

# Behovsanalys för verksamhetsutveckling

Verksamhetsområde 2  
Grundskola inklusive  
grundsärskola och fritidshem

Styrprocessen 2019



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Behovsanalys för verksamhetsutveckling inom verksamhetsområdet.....</b>	<b>3</b>
1.1	Omvärldsbaserad styrmodell – En karta till framtiden.....	3
1.2	Slutsatser - Samlad bedömning av verksamhetsområdets utvecklingsbehov de kommande fem åren.....	4
1.3	Övergripande behov utifrån nationella och lokala förändringar .....	4
<b>2</b>	<b>BÖR – Hur ska verksamhetsområdet hantera den framtida omvärldsutvecklingen .....</b>	<b>5</b>
2.1	Sammanfattning av omvärldsanalysen – Teknikutveckling 2016 - 2025	5
2.2	Frågeställning.....	6
2.3	Idéer/förslag från workshopen samt nya identifierade behov – Hur bör verksamheten hantera teknikutveckling?.....	7
<b>3</b>	<b>VILL – Vad vill verksamheten göra för att förverkliga vision och mål? .....</b>	<b>9</b>
3.1	Mål och vision .....	9
3.2	Frågeställning.....	10
3.3	Idéer/ Förslag från workshopen samt nya identifierade behov – Vad vill verksamheten göra för att förverkliga vision och mål?.....	10
<b>4</b>	<b>KAN – Hur kan vi använda verksamhetsområdets tillgångar på nya eller andra sätt?.....</b>	<b>13</b>
4.1	Strategiska nyckeltillgångar och svagheter .....	13
4.2	Idéer/ Förslag från workshopen samt nya identifierade behov – Kan vi använda de tillgångar vi har på nya eller andra sätt? .....	15
<b>5</b>	<b>Beslutsunderlag.....</b>	<b>17</b>
5.1	Prioriterade utvecklingsförslag.....	17
5.2	Hur ska förändringen genomföras med befintliga resurser .....	20

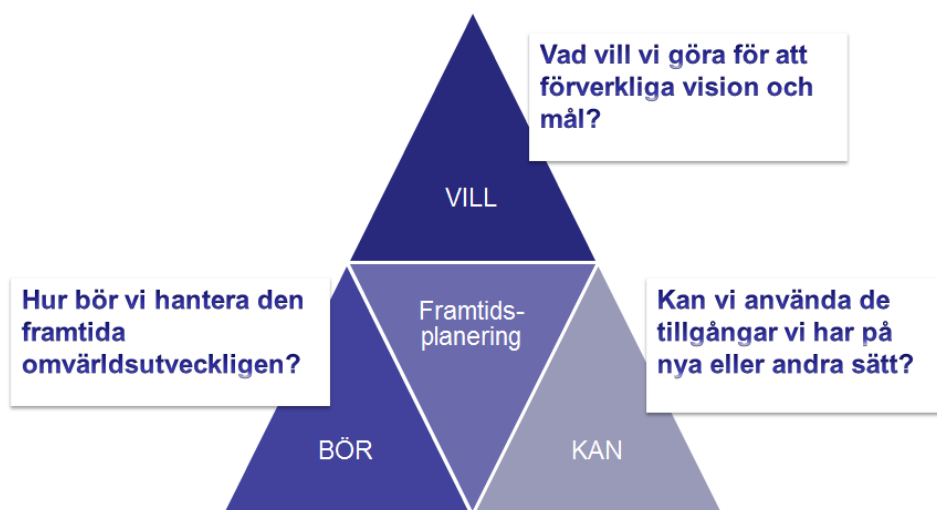
# 1 Behovsanalys för verksamhetsutveckling inom verksamhetsområdet

## 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. Underlaget för den här behovsanalysen utgår från 2016 års workshops och är således en revidering behovsanalys 2017. 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

- "Nationell IT-strategi för skola och förskola" som gäller 2017-2022 har antagits av regeringen. Under 2018 kommer en IT-strateg anställas med ansvar för uppdraget att kartlägga ledningens strategiska vision om digitalisering, infrastruktur, kompetens och användning vilken blir en bra utgångspunkt i det fortsatta arbetet.
- Nationell IT-strategi påverkar grundskolan stort inom främst två områden. Det ena området handlar om att vi skall undervisa i programmering från hösten 2018 i flera ämnen och den andra delen är att vi skall ha en tillgänglighet på digitala enheter 1:1 för eleverna från årskurs 1-9 under denna period som strategin gäller.
- **Attraktiv arbetsgivare** är ett strategiskt målområde som måste ges prioritet för att vända den negativa trenden. Många parametrar spelar in för att grundskolan 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 skola 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 insatser för kompetensutveckling prioriteras för att säkerställa att verktyget, beslutsstödsystemet BeStyr, kan användas för fördjupande analys- och förbättringsarbete. Styrprocess- och kvalitetsledare kommer att finnas som stöd för ledning och stimulera det systematiska kvalitetsarbetet.
- För att stärka utvecklingen mot en **likvärdig skola** måste riktlinjer och policys ses över. Ramarna måste tydliggöras och gemensamma riktlinjer införas för områden som är kritiska för likvärdigheten.

## 1.3 Övergripande behov utifrån nationella och lokala förändringar

- Verksamheternas befintliga lokaler har behov av underhåll både i den inre och yttre miljön. För att säkerställa att miljöerna håller god kvalitet utifrån såväl arbetsmiljölagen och skollagen behövs långsiktiga underhållsplaner för både den inre och yttre miljön.
- Förskoleklass blir obligatorisk skolform från läsåret 18/19, revideringen av läroplanen och införandet av förskoleklass som en egen del i

läroplanen kräver kompetensutveckling av pedagoger i denna verksamhet.

- I Stockholmsregionen står vi inför utmaningen att i konkurrens med andra anställa legitimerad och kompetent personal. En ökad efterfrågan driver även upp löneskillnader. Om kommunen inte kan säkerställa kompetensförsörjningen risker verksamheten en kvalitetssänkning.
- Ny lagstiftning kring GDPR medför behov av kompetensutveckling, ny hantering av dokument och tydligare gallring.
- Utökad undervisningstid i moderna språk, idrott och hälsa samt matematik till läsåret 18/19 genererar fler undervisningstimmar för pedagogerna i skolan och därmed ökar personalkostnaden för enheterna, vilket inte kommer klaras av inom befintlig ekonomisk ram.
- Programmering förs in i kursplanerna för matematik, teknik och samhällskunskap till läsåret 18/19, detta medför en prioriterad kompetensutvecklingsinsats för berörda ämneslärare under kommande år.
- Förberedande av byggnation nya Fornudden skola innebär merkostnader utifrån logistiska skäl. Under sommaren 2018 kommer matsal samt idrottshall rivas och en etablering av provisoriska lokaler ske till hösten 2018 för att verksamheten skall kunna bedrivas fullt ut. Under perioden oktober till mars kommer även eleverna transporteras till Bollmorahallen för att kunna genomföra undervisning i idrott och hälsa, transport mellan Fornudden skola och Bollmorahallen kräver busstransport och personalförstärkning som genererar extra kostnader för verksamheten.
- Grundskolan tillsammans med centrala elevhälsan och socialförvaltningen har fått i uppdrag att starta en resursskola med behandling preliminär start hösten 2018. Initialt kommer denna öka kostnaderna för elever som har behov av skola samt behandling, under en längre tidsperiod ser vi en större kostnadsbesparing både för grundskolan samt socialförvaltningen.
- Upphandling och implementering av en ny lärplattform kommer ske under våren 2018. Under våren och tidig höst kommer utbildningsinsatser genomföras för att säkerställa en hög kvalitet i användandet av lärplattformen.
- Grundskolans behov av lokaler är akut inom vissa delar av kommunen. Vi har idag svårt att ta emot elever i östra och centrala delarna av kommunen inom vissa stadier, utifrån det fria skolvalet. Behovet av att rusta grundskolans lokaler är fortfarande stort, det finns ett eftersatt behov på många skolor i kommunen.
- Lovskola är idag obligatoriskt att genomföra på våra 7-9 skolor. De elever som riskerar att inte klara kunskapskraven i matematik, svenska eller engelska har idag rätt till 80 timmar extra undervisning på skolloven, detta organiseras på varje skola och medför utökade personalkostnader.

- Höga sjuktal oroar, det är en stor utmaning som kräver ett samlat grepp, förebyggande arbete, minskad personalomsättning och ökad tydlighet samt delaktighet i uppdrag.

## 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 - 2025

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 grundskolan?
2. Vilka hot/möjligheter medför digitaliseringen?

## 2.3 Idéer/förslag från workshopen samt nya identifierade behov – 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.

	<b>Idéer/förslag från workshopen om teknikutveckling</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Berör andra verksamhetsområden/stödfunktioner</b>
1.	Skapa nätverk för kollegial utveckling	<p>Utifrån följande möjligheter med digitalisering i skolan: skapa interaktiva lärmiljöer, skapa makerspace<sup>1</sup> och öka engagemanget bland lärare och elever, är förslaget att utveckla den fysiska och digitala miljön genom att dela goda exempel och visa möjligheter.</p> <p>Förslaget ska bidra till målet om en attraktiv arbetsgivare genom att ta tillvara på kompetens inom kommunen och sprida kunskap mellan kollegor. Skapa en likvärdig skola med modernare lärmiljöer.</p>	-
2.	Bygga en övergripande IT-organisation på förvaltningen med pedagogiskt fokus	<p>Utifrån följande svårigheter med digitalisering i skolan: ekonomi, chefer som inte leder utvecklingen och teknik som inte fungerar, är förslaget att utveckla en övergripande/gemensam IT-organisation. För att skapa en</p>	IT

<sup>1</sup> ”Ett makerspace är helt enkelt ett rum för skapande. Där ska hen kunna komma och arbeta på ett projekt, dela erfarenheter och kunskap, samarbeta eller bara bolla idéer med varandra. Verksamheten är dynamisk och formas efter de personer som använder utrymmet och efter de behov som uppstår. Makerspace är en yttring av makerkultur, som också kan ses som en utveckling av den folkbildningstradition som vi haft sen folkbibliotekens barndom på 1800-talet. I ett makerspace sker ett lärande och ett delande av kunskap du kanske inte hittar i böcker eller ens på nätet. Ett makerspace bygger på öppenhet och delaktighet precis som biblioteket gör.”

(Källa: Vinnova: <http://makerspaceiskolan.tumblr.com/>)



	<p>likvärdig kommunal skola bör uppdraget ha en pedagogisk utgångspunkt och samlas kring samarbete runt inköp, service, teknisk miniminivå och fortbildningsinsatser. En IT-plan med vision och tydliga mål (med svaret på hur) måste finnas på plats. Organisationen ska främja en pedagogisk ”delakultur” mellan de kommunala skolorna.</p> <p>Förslaget ska bidra till målet om en attraktiv arbetsgivare och skola genom att utbildningen kan vara i framkant och i förhållande till framtidskompetenser. Digital kompetens är en av EU:s åtta nyckelkompetenser för livslångt lärande. Kunskaper i informations- och kommunikationsteknik (IKT) är en viktig grund för lärande.</p>	
--	--	--

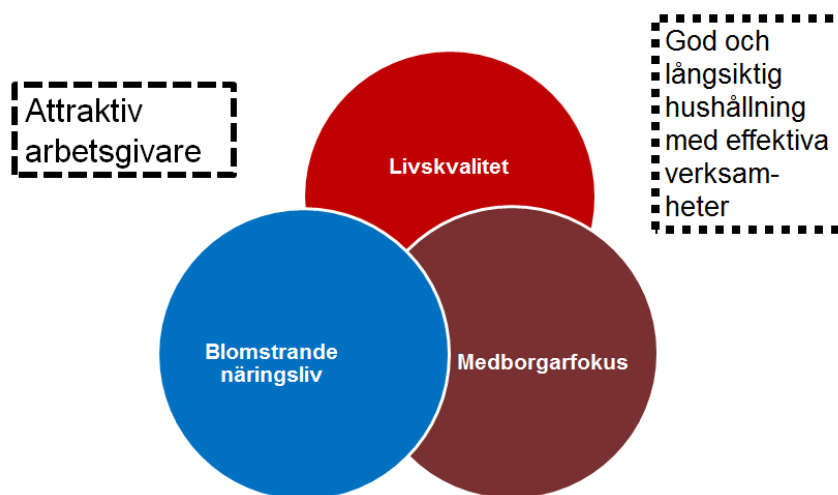
### 3 VILL – Vad vill verksamheten göra för att förverkliga vision och mål?

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 samt nya identifierade behov – 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.

	<b>Idéer/förslag från workshopen om vision och mål</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Berör andra verksamhetsområden/stödfunktioner</b>
<b>ATTRAKTIV ARBETSGIVARE</b>			
1.	Skapa bra förutsättningar för kompetensutveckling	Ta tillvara på kompetens inom kommunen genom att utveckla former för kollegialt lärande	
2.	Skapa en tydlig och likvärdig introduktion av nyanställda	Ta ett gemensamt grepp om introduktionen för nyanställda. Ett likvärdigt startpaket	

		som kan anpassas lokalt.	
3.	Se över anställningsformer och villkor för att svara upp på nya generationers krav och syn på arbete.	Skapa en digitalisering i framkant. Se över anställningsformer och möjligheter till flexibilitet i arbetslivet.	HR
4.	Satsa på att Tyresö kommun upplevs som EN arbetsgivare.	Stärka koncerntänket för kommunen som arbetsgivare	HR
5.	Arbeta för ökad likvärdighet kring teman	Öka samarbetet inom områden som systematiskt kvalitetsarbete, kollegialt lärande, digitalisering, bedömning, inkludering. Skapa en ”delakultur”.	
6.	Skapa attraktiva arbetsplatser	Satsa på strategiska områden när det gäller förmåner, förutsättningar och kompetensutveckling. Digitala förutsättningar ska vara på plats och vara likvärdiga.	HR
7.	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

	<b>Idéer/förslag från workshopen om vision och mål</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Berör andra verksamhetsområden/stödfunktioner</b>
<b>EFFEKTIVA VERKSAMHETER</b>			
1.	Lär av varandra – dra nytta av varandras kompetenser	1. Starta ett projekt i syfte att skapa en delningskultur. Syftet är att utöka utbytet mellan skolor. Tid: 2-3 år.	-
2.	Stärk likvärdigheten genom att skapa gemensamma riktlinjer	Tydliggör ramarna och inför gemensamma riktlinjer som stödjer likvärdigheten.	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 roller, funktioner och beslutsvägar	Tydliggör roller och vilket uppdrag varje funktion har. Ledarkompetensen behöver stärkas genom utbildningar.	HR och kommunledning
6.	Utveckla det systematiska kvalitetsarbetet	Utveckla och kompetenssäkra beslutsstödsystemet	Kvalitet och ekonomi

		BeStyr. Höj kompetensen på användarna i syfte att arbeta med fördjupande analys och förbättringsarbete.	
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, 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

- Återvändarskolan
- Mobila teamet
- Stödfunktioner till verksamheten (RUC)\*
- Barn- och elevhälsa
- Uppföljningssystem (BeStyr)
- Pedagogiskt ledarskap
- Pedagoger
- Bedömmarkompetens
- Metoder för kvalitetsutveckling\*\*
- Metoder för utvärdering av kunskapsutveckling (BFL)\*\*\*
- Varumärket
- Behovsanalys och prognos.
- Modersmål och studievägledning

\* Resurs- och utvecklingscentrum.

\*\*Leda för resultat och systematiska resultatanalyser.

\*\*\*Bedömning för lärande.

#### Svagheter

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

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



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

Utifrån förvaltningens identifierade tillgångar/resurser formulerades följande förslag.

	<b>Idéer/förslag från workshopen om resurser/tillgångar</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Berör andra verksamhetsområden / stödfunktioner</b>
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 start i förvaltningens ledningsgrupp. Se över behörigheter och roller.	Ekonomi och kvalitet
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 ”Nationell IT-strategi för skola och förskola”.	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. Förvaltningen har prioriterat en rekrytering av IT-strateg, vars uppdrag blir att göra en kartläggning av ledningens strategiska vision om digitalisering, infrastruktur, kompetens och användning är en bra utgångspunkt i det fortsatta arbetet.	S
2.	<b>Attraktiv arbetsgivare</b> - 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 skola.	T,O
3.	<b>Attraktiv arbetsgivare</b> – utveckla arbetsplatserna (fysisk miljö)	För att stärka en likvärdig skola behöver en gemensam miniminivå definieras av vad som är en förmån och vad som är en förutsättning. Exempelvis bör digitala	T, O

		förutsättningar följa samma standard och vara likvärdiga oavsett skoltillhörighet. Ett projekt bör initieras med uppdraget att kartlägga och utarbeta en miniminivå för arbetsplatserna.	
4.	<b>Effektiva verksamheter</b> - långsiktig kompetensplan för beslutsstödsystemet	Säkerställa chefers och stödfunktioners grundkunskaper i beslutsstödsystemet för att höja kvalitén i analys- och förbättringsarbetet på förvaltningen.	T, O
5.	<b>Effektiva verksamheter</b> – 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
6.	<b>Effektiva verksamheter</b> – 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 ex funktionsbeskrivningar.	S
7.	<b>Attraktiv arbetsgivare</b> - 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	T

		karriärmöjligheter inom förvaltningens olika enheter.	
8.	<b>Attraktiv arbetsgivare</b> – 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

## 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, utöver det finns behov av en omfattande satsning inom IT och IKT arbetet. Det kräver en kartläggning av utgångsläget för att kunna identifiera insatser och kostnader.

	Utvecklingsförslag - förändringsbehov	Utveckla, bibehålla, avveckla, sänka ambitionsnivån eller omprioritera resurser inom kommunen*?	*Konsekvenser om inget görs
1.	Satsning på digitalisering. Skapa aktiviteter kopplat till "Nationell IT-strategi för skola och förskola".	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. Den ska ersätta fyra olika system. Som ett stöd till kunskapsutvecklingen, utveckla en-till-en-lösningar.	En konsekvens om inget görs är att skolan inte blir likvärdig - det vill säga att eleverna får väldigt skiftande förutsättningar i sin lärmiljö och möjlighet att utveckla en digital kompetens.
2.	<b>Attraktiv arbetsgivare</b> - skapa nätverk för kollegialt lärande	Utveckla och skapa förutsättningar för nätverk som bygger på kollegialt lärande. Skapa förutsättningar för nätverk som bygger på Nationella strategin för digitalisering av skolväsendet 2017-2022.	Risk för att drivande pedagoger slutar i kommunen, vilket i sin tur kan leda till sämre undervisning för eleverna.

		Kommer att kräva samsyn kring prioriteringar av bland annat tid på rektorsnivå.	
3.	<b>Attraktiv arbetsgivare</b> – utveckla arbetsplatserna (fysisk miljö)	Utveckla en standardiserad och funktionell nivå för arbetsplatserna för såväl elev som medarbetare.  Det behövs en medveten prioritering och det blir en kvalitetshöjning i lärmiljön.	Risk för att elever och personal får olika förutsättningar i lärmiljön.
4.	<b>Effektiva verksamheter</b> - långsiktig kompetensplan för beslutsstödsystemet (BeStyr)	Initialt kommer satsningen och kompetenshöjningen kräva tid från organisationen.	Risk för utebliven effekt av satsning på digitalt stöd för analys och verksamhetsplanering.
5.	<b>Likvärdig skola</b> – 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 skola ägnar tid åt att skapa egna policys och riktlinjer.