

# Nämnd- och förvaltningsplan 2021

Barn- och utbildningsnämnden/  
Barn- och utbildningsförvaltningen



# Innehåll

Politisk inriktning .....	2
Vision och mål.....	4
Vision .....	4
Målområden .....	4
Barn- och utbildningsförvaltningens SWOT-analys .....	5
Nämnd- och förvaltningsmål.....	7
Riskhantering .....	13
Resurser .....	14
Årshjul för styrprocess och uppföljning 2021 .....	19
Bilagor.....	20
Bilaga 1 Prövning av barnets bästa.....	20
Bilaga 2 Prislista 2021 Tyresö kommun .....	23
Bilaga 3 Riskhantering .....	28
Bilaga 4 Målbedömning.....	29
Bilaga 5 Styrdokument .....	31

# Politisk inriktning

Vi befinner oss i en orolig tid med utmaningar som ställer höga krav på våra medarbetare och på vårt samhälle. Det är mer tydligt än någonsin, att investeringar i vår gemensamma välfärd är viktiga.

Tyresös förskolor och skolor håller en hög kvalitet i sin undervisning, det visar inte minst vårens höga betygsresultat och höga andelen nöjda föräldrar i förskolan. Arbetet med att stärka kvalitén och nå en högre måluppfyllelse är fortsatt prioriterat, inget barn ska lämnas efter eller hållas tillbaka. Målet är en trygg, jämlik kunskapsskola.

Alla Tyresös barn och elever ska känna sig trygga i våra verksamheter och kunna delta i undervisningen och känna arbetsro. Därför investerar vi fortsatt i den fysiska arbetsmiljön och ökar tillgängligheten och möjligheten för alla barn att inkluderas i undervisningen. En viktig fråga är även att barn i Tyresös förskolor och skolor ska vistas i giftfria miljöer. Nästa år tar vi stora steg för att nå målet om helt kemikaliefria miljöer.

Genom en ökad andel behöriga medarbetare och en ökad personaltäthet ser vi till att ge verksamheterna än bättre förutsättningar att lyckas med sina uppdrag. Alla Tyresös barn ska mötas av utbildad personal oavsett i vilken av våra verksamheter de går i och ges samma möjligheter att lyckas.

Lärare som trivs, går till jobbet och är friska är en grundförutsättning för fortsatt hög måluppfyllelse. Identifierade brister och utvecklingsområden följs upp och åtgärder sätts in för en ökad trygghet och en stärkt likvärdighet mellan våra verksamheter.

Förskolan skall främja alla barns utveckling och lägga grunden för ett livslångt lärande. Forskning talar om vikten av tidiga insatser, vilka kan vara samhällsekonomiskt lönsamma eftersom det kan bidra till att minska utanförskap och misslyckande i skolan. Genom att höja det socioekonomiska beloppet för både förskola och skola ökar vi möjligheten för tidiga insatser och ökat stöd för de barn som har behov.

Satsningar på språk och läsning är centrala i både förskola och skola och läsfrämjande insatser och samarbeten med folkbiblioteket behöver öka. Förra årets satsningar på skolbibliotek fortsätter och tillgängligheten till böcker och läsfrämjande insatser öka.

En samverkan med andra förvaltningar för att tidigt sätta in rätt stöd till barn och dess anhöriga är en förutsättning för framgång och behöver stärkas. Ett fortsatt framgångsrikt arbete med en central elevhälsa och ett resurs- och utvecklingscentrum är en viktig pusselbit i det preventiva arbetet mot barns psykiska ohälsa,

## Uppdrag i kommunplan 2021

## Ekonomiska prioritering i kommunplan 2021

- Kommunstyrelsen ska tillsammans med barn- och utbildningsnämnden arbeta fram en långsiktig plan för nybyggnad och upprustning av kommunens skollokaler.
- Kommunstyrelsen ska tillsammans med barn- och utbildningsnämnden utarbeta ett funktionsprogram lärmiljö för berörda skolor.

### **Nämndens prioriteringar**

- Stärkt fokus på trygghet, lärande, inflytande och arbetsro
- Öka tillgängligheten i den fysiska lärmiljön
- Ökat socioekonomiskt stöd för ökad måluppfyllelse och tidiga insatser
- Personaltäthet inom förskolan ska bibehållas eller öka
- Öka elevers möjligheter till ett rikt språk genom att stärka samarbetet med folkbiblioteken, öka läsfrämjande insatser och öka tillgängligheten av böcker för elever
- Vidareutbildning och kompetensutveckling inom kemikaliefria miljöer och funktionsnedsättningar
- Höjt anslag till mångfaldsenheten för att stärka integrationsarbetet
- Förbättra kvalitén, öka andelen behöriga pedagoger och öka likvärdigheten mellan Tyresös fritidshem
- Upprusta och öka likvärdigheten mellan skolors utemiljöer
- Starta en tal- och språkklass
- Stärka särskolans verksamhet och öka antalet platser
- Se över arbetet med studios och möjlighet för utökning inom AST
- Hållbara måltider
- Fortsatt arbete mot nationell IT strategi
- Ta fram insatser och åtgärder i arbetet kring särbegåvade barn

# Vision och mål

## Vision

*I Tyresö finns det hållbara livet,  
nära storstad, skog och skärgård.  
I Tyresö finns plats för alla - här trivs nya tankar.  
Tillsammans skapar vi trygghet och tillit.  
Tyresö är hemma!*



Tyresö kommuns vision beskriver den långsiktiga utvecklingen av kommunen och dess verksamheter. Den gäller för kommunen som verksamhet men också för platsen Tyresö. Det vi vill för platsen är också det vi i kommunkoncernen ska sträva mot att uppnå.

## Målområden

De kommunövergripande mål som ska uppnås, för att på sikt nå visionen, finns formulerade i kommunplanen inom fyra målområden:

- Motiverade **medarbetare** hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare
- **Kvalitets**förbättringar skapar vi tillsammans, hela tiden
- Tyresö kommun **levererar** bra välfärdstjänster som skapar goda livsvillkor
- Hållbar **ekonomi** – kostnadseffektiv, balanserad och cirkulär

Kommunplanen är utgångspunkten för hela måldelningskedjan. I nämnd- och förvaltningsplanen tydliggörs hur nämndens och förvaltningens verksamhet ska bidra till att de kommunövergripande målen nås.

## Barn- och utbildningsförvaltningens SWOT-analys

Nedan redovisas barn- och utbildningsförvaltningens analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot avseende förskola och grundskola.

<b>Styrkor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ekonomi i balans</li><li>• Höga resultat</li><li>• Hög nöjdhet hos elever och vårdnadshavare</li><li>• Likabehandlingsarbete</li><li>• Tillgodoser platsbehov i förskolan</li><li>• Barnens bästa – barnkonventionen lag</li><li>• Minskade externa placeringar, utvecklat egna verksamheter</li><li>• Röd tråd förskola-vuxenutbildning</li><li>• Central bemanningsenhet kvalitetssäkrar vikarier</li><li>• Kompetenta chefer och personal</li><li>• Nära pedagogiskt ledarskap</li><li>• Engagemang, lojalitet och ansvar bland personal</li><li>• Förbättringsarbete genomsyrar verksamheten</li><li>• Kollegialt lärande och kompetensutveckling</li><li>• Ser vikten av kommunikation</li><li>• Krishantering</li><li>• Utvecklat e-tjänster, bidrar till effektivare arbetssätt</li><li>• Närhet till natur</li></ul>	<b>Svagheter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Andel utbildade förskollärare och fritidshemspedagoger</li><li>• Påverkan av organisatoriska förändringar</li><li>• Omoderna IT-system, olikheter i organisationen</li><li>• Kortsiktighet i beslut och satsningar</li><li>• Resursbrist inom förvaltningen</li><li>• Ont om tid för handläggning från beslut till genomförande</li><li>• Segregation</li><li>• Lokaler och lärmiljö (är på uppgång)</li><li>• Närhetsprincip vid skolval</li><li>• Brister i samverkan med socialtjänsten</li><li>• Sena insatser.</li></ul>
<b>Möjligheter</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Riktade tidiga insatser</li><li>• Ökat samarbete med socialtjänsten</li><li>• Södertörnssamarbete, nätverk</li><li>• Samarbete med högskola/forskning</li><li>• Utvecklande lärmiljöer</li><li>• Kvalitativ distans- och fjärrundervisning</li><li>• Digitalisering IT-avdelning – utveckling</li></ul>	<b>Hot</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ökad kriminalitet, gängbildning</li><li>• Droganvändning – missbruk</li><li>• Psykisk ohälsa</li><li>• Kompenstapp/svårt att rekrytera personal</li><li>• Ökning av segregation och skillnader i resultat</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nya moderna förskole- och skolbyggnader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbyggnadstakt med många projekt</li> <li>• Minskade och förändrade statsbidrag</li> <li>• Bränder</li> <li>• Pandemier</li> </ul>
---	---

## Förtydliganden av swot-analysen

### S- Styrkor

- Likabehandlingsarbetet är strukturerat och arbetas med systematisk.
- Barnens bästa beaktas i beslut.
- Genom mindre enheter skapas möjlighet till ett nära pedagogiskt ledarskap, som ger en tydlig styrning och skapar ekonomiska organisationer.
- Kollegialt lärande, genom att skapa möjlighet för erfarenhetsutbyte i olika forum skapas kompetensutveckling och ökad yrkesstolthet.
- Kommunikation i rätt tid och till rätt målgrupp.
- Krishantering, en tydlig rollfördelning, bra krisplaner och ett gemensamt synsätt.

### W - Svagheter

- Centralisering av stabsfunktioner har skapat otydlighet och kräver tid för att stabilisera sig, därav påverkan av organisatoriska förändringar.
- IT system, alla system stöder inte behoven fullt ut, kan utvecklas och moderniseras, finns även olikheter i hur vi gör.
- Kortsiktighet i beslut och satsningar, förändring tar tid i en stor organisation. Att arbeta strategiskt och långsiktigt är en framgångsfaktor och skapar hållbarhet.
- Resursbrist i förvaltningen, ärende och uppdrag kräver stora personella resurser.
- Ett målmedvetet arbete mot segregation måste hållas levande.
- Underhåll av lokaler och lärmiljö är eftersatta och satsningar pågår.
- Brist på platser i de geografiska områdena ställer till det för närhetsprincipen.
- Insatser i rätt tid, i tidig ålder möta barn/elevs behov och sätta in rätt stöd och anpassningar.

### O- Möjligheter

- Riktade tidiga insatser, våga satsa på kort sikt för att nå långsiktiga mål.
- Ett ökat samarbete med socialtjänsten behöver utvecklas för barnens bästa.
- Nätverk i och utanför kommun behöver aktiveras i större omfattning.
- Högskolor/forskning knyta kontakt och skapa gott samarbete, trots avstånd till närmsta högskola.
- Lärmiljöernas utveckling går framåt vilket bör leda till hög måluppfyllelse.
- Möjlighet att i framtiden skapa kvalitativ distans och fjärrundervisning som ett komplement till ordinarie undervisning.

- Nybyggnationer som är väl anpassade för nuvarande styrdokument och läroplaner skapar goda förutsättningar.

## **T – Hot**

- En ökad kriminalitet bland unga leder till problem inom förskola och skola.
- En ökad psykisk ohälsa kommer att kräva mycket resurser.
- Konkurrensen är stor inom flera yrkesområden från kringliggande kommuner, att ha förmåga att behålla kompetent personal blir oerhört avgörande.
- Utbyggnaden av både förskolor och skolor kommer att kräva resurser under uppbyggnadsfasen och när de är färdigställda ska de bemannas med behörig kompetent personal. Andra kommuner är i samma läge som Tyresö kommun.
- Oförutsedda händelser som bränder, pandemier leder till stor påverkan på verksamheten.

## **Nämnd- och förvaltningsmål**

I kommunplanen anges de kommunövergripande målen. Barn- och utbildningsnämnden och förvaltningens bidrag till kommunfullmäktiges mål formuleras som effektmål det vill säga vad nämnden och förvaltningen ska uppnå för effekter för de som nämnden och förvaltningen finns till för, för att kommunen ska nå de övergripande målen. Indikatorer är vad som följs för att veta hur verksamheterna ligger till i förhållande till målet.

**Målområde: Motiverade medarbetare hos Sveriges bästa offentliga arbetsgivare**

### **Kommunövergripande mål:**

*Medarbetare i Tyresö kommun är motiverade och delaktiga i kommunens utveckling*

### ***Nämnd- och förvaltningsmål***

**Medarbetarna har en hanterbar arbetsbelastning och ges möjlighet att påverka verksamhetens utveckling för att nå gemensamma mål**

***Målnivå:***  $\geq 75$  % av verksamhetsområdena

***Indikator:*** Medarbetare på barn- och utbildningsförvaltningen är motiverade

### ***Månadsvis***

Förvaltningschef rapporterar om barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter är grön, gul eller röd. Inom förvaltningen kommer en samlad redovisning göras för de fyra verksamhetsområdena; förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning.



**Grön:** Minst 3 av 4 gröna och ingen röd

**Gul:** Minst 2 gula

**Röd:** 2 eller fler röda

### *Delår/Årsvis*

- Sjukfrånvaro och personalomsättning
- Uppföljning av arbetsmiljö utifrån årlig utredning
- Medarbetarenkät

### *Agenda 2030*

Genom att jobba mot det här målet bidrar gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden/ barn- och utbildningsförvaltningen framförallt till följande mål i Agenda 2030: mål 3, 5, 8, 10 och 16.



Målområde: Kvalitetsförbättringar skapar vi tillsammans, hela tiden

### **Kommunövergripande mål**

*Tyresö kommun driver en verksamhet med god kvalitet.*

### *Nämnd- och förvaltningsmål*

**Genom ett systematiskt kvalitetsarbete utförs utbildning av god kvalitet för höga kunskapsresultat för barn/ elever/ studerande**

**Målnivå:**  $\geq 75\%$  av verksamhetsområdena

**Indikator:** Förvaltningen driver en verksamhet med god kvalitet

### *Månadsvis*

Förvaltningschef rapporterar om barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter är grön, gul eller röd. Inom förvaltningen kommer en samlad redovisning göras för de fyra verksamhetsområdena; förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning.

**Grön:** Minst 3 av 4 gröna och ingen röd

**Gul:** Minst 2 gula

**Röd:** 2 eller fler röda

### ***Delår***

- Analys av resultatdialoger
- Behörig personal i olika yrkeskategori
- Personaltäthet

### ***Årsredovisning / Verksamhetsberättelse***

- KKIK (kommunens kvalitets i korthet)
- Betygsrapport med analys
- Jämförelser mot föregående år och med andra kommuner och riket.

### ***Agenda 2030***

Genom att jobba mot det här målet bidrar gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden/ barn- och utbildningsförvaltningen framförallt till följande mål i Agenda 2030: mål 3,4,5,10 och 16.



Tyresö kommun levererar bra välfärdstjänster som skapar goda livsvillkor – Här finns plats för alla

### **Kommunövergripande mål**

*Tyresö kommun levererar bra välfärdstjänster för de som bor, verkar och vistas här, nu och i framtiden.*

### ***Nämnd- och förvaltningsmål 1***

**Verksamheten bedriver främjande och förebyggande arbete för en trygg och stimulerande lärmiljö.**

***Målnivå:***  $\geq 75$  % av verksamhetsområdena

***Indikator:*** Verksamheten levererar en trygg och stimulerande lärmiljö

Förvaltningschef rapporterar om barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter är grön, gul eller röd. Inom förvaltningen kommer en samlad redovisning göras för de fyra verksamhetsområdena; förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning.

**Grön:** Minst 3 av 4 gröna och ingen röd

**Gul:** Minst 2 gula

**Röd:** 2 eller fler röda

### *Nämnd- och förvaltningsmål 2*

**Inom ramen för regler och lagar får barn/elever/studerande rätt insats i rätt tid.**

**Indikator:** Barn/ elever/studerande får rätt insats i rätt tid.

**Målnivå:**  $\geq 75\%$  av verksamhetsområdena

#### *Månadsvis*

Förvaltningschef rapporterar om barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter är grön, gul eller röd. Inom förvaltningen kommer en samlad redovisning göras för de fyra verksamhetsområdena; förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildning.

**Grön:** Minst 3 av 4 gröna och ingen röd

**Gul:** Minst 2 gula

**Röd:** 2 eller fler röda

#### *Delår*

- Problematisk skolfrånvaro
- Likabehandlingsarbete, förebyggande och aktiva åtgärder

#### *Årsredovisning /Verksamhetsberättelse*

- Elev- och föräldraenkäter (mäter flera aspekter, delaktighet, trygghet, arbetsro m.m.)
- Analys och statistik av hälsosamtalen

Genom att jobba mot det här målet bidrar gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden/ barn- och utbildningsförvaltningen framförallt till följande mål i Agenda 2030: mål 3,4,5,10 och 16.



## Målområde: Ekonomi – balanserad, kostnadseffektiv & cirkulär

### Kommunövergripande mål

*Tyresö kommuns inköp, investeringar och resursanvändning sker inom den cirkulära ekonomins villkor – kostnadseffektiv och balanserad*

### **Nämnd- och förvaltningsmål**

**Hög kostnadsmedvetenhet där inköp och resursanvändning är hållbar och långsiktig. Verksamheterna återanvänder naturresurser och har arbetssätt som minskar svinn och klimatpåverkan.**

**Målnivå:**  $\geq 75$  % av verksamhetsområdena

### **Indikatorer**

Verksamhetsområdet bedrivs inom ramen för tilldelade resurser

Verksamheterna har arbetssätt som minskar svinn och klimatpåverkan

### **Månadsvis**

Förvaltningschef rapporterar om barn- och utbildningsförvaltningens verksamheter är grön, gul eller röd. Inom förvaltningen kommer en samlad redovisning göras för de fyra verksamhetsområdena; förskola, grundskola, gymnasieskola och vuxenutbildningen. Verksamheterna följer upp måluppfyllelsen för de två indikatorerna separat och vägs ihop.

**Grön:** Minst 6 av 8 gröna och ingen röd

**Gul:** 3-5 gröna och högst 3 röda

**Röd:** 4 eller fler röda

### **Delår**

Ekonomisk rapport

### **Årsredovisning/Verksamhetsberättelse**

Bokslut

### **Agenda 2030**

Genom att jobba mot det här målet bidrar gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden/ barn- och utbildningsförvaltningen framförallt till följande mål i Agenda 2030: mål 7, 9, 11, 12, 13, 15.



## Övriga redovisningar

Uppföljning av nämndens aktiviteter från Tillgänglighetsplanen sker vid delårsuppföljning och i verksamhetsberättelsen. De politiska prioriteringarna och uppdrag redovisas och följs upp i delårsuppföljningen och i verksamhetsberättelsen.

# Riskhantering

All verksamhet innefattar visst mått av osäkerhet och risk. Att hantera osäkerheter och risker innebär att identifiera, analysera och utarbeta strategier för att proaktivt bemöta dem med syfte att säkerställa att verksamheten når sina mål. Beskrivning av riskhantering se bilaga.

## Riskhanteringsplan barn- och utbildningsnämnden

Typ av risk	Risk (och riskvärde)	Åtgärd
<b>Omvärld</b>	Drogproblematik, ökad kriminalitet och gängbildning i grundskolan (riskvärde 15) (sannolikhet 5, konsekvens 3)	Förebyggande arbete, alkohol- och drogpolicy,  Brottsförebyggande nätverk där skolor ingår
	Konkurrens vid rekrytering av vissa yrkesgrupper (riskvärde 16) (sannolikhet 4, konsekvens 4)	Attraktiv arbetsgivare
<b>Medarbetare</b>	Hög arbetsbelastning (riskvärde 16) (sannolikhet 4, konsekvens 4)	Riskbedömningar, uppföljning och arbete med Tyresömodellen
	Hög sjukfrånvaro (riskvärde 15) (sannolikhet 5, konsekvens 3)	Månadsvis uppföljning, HR:s Tyresömodell, hälsosamtal bemanningsenheten
	Likvärdighet och segregation (riskvärde 16) (sannolikhet 4 konsekvens 4)	Socioekonomiskt tillägg, Riktad verksamhetsutveckling
	Oförutsedda händelser som brand, skadegörelse, hot, pandemin (riskvärde 16) (Sannolikhet 4 konsekvens 4)	Krishanteringsplaner, pandemiplan, kameraövervakning, larm, inpasseringssystem
<b>Finansiell</b>	Osäkerhet kring statsbidrag (riskvärde 15) (sannolikhet 3 konsekvens 5)	Noggrann bevakning och uppföljning av statsbidrag

# Resurser

BoU-nämnd	Utfall	Prognos okt	Budget
Resultaträkning tkr	2019	2020	2021
<b>VO 1 - Förskola</b>			
Externa och interna intäkter	<b>247 754</b>	<b>250 847</b>	<b>256 642</b>
<b>Kostnader</b>			
Personalkostnader	-173 306	-182 245	-187 405
Kostnader för köp av verksamhet	-122 809	-122 093	-123 953
Övriga kostnader	-272 253	-260 774	-274 320
<b>Summa kostnader</b>	<b>-568 368</b>	<b>-565 111</b>	<b>-585 679</b>
<b>Resultat</b>	<b>-320 614</b>	<b>-314 264</b>	<b>-329 037</b>
<b>VO 2 - Grundskola</b>			
Externa och interna intäkter	<b>639 387</b>	<b>664 165</b>	<b>673 047</b>
<b>Kostnader</b>			
Personalkostnader	-468 561	-488 374	-501 527
Kostnader för köp av verksamhet	-150 187	-150 212	-161 315
Övriga kostnader	-750 428	-764 721	-781 814
<b>Summa kostnader</b>	<b>-1 369 176</b>	<b>-1 403 307</b>	<b>-1 444 656</b>
<b>Resultat</b>	<b>-729 789</b>	<b>-739 141</b>	<b>-771 609</b>
<b>Nämndens resultat</b>	<b>-1 050 403</b>	<b>-1 053 406</b>	<b>-1 100 645</b>

## VO 1

2021 års budget för verksamhetsområde 1 Förskola fördelas enligt ovan tabell. Den innefattar externa och interna intäkter om 256 642 tkr. Där den största delen avser förskole- och pedagogisk omsorgspeng på utförarsidan. Det ingår även externa bidrag, försäljning av verksamhet samt taxor och avgifter.

Kostnaderna budgeteras till 585 679 tkr och innefattar personalkostnader om 187 405, köp av verksamhet om 123 953 tkr och övriga kostnader om 274 320 tkr.

Personalkostnaderna består av kostnader både avseende beställar- och utförarsidan. Köp av verksamhet innefattar köp av förskole- och omsorgsplatser, socio och tilläggsbelopp till fristående och andra kommuner.

Övriga kostnader avser till största del kostnader för förskolepeng och verksamhetsstöd på beställarsidan samt driftkostnader på både beställar- och utförarsidan.

I de underliggande tabellerna redovisas en minskning av kostnadsbudgeten för myndighet och administration till följd av kommunens tidigare omorganisation. Barnomsorg på obekvämt arbetstid har fått en ökad kostnadsbudget om 300 tkr, från 2,2 mnkr till 2,5 mnkr och är till följd av den nystartade kommunala verksamheten. Beslutsbaserade tillägg och verksamhetsstöd har fått en minskad kostnadsbudget och hamnar 2021 på 8,5 mnkr där pengarna från förra året istället fördelats till förskolepeng.

Totalt sett så finns politiska satsningar och effektiviseringsåtgärder om 4,3 mnkr finns med i denna budget. och innefattar ökad socioekonomiskt stöd om 2 mnkr, kemikaliefri förskola 500 tkr, ökad bemanning om 2,5 mnkr samt ersättning för högre krav på miljömässigt hållbara måltider om 200 tkr. Åtgärder för effektivisering är till följd av ökad automation om 450 tkr.

## VO 2

2021 års budget för verksamhetsområde 2 fördelas enligt ovan tabell. Den innefattar externa och interna intäkter om 673 047 tkr. Där den största delen avser elev- och fritidspeng på utförarsidan. Det ingår även externa bidrag, försäljning av verksamhet samt taxor och avgifter.

Kostnaderna budgeteras till 1 444 656 tkr och innefattar personalkostnader om 501 527, köp av verksamhet om 161 315 tkr och övriga kostnader om 781 814 tkr.



Personalkostnaderna består av kostnader både avseende beställar- och utförarsidan. Köp av verksamhet innefattar köp av förskole- och omsorgsplatser, socio och tilläggsbelopp till fristående och andra kommuner.

Övriga kostnader avser till största del kostnader för elev- och fritidspeng samt verksamhetsstöd på beställarsidan samt driftkostnader på både beställar- och utförarsidan.

I de underliggande tabellerna redovisas en minskning av kostnadsbudgeten för myndighet och administration till följd av kommunens tidigare omorganisation.

Grundsärskolans, nettokostnader för elevbidrag i egen regi, budget har ökat om 3 mnkr och är till följd av de politiska satsningarna som gjorts. Där har 1 mnkr tillkommit för att öka antalet platser och 2 mnkr för att öka elevpengen. Modersmål har fått en ökad kostnadsbudget om 500 tkr och är även det till följd av den politiska satsningen för kunna möta efterfrågan av modersmålsundervisning. Skolskjuts har en oförändrad kostnadsbudget. Externa placeringar har en minskad kostnadsbudget om 300 tkr och är ett effektiviseringskrav från de politiska åtgärderna.

Beslutsbaserade tillägg och verksamhetsstöd har fått en minskad budget och hamnar 2021 på 17 mnkr mnkr där pengarna från förra året istället fördelats till elevpeng.

Totalt sett så finns politiska satsningar och effektiviseringsåtgärder om 20,8 mnkr finns med i denna budget. Den största delen består av 12,3 mnkr avseende ökad hyreskostnader på nya Fornuddens skola. Det sociodemografiska tillägget har ökat och består av en riktad politisk satsning på 2 mnkr. Det har även gjorts en satsning på att öka personaltätheten samt ökad behörighet i fritidshemmen om 2,6 mnkr. Ytterligare finns ersättning om 850 tkr för ökade leasingkostnader för datorer i grundskolan, 800 tkr för satsning på tillgängliggjorda lärmiljöer, 800 tkr för arbete med stärkta skolbibliotek, 500 tkr i ersättning för högre krav på miljömässigt hållbara måltider, 500 tkr i förstärkt kompetensutveckling, 300 tkr för ökad funktionalitet i lärstudios samt tidigare nämnda satsningar gällande särskolan och modersmål.

Åtgärder för effektivisering finns som tidigare nämnt inom externa placeringar men även ökad automation om 800 tkr, centralisering av programlicenser för alla skolformer om 110 tkr samt nedtrappning av lässatsning om 700 tkr.

BoU-nämnd	Utfall	Prognos okt	Budget
<b>Detaljer underliggande verksamheter</b>	2 019	2020	2021
<b>VO 1 - Förskola</b>			
Beställarorganisationen (nettoresultat)	<b>-319 227</b>	<b>-319 264</b>	<b>-329 037</b>
Varav kostnader för:			
Myndighet och administration	-11 041	-11 500	-10 794
Barnomsorg på obekvämtid	-2 766	-2 700	-2 500
Beslutsbaserade tillägg och verksamhetsstöd	-11 840	-6 500	-8 500
Utförare i egen regi (nettoresultat)	1 453	5 000	0
<b>Summa</b>	<b>-317 774</b>	<b>-314 264</b>	<b>-329 037</b>
Prognos demografijustering		0	
<b>Summa efter demografijustering</b>	<b>-317 774</b>	<b>-314 264</b>	<b>-329 037</b>

BoU-nämnd	Utfall	Prognos okt	Budget
<b>Detaljer underliggande verksamheter</b>	2 019	2020	2021
<b>VO 2 - Grundskola</b>			
Beställarorganisationen (nettoresultat)	-728 189	-741 881	-771 609
Varav kostnader för:			
Myndighet och administration	-21 497	-22 000	-18 647
Grundsärskola, nettokostnader elevbidrag och egen regi	-36 711	-34 900	-37 900
Modersmål	-14 631	-15 400	-15 000
Skolskjuts (inkl. särskola)	-8 206	-8 000	-8 000
Externa placeringar (inkl. resursskola)	-10 802	-8 900	-11 200
Beslutsbaserade tillägg och verksamhetsstöd	-30 770	-15 000	-17 000
Utförare i egen regi (nettoresultat)	815	2 740	0
<b>Summa</b>	<b>-727 374</b>	<b>-739 141</b>	<b>-771 609</b>
Prognos demografijustering		7 200	
<b>Summa efter demografijustering</b>	<b>-727 374</b>	<b>-731 941</b>	<b>-771 609</b>
<b>Nämndens resultat</b>	<b>-1 045 148</b>	<b>-1 053 405</b>	<b>-1 100 645</b>
<b>Nämndens resultat efter demografijustering</b>	<b>-1 045 148</b>	<b>-1 046 205</b>	<b>-1 100 645</b>

# Årshjul för styrprocess och uppföljning 2021

## Februari

- Verksamhetsberättelse antas av nämnden

## Mars

- Planeringsförutsättningar, strategidagar
- Förvaltningarna tar fram ekonomiska behovsanalyser per verksamhetsområde
- Förslag till anslagsfördelning till verksamhetsområdena tas fram
- Årlig översyn av taxor och avgifter
- Reviderad drift- och investeringsbudget
- Månadsrapport för februari behandlas

## April

- Månadsrapport för mars behandlas
- Årsredovisningen behandlas i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige
- Nämndernas verksamhetsberättelser redovisas i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige

## Maj

- Delårsrapport 1 med uppföljning av risker antas i nämnden
- Målkonferens/taktisk konferens i nämnden

## Juni

- Kommunplan med budget beslutas i kommunfullmäktige
- Nämnderna arbetar utifrån kommunplanen med att ta fram nämndspecifika mål och budget till nämnd/förvaltningsplanerna
- Månadsrapport för maj behandlas

## Augusti

- Månadsrapport för juli behandlas
- Målkonferens/taktisk konferens i nämnden

## September

- Delårsrapport 2 med uppföljning av risker antas i nämnden

## Oktober

- Nämndplan/förvaltningsplan med risk- och kontrollplan antas i nämnden
- Månadsrapport för september behandlas

## November

- Månadsrapport för oktober behandlas
- Enhets- och verksamhetsplaner tas fram

## December

- Månadsrapport för november behandlas

# Bilagor

## Bilaga 1 Prövning av barnets bästa

### Bakgrund

Sveriges riksdag fattade beslut om att ratificera FN konventionen om barnets rättigheter den 1 juni 1990. Den 1 januari 2020 blev barnkonventionen svensk lag, barnrättslagen. Det innebär bland annat att barnets bästa ska prövas innan olika beslut fattas och att medborgare har rätt att överklaga beslut med hänvisning till den nya lagen.

Kommunplanen är det övergripande dokumentet som fastställer kommunens mål och budget. I kommunplanen fastställs fyra målområden för hela kommunen. Dessa mål har delats till varje förvaltning och nämnd som utarbetat mål som omfattar dess ansvarsområden. Agenda 2030 ska vara en integrerad del i de olika målen.

### Barnets rättigheter

Barnkonventionen innehåller 54 artiklar som alla tillsammans utgör en helhet men fyra av artiklarna utgör de grundläggande och vägledande principerna som alltid ska beaktas vid frågor som rör barn. Det handlar om barnets rätt till icke-diskriminering (artikel 2), barnets rätt att få sitt bästa prövat (artikel 3), barnets rätt till liv, överlevnad och utveckling (artikel 6) samt barnets rätt att komma till tals (artikel 12). Relevant för barn- och utbildningsförvaltningen är också barnets rätt till utbildning. Grundskolan ska vara obligatorisk, kostnadsfri och tillgänglig för alla. (artikel 28). Relevant här är också till exempel att barn till förvärvsarbetande föräldrar har rätt att åtnjuta den barnomsorg som de är berättigade till (artikel 18.3).

All verksamhet inom barn- och utbildningsförvaltningen riktar sig till barn förutom vuxenutbildningen. Det gör att de mål och satsningar som görs inom förvaltningen berör barn direkt.

Verksamheterna inom barn- och utbildningsförvaltningen styrs av skollagen. I skollagen är barnkonventionen i största del en integrerad del i lagstiftningen.

Barnperspektivet beaktas i det dagliga utövandet. Hur barn ska komma till tals regleras i skollagen. Barn tillfrågas även årligen på skolan genom den årliga elevenkäten kring deras synpunkter avseende bl.a. lärande, trygghet, delaktighet och arbetsro.

### Barnets bästa utifrån årets prioriteringar

I kommunplanen anges de fyra målområdena motiverade medarbetare på Sveriges bästa offentliga arbetsgivare, kvalitetsförbättringar skapar vi tillsammans, hela tiden, Tyresö kommun levererar bra välfärdstjänster som skapar goda livsvillkor-här finns plats för alla och hållbar ekonomi-kostnadseffektiv, balanserad och cirkulär. I nämndplanen anges mål inom dessa målområden för gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens verksamhetsområden. De innefattar bl.a. ett systematiskt

kvalitetsarbete för höga kunskapsresultat och förebyggande och främjande arbete för en trygg och stimulerande lärmiljö samt att eleven får rätt insats i rätt tid. Dessa mål syftar till barnets bästa och att öka likvärdigheten. Målen kommer följas månadsvis. Varje skola kommer också utarbeta mål respektive målområde och hur de ska följas upp. Här blir det viktigt att följa upp effekterna för barnen.

I kommunplanen anges fördelningen av budgeten per verksamhetsområde. Barn- och utbildningsförvaltningen omfattar verksamhetsområde 1 Förskola och pedagogisk omsorg, verksamhetsområde 2 Grundskola inklusive grundsärskola och fritidshem, verksamhetsområde 6 Gymnasieskola och verksamhetsområde 7 Vuxenutbildning. Fördelningen av anslag mellan verksamhetsområden baseras på en demografisk fördelning och politiska prioriteringar. Anslaget för förskola är beräknat utifrån demografisk utveckling för åldersgruppen 1-5 år. För grundskola, separat för åldersgruppen 6 år och 7-15 år. Skolbarnomsorgen beräknas i tre åldersgrupper 6 år, 7-9 år respektive 10-12 år. För gymnasieskola beräknas anslaget utifrån den demografiska utvecklingen för åldersgruppen 16-18 år och för vuxenutbildningen för åldersgruppen 19-64 år.

I kommunplanen och nämndplanen anges de politiska prioriteringarna för barn- och utbildningsförvaltningen. Detta avspeglas också i de ekonomiska prioriteringarna vid fördelning av anslagen mellan och inom verksamhetsområden.

Inom förskolan anges satsningar på socioekonomiskt stöd för tidiga insatser för att öka likvärdigheten, skapa en giftfriare förskola för barnen, ökad bemanning och miljömässigt hållbara måltider.

Inom grundskolan görs satsningar på likvärdiga rättigheter, tillgängliga lärmiljöer, skolbibliotek för ökad likvärdighet, socioekonomiska satsningar, modersmål och ökad personaltäthet på fritidshemmen för ökad likvärdighet.

Dessa satsningar görs för att öka kvalitén och likvärdigheten i barnens utbildning.

### **Barnens synpunkter**

Barn på förskolan har fått prata om satsningen på gift- och kemikaliefri förskola. De har pratat om vad kemikalier är och var de kan finnas på förskolan. Barnen tycker det är bra att plast och kemikalier tas bort från förskolan.

Barn i grundskolan har diskuterat frågor om skolbiblioteket. Det tycker att det är bra tillgång till biblioteket och att det oftast är öppet. Man kan gå dit och vara på raster. Barn på grundsärskolan tycker också att det är jättelätt att låna böcker. Elever framför att det finns bra utbud av populära böcker och man kan också beställa. Några elever vill ha fler böcker på engelska, serieböcker och mer lättlästa böcker. Andra vill att biblioteket ska ha saccosäckar. Barnen tycker att det är bra att skolmaten är ekologisk, det är bra för miljön, men ibland kan den behöva ”barnanpassas”. De vet också att ekologisk mat kan vara dyrare. Eleverna tycker att det inte slängs så mycket mat och alltså inte blir så mycket matsvinn. Det man kan göra är att lunchen blir längre så de hinner ta mat två

gångar istället för mycket första gången. Eleverna tycker överlag att det skulle vara kul med en skolträdgård som en del i NO och hemkunskap. När det gäller lärmiljö för flera elever fram att de redan finns många hjälpmedel i lärmiljön som stressbollar och hörselkåpor och skärmar. Eleverna har en del förslag på vad som kan köpas in och användas för att förbättra arbetsron. Eleverna för också fram att det kan vara bra med gardiner för vissa fönster så andra inte kan titta in. Fler lärare i klassrummet förbättrar också arbetsron.

### **Bedömning av barnets bästa**

Barn- och utbildningsnämndens verksamheter styrs av skollagen där barnets bästa är en integrerad del. Förskola och grundskola berör barn direkt. Nämndplanen anger mål för verksamheterna som syftar till att förbättra utbildningen vilket gagnar barn. Budgeten är fördelad utifrån demografifördelning och politiska prioriteringar. Verksamhetsområdet förskola tillförs medel för satsningar på socioekonomiskt stöd för tidiga insatser för att öka likvärdigheten, skapa en giftfriare förskola för barnen, ökad bemanning och miljömässigt hållbara måltider. Verksamhetsområdet grundskola tillförs medel för likvärdiga rättigheter, tillgängliga lärmiljöer, skolbibliotek för ökad likvärdighet, socioekonomiska satsningar, modersmål och ökad personaltäthet på fritidshemmen för ökad likvärdighet. Barns synpunkter har inhämtats och kan tas tillvara ytterligare när se olika satsningarna ska genomföras. Detta bedöms gynna barn till stor del genom att kvalitén på utbildningen utvecklas.

## Bilaga 2 Prislista 2021 Tyresö kommun

Beloppen anges kronor per månad och barn/elev.

### Förskola

Basbeloppet omfattar omsorg och pedagogisk verksamhet inklusive måltider och material.

	Yngre barn 1-2 år	Äldre barn 3-5 år
<b>Basbelopp</b>	9 499	7 512
<b>Lokalkostnader</b>	1 146	1 146
<b>Administration till kommunala aktörer i annan kommun</b>	106	87
<b>Administration till fristående aktörer</b>	319	260
<b>Moms till fristående aktörer</b>	658	535
<b>Föräldraavgift</b>	641	641

### Pedagogisk omsorg

Basbeloppet omfattar omsorg och pedagogisk verksamhet inklusive måltider, material och lokalkostnader.



	Yngre barn 1-2 år	Äldre barn 3-5 år
<b>Basbelopp</b>	9 499	7 512
<b>Lokalkostnader</b>	0	0
<b>Administration till kommunala aktörer i annan kommun</b>	95	75
<b>Administration till fristående aktörer</b>	285	225
<b>Moms till fristående aktörer</b>	587	464
<b>Föräldraavgift</b>	641	641

### Fritidshem

Basbeloppet för fritidshem omfattar omsorg och pedagogisk verksamhet inklusive måltider och material.

	Förskoleklass	År 1-3	År 4-6
<b>Basbelopp</b>	2 897	2105	1546
<b>Lokalkostnader</b>	766	703	518
<b>Administration till kommunala aktörer i annan kommun</b>	37	28	21
<b>Administration till fristående aktörer 3%</b>	110	84	62
<b>Moms till fristående aktörer 6%</b>	226	173	128
<b>Föräldraavgift</b>	600	600	600

## Pedagogisk omsorg/fritids

Basbeloppet omfattar omsorg och pedagogisk verksamhet inklusive måltider, material och lokalkostnader.

	Förskoleklass	År 1-3	År 4-6
<b>Basbelopp</b>	2 897	2105	1546
<b>Lokalkostnader</b>			
Administration till kommunala aktörer i annan kommun	29	21	16
Administration till fristående aktörer 3%	87	63	46
Moms till fristående aktörer 6%	179	130	96
<b>Föräldraavgift</b>	356	356	356

## Fritidsklubb

Basbeloppet för fritidsklubb omfattar omsorg och pedagogisk verksamhet inklusive måltider, material och lokalkostnader.

<b>Basbelopp</b>	819
<b>Lokalkostnader</b>	0
Administration till kommunala aktörer i annan kommun	8
Administration till fristående aktörer 3%	25
Moms till fristående aktörer 6%	51
<b>Föräldraavgift</b>	87

## Grundskola

Basbeloppet omfattar undervisning, lärverktyg, måltider och elevhälsa. Beloppen nedan anges kronor per månad.

	Förskoleklass	År 1-3	År 4-6	År 7-9	Modersmål
<b>Basbelopp</b>	4 513	5 062	5 070	5 658	830
<b>Lokalkostnader</b>	703	843	1 210	1 405	0
<b>Administration till kommunala aktörer i annan kommun</b>	52	59	63	71	8
<b>Administration till fristående aktörer 3%</b>	156	177	188	212	25
<b>Moms till fristående aktörer 6%</b>	322	365	388	436	51

## Grundsärskola

Basbeloppet omfattar undervisning, lärverktyg, måltider och elevhälsa. Beloppen nedan anges kronor per månad.

	Behovsgrupp 1	Behovsgrupp 2	Behovsgrupp 3	Behovsgrupp 4
<b>Basbelopp</b>	14 266	19 354	25 699	33 922
<b>Lokalkostnader</b>	1 767	1 767	1 767	1 767
<b>Administration till kommunala aktörer i annan kommun</b>	160	211	275	357
<b>Administration till fristående aktörer 3%</b>	481	634	824	1 071
<b>Moms till fristående aktörer 6%</b>	991	1 305	1 697	2 206

**Behovsgrupp 5:** Ersättningsnivån bedöms individuellt.

### **Fritidshem i sarskola**

Basbeloppet omfattar undervisning, lärverktyg, måltider och elevhälsa. Beloppen nedan anges kronor per månad.

	<b>Behovsgrupp 1</b>	<b>Behovsgrupp 2</b>	<b>Behovsgrupp 3</b>	<b>Behovsgrupp 4</b>
<b>Basbelopp</b>	7 183	9 969	13 081	16 775
<b>Lokalkostnader</b>	942	942	942	942
<b>Administration till kommunala aktörer i annan kommun</b>	81	109	140	177
<b>Administration till fristående aktörer 3%</b>	244	327	421	532
<b>Moms till fristående aktörer 6%</b>	502	674	867	1095
<b>Föräldraavgift</b>	600	600	600	600

## Bilaga 3 Riskhantering

All verksamhet innefattar visst mått av osäkerhet och risk. Att hantera osäkerheter och risker innebär att identifiera, analysera och utarbeta strategier för att proaktivt bemöta dem med syfte att säkerställa att verksamheten når sina mål.

Riskhanteringen sker i fyra steg:

- 1) **Identifiera risker:** Att identifiera risker är att försöka förutse hinder som gör att vi inte kan nå våra mål. En bra utgångspunkt för detta är swot-analysen och tidigare utfall i förhållande till uppsatta mål.
- 2) **Värdera risker:** Att värdera risker är att försöka förutse hur sannolikt är det att risken inträffar och vilken konsekvens får det om det inträffar. Bedömningen sker utifrån en skala 1-5, där högre värde innebär högre sannolikhet eller konsekvens. Det högsta sammantagna riskvärdet är 25
  - Sannolikhet (S) 1-5
  - Konsekvens (K) 1-5
  - $RISK = S * K$  d.v.s. 1-25
- 3) **Hantera risker:** För de största riskerna (>15) ska de sedan tas fram åtgärder och handlingsplaner för att minimera riskerna (det kan givetvis göras för risker <15 också). I nämndplanerna tas de risker med högre riskvärde än 15 upp, riskvärdet kan skrivas i parantes efter risken. Nämnderna beslutar om riskhanteringsplan i respektive nämndplan med åtgärder för att minimera riskerna. Genomföra aktiviteter enligt framtagen handlingsplan är ett ständigt pågående arbete för att hantera risker.
- 4) **Följa upp risker:** När vi följer upp riskerna så markerar vi rött, gult och grönt i kolumnen bedömning beroende på hur väl vi följer den handlingsplan som finns framtagen. Om handlingsplan inte finns framtagen skall det i kommentarsfältet anges datum då handlingsplanen är färdigställd.

Inför delårsuppföljning görs en uppföljning och revidering av risker (se punkt 1-3). Om en ny risk med riskvärde som överstiger 15 identifieras tas den också upp i uppföljningen. Om en risk som funnits med minskat till under 15 tas denna bort och en kommentar om vilken risk som tagits bort och varför görs. Nämnden följer upp risker tre gånger per år, i delårsrapporterna och i verksamhetsberättelsen. I verksamhetsberättelsen efter årets slut görs en samlad redovisning av åtgärder och kontrollinsatser

## Bilaga 4 Målbedömning

Nämndens och förvaltningens/kontorets bidrag till KF:s mål formuleras som effektmål det vill säga vad nämnden och förvaltningen ska uppnå för effekter för de som nämnden och förvaltningen finns till för, för att kommunen ska nå de övergripande målen. Indikatorer är vad vi följer för att veta hur vi ligger till i förhållande till målet.

Exempel: målet är ”nöjda brukare” en indikator är ”andel brukare som är nöjda” målnivån är >79%

I samband med att mål, indikatorer och målnivåer sätts behöver även en gemensam bedömning för uppföljning bestämmas. Det vill säga när anger vi röd, gul och grön i vår uppföljning. Hur uppföljning skall ske kan anges i tabellen under rubriken bedömning eller i en separat bilaga.

Vissa mål och dess utfall följs oftare för att veta att verksamheten är på rätt väg i förhållande till det syfte och den verksamhet som bedrivs, dess uppdrag och politisk vilja.

I den frekventa månadsvisa uppföljningen av målen läggs stor vikt vid vilka effekter som uppnåtts i förhållande till de uppsatta målen och hur utfallet behöver påverka kommande planering. Det handlar om att varje arbetsgrupp, ledningsgrupp, nämnd och kommunstyrelse kan hitta sina avvikelser, i förhållande till målen, och dessutom hantera dem när de inträffar, istället för att i efterhand och försent konstatera att målen inte nåtts. Det handlar även om att skapa ett signalsystem där avvikelser eskaleras till den nivå det behövs för att de snabbare ska kunna lösas.

Syftet med månadsuppföljningen är att:

- Alla chefer kan följa och styra sin verksamhet löpande
- Åtgärder kan vidtas utan fördröjning
- Bidrar till delaktighet eftersom uppföljningarna görs tillsammans
- Det blir enkelt - standardiserade rapporter
- Avvikelser (gult & rött) lyfts fram och åtgärder vidtas
- Avvikelser som en grupp inte kan lösa själva rapporteras ”uppåt”
- Ledningen (oavsett nivå) har alltid en aktuell bild av status för hela sin verksamhet

Följande gör enskilda rapporteringar vilket utgör underlag bedömning av måluppfyllelse månadsvis:

Följande gör enskilda rapporteringar vilket utgör underlag bedömning av måluppfyllelse månadsvis:

- 1) Förskolor
  - a. 11 Enheter förskolor
- 2) Grundskolor
  - a. 13 Grundskolor
  - b. Grundsärskola
  - c. Mångfaldsenheten

- 3) Gymnasium
  - a. Tyresö gymnasium
- 4) Vuxenutbildning
  - a. C3L (centrum för livslångt lärande)
- 5) Stödfunktioner såsom barn- och elevhälsan och bemanningsenheten

Annat följs mer sällan, och fungerar som en check av hur Tyresö kommun ligger till i förhållande till andra kommuner, verksamheter och till oss själva. Dessa följs när nya resultat finns och kan då ge input till fortsatt förbättring och utvecklingsarbete. Utgångspunkten är att verksamheten hela tiden ska förbättra sina resultat.

## **Bilaga 5 Styrdokument**

### **Nationell styrning**

Skollag (2010:800)

#### *Läroplaner*

- Läroplan för förskolan
- Läroplan för förskoleklass
- Läroplan för grundskolan
- Läroplan för grundsärskolan
- Läroplan för fritidshemmen

### **Skolverkets allmänna råd**

- Betyg och betygssättning
- Extra anpassningar, särskilt stöd och åtgärdsprogram
- Fritidshem
- Mottagande i grundsärskolan och gymnasiesärskolan samt urval till gymnasiesärskolans nationella program
- Måluppfyllelse i förskolan
- Nyanlända elever
- Närvaro och frånvaro i skolan
- Pedagogisk omsorg
- Prövning
- Studie- och yrkesvägledning
- Systematiskt kvalitetsarbete
- Utbildning på sjukhus
- Utvecklingssamtalet och den skriftliga individuella utvecklingsplanen

### **Kommunplanen**

### **Nämndspecifika riktlinjer**

Delegationsordning för barn- och utbildningsnämnden