till målen, vilket kommer att göras under 2017.

	Utvecklingsförslag - förändringsbehov	Utveckla, bibehålla, avveckla, sänka ambitionsnivån eller omprioritera resurser inom kommuner*?	*Konsekvenser om inget görs
1.	Satsning på digitalisering. Skapa aktiviteter kopplat till förvaltningens IKT-strategi ² och kommunens kommande IT-plan.	Genom att utveckla och satsa på digitaliseringen, ska detta bidra till att verksamheterna förbättras och effektiviseras. Satsningarna för att åstadkomma en likvärdig digital lärmiljö kommer att kräva tid och resurser. Behovet är en samlad lärplattform och fungerande infrastruktur.	En konsekvens om inget görs är att förskolan inte blir likvärdig - det vill säga att barnen får väldigt skiftande förutsättningar i sin lärmiljö och möjlighet att utveckla en digital kompetens.
2.	Attraktiv arbetsgivare - skapa nätverk för kollegialt lärande	Utveckla och skapa förutsättningar för nätverk som bygger på kollegialt lärande. Befintlig förskolechefskompetens samutnyttjas för alla kommunala enheter. Kommer att kräva samsyn kring prioriteringar av tid på förskolechefsnivå.	Risk för att drivande pedagoger slutar i kommunen, vilket i sin tur kan leda till sämre förutsättningar för barnen.

² IKT är en förkortning för informations- och kommunikationsteknik.

3.	Attraktiv arbetsgivare – utveckla arbetsplatserna (fysisk miljö)	Utveckla en standardiserad och funktionell nivå för arbetsplatserna för såväl barn som medarbetare. Det behövs en medveten prioritering för att det ska bli en kvalitetshöjning i lärmiljön.	Risk för att barn och personal får olika förutsättningar i lärmiljön.
4.	Effektiva verksamheter - långsiktig kompetensplan för beslutsstödssystemet (BeStyr)	Initialt kommer satsningen och kompetenshöjningen kräva tid från organisationen. Krävs omprioriteringar av arbetsuppgifter. Kvalitetshöjande och på sikt även en ökad ekonomisk medvetenhet och effektivisering.	Risk för utebliven effekt av satsning på digitalt stöd för analys och verksamhetsplanering.
5.	Likvärdig förskola – översyn av riktlinjer och policys	Policys och riktlinjer som är kritiska för likvärdigheten behöver standardiseras från centralt håll. Det blir en effektivisering och kvalitetshöjning i verksamheten.	Resursslöseri - risk för att varje förskola ägnar tid åt att skapa egna policys och riktlinjer.