



## **§ 137 Bildningsnämndens internbudget 2019**

Dnr BIN 2018-312

### **Ärende**

Bildningsnämndens ekonomiska ram för 2019 är 798 078 tkr.

Internkontrollrapporten för 2018 redovisas enligt plan i november 2018. I samband med denna redovisning antar även bildningsnämnden en plan för internkontroll 2019 som internbudget 2019 kompletteras med.

### **Beslutsunderlag**

Missiv bildningsnämndens internbudget 2019  
Bildningsnämndens internbudget 2019 (okt -18)  
Bilaga 1 Specifikation av budgetposter 2019 (okt -18)  
Bilaga 2 Förvaltningens verksamhetsplan BIN 2019 (okt -18)  
Bilaga 3 Upphandlingsplan 2019 (okt -18)  
Bilaga 4 Strategiskt utvecklingsuppdrag kompetensförsörjning bildningsnämnden 2019 (okt -18)

### **Yrkanden**

Karin Granbom Ellison (L) yrkar bifall till utbildningskontorets förslag till beslut.

### **Bildningsnämndens beslut**

1. Upprättat förslag till internbudget 2019 med plan 2020-2022 för bildningsnämnden godkänns och överlämnas till kommunstyrelsen.
2. Informationen om nämndmål, nämndindikatorer och målvärden i målområdet Medarbetare noteras.
3. Informationen om förvaltningens verksamhetsplan 2019 noteras.

Jerry Broman (M), Madelaine Erlandsson (M), Linnea Jägestedt (M), Ingbritt Törnfeldt (M), och Maria Knutsson (C) deltar inte i beslutet.

### **Protokollsanteckningar**

Moderaterna, Centerpartiet, Liberalerna och Kristdemokraterna lämnar följande protokollsanteckning

Allians för Linköping återkommer med en reviderad internbudget under våren 2019 efter det att förändrade budgetramar har beslutats av Kommunfullmäktige 4/12 och de nya nämnderna har tillträtt.

\_\_\_\_\_

Ordförandens signatur	Justerarens signatur	Justerarens signatur	
-----------------------	----------------------	----------------------	--



**Utbildningsförvaltningen**

Tisdagen den 16 oktober 2018, kl. 13:15 – 17:00

**Närvarande:**

Anne Hallberg, Utbildningsförvaltningen  
Anne Enström, Utbildningsförvaltningen  
Helena Paulsson, Utbildningsförvaltningen  
Christel Horsak, Utbildningsförvaltningen  
Karin Nyman, utbildningsförvaltningen  
Karin Fagéus, Utbildningsförvaltningen  
Åse Danielsson, Utbildningsförvaltningen  
Jenny Wissmark, Utbildningsförvaltningen  
Helen Pettersson, Utbildningsförvaltningen  
Klas Lind, Utbildningsförvaltningen

Sandra Wahlström, Lärarförbundet  
Helena Hjertstedt Jonsson, Lärarförbundet  
Malin Bjärnlid, Lärarnas Riksförbund  
Anders Hellmér, Lärarnas Riksförbund  
Sofia Moberg, Lärarnas Riksförbund  
Magnus Thor, Sveriges Skolledarförbund  
Ingrid Andersson, Vårdförbundet  
Hanna Eklund, Sveriges läkarförbund  
Maria Karlsson, Vision  
Christina Uhrberg, Kommunal  
Ingela Ritapuu Rebo, Kommunal  
Eva Stjärnström Nilsson, Akademikerförbundet SSR

**§ 11 Förslag till beslut – Handlingsplan för studie och yrkesvägledning**

Arbetsgivaren informerade i ärendet enligt utskickad handling.

De fackliga organisationerna hade inget att erinra mot arbetsgivarens förslag till beslut.

Förhandlingen avslutades ovan angiven dag.

**§ 11 Förslag till beslut – Internbudget 2019 Bildningsnämnden**

Arbetsgivaren informerade enligt utskickad handling.

Lärarförbundet och Lärarnas riksförbund framför till protokollet att man anser att Bildningsnämnden inte har tagit sitt ansvar för nya gymnasieplatser och uttrycker en allvarlig oro för hanteringen av den demografiska elev utvecklingen. Detta är en fråga som de fackliga organisationerna tidigare väckt genom protokollsanteckningar.

Lärarförbundet yrkar att arbetsgivaren inleder arbete med att minska lärarnas administrationskrav snarast, att en plan tas fram under 2019 med genomförande

senast 2022. Lärarnas riksförbund stödjer yrkandet. Arbetsgivaren godkänner yrkandet.

Läraryrket yrkar att arbetsgivaren utreder konsekvenserna av ny lag gällande övergångar, både vad gäller ökad arbetstid och ökad kostnad. Lärarnas riksförbund stödjer yrkandet. Arbetsgivaren godkänner yrkandet.

Lärarnas riksförbund är kritiska till kostnaden för Kontaktcenter och yrkar på ett säkerställande att denna inte ska hanteras genom minskade ersättningar till kärnverksamheten. Läraryrket stödjer detta yrkande. Yrkandet avslås, då någon sådan garanti inte kan lämnas. Grunden är dock att kostnaden ska hanteras genom effektiviseringar i de verksamheter som berörs.

De fackliga organisationerna hade inget att erinra mot arbetsgivarens förslag till beslut.

Förhandlingen avslutades ovan angiven dag.

#### **§ 11 Förslag till beslut – Internbudget 2019 Arbetsmarknadsnämnden**

Arbetsgivaren informerade enligt utskickad handling

De fackliga organisationerna hade inget att erinra mot arbetsgivarens förslag till beslut.

Förhandlingen avslutades ovan angiven dag.

#### **§ 11 Förslag till beslut – Revidering av preliminärt utbildningsutbud i kommunala gymnasieskolor i Linköping läsåret 2019-20**

Arbetsgivaren informerade enligt utskickad handling.

Läraryrket framför till protokollet att vid flytt av program mellan skolenheterna bör det på ett mycket bättre sätt än idag säkerställas att man tillvaratar befintlig lärarkompetens vid den avlämnande enheten.

De fackliga organisationerna hade inget att erinra mot arbetsgivarens förslag till beslut.

Förhandlingen avslutades ovan angiven dag.

#### **§ 11 Förslag till beslut – Internbudget 2019 Barn- och ungdomsnämnden**

Arbetsgivaren informerade enligt utskickad handling.

Läraryrket yrkar att arbetsgivaren inleder arbete med att minska lärarnas administrationskrav snarast, att en plan tas fram under 2019 med genomförande senast 2022. Lärarnas riksförbund stödjer detta yrkande. Arbetsgivaren godkänner yrkandet.

Läraryrket yrkar att arbetsgivaren utreder konsekvenserna av ny lag gällande övergångar, både vad gäller ökad arbetstid och ökad kostnad. Lärarnas riksförbund stödjer detta yrkande. Arbetsgivaren godkänner yrkandet.

Lärarnas riksförbund är kritiska till kostnaden för kontaktcenter och yrkar på ett säkerställande att denna inte ska hanteras genom minskade ersättningar till kärnverksamheten. Läraryrket stödjer detta yrkande. Yrkandet avslås, då någon sådan garanti inte kan lämnas. Grunden är dock att kostnaden ska hanteras genom effektiviseringar i de verksamheter som berörs.

De fackliga organisationerna hade inget att erinra mot arbetsgivarens förslag till beslut.

Förhandlingen avslutades ovan angiven dag.

Sammanträdet förklarades avslutad den 16 oktober 2018 kl. 16:30

Vid protokollet

Anne Enström

Justeras

Anne Hallberg  
Utbildningsförvaltningen

Eva Stjärnström Nilsson  
Akademikerförbundet SSR

Ingela Ritapuu-Rebo  
Kommunal

Sandra Wahlström  
Läraryrket

Malin Bjärnlid  
Lärarnas Riksförbund

Magnus Thor  
Sveriges Skolledarförbund

Maria Karlsson  
Vision



# Internbudget 2019 med plan 2020-2022

Bildningsnämnden



## Innehåll

Bildningsnämndens internbudget 2019 med plan för 2020-2022 .....	3
Inledning .....	3
Nämndens uppdrag och prioriteringar .....	4
Uppdrag .....	4
Prioriteringar .....	4
Mål och inriktning för 2019-2020.....	8
Nämndmål och nämndindikatorer.....	8
Strategiska utvecklingsuppdrag .....	10
Prioriterade styrdokument.....	13
Ekonomi.....	14
Driftsammandrag .....	14
Investeringar .....	17
Plan för uppföljning och insyn.....	18
Plan för internkontroll.....	19

# Bildningsnämndens internbudget 2019 med plan för 2020-2022

## Inledning

Kommunens budget med plan för kommande tre år är det centrala dokumentet för att styra den kommunala verksamhetens inriktning och omfattning. Ingångsvärden för kommunens budget är lagstiftning, reglemente, styrdokument, majoritetens politiska program, samt aktuella planeringsförutsättningar utifrån ekonomi, demografi, statlig styrning och andra omvärldsfaktorer.

Kommunens budget omfattar all kommunal verksamhet och beskriver de målsättningar och resultat som är prioriterade. I budgeten fastställs kommunens finansiering. Budgeten beslutas av kommunfullmäktige i juni varje år. Budgeten fastslår hur kommunens samlade resurser ska fördelas mellan nämnder och verksamheter utifrån kommunfullmäktiges politiska viljeinriktning och prioritering. Den politiska viljeinriktningen uttrycks genom:

- Kommunövergripande mål
- Strategiska utvecklingsuppdrag
- Prioriterade styrdokument som nämnderna särskilt ska fokusera på

I budgeten omsätts den politiska viljeinriktningen till ekonomiska ramar, uppdrag och mål för de olika nämndernas verksamhet de kommande åren. Budgetprocessen blir därigenom central för kommunens mål- och verksamhetsstyrning genom att tydliggöra nämndernas uppdrag och förväntat resultat.

Utifrån den inriktning som angivits i kommunens budget ska nämnderna utarbeta en internbudget som redovisar hur nämnderna ska uppnå det som angivits i kommunens budget. I internbudgeten ska nämnden ange mål, målvärden och indikatorer för nämndens ansvar och bidrag till de kommunövergripande målen i respektive målområde:

### Målområde Samhälle

*Målområde samhälle beskriver vad kommunen ska uppnå för att utveckla närmiljön och Linköping som plats.*

- Trygg och sammanhållen kommun
- Ekologiskt hållbar kommun
- Attraktiv kommun
- Starkt och mångfasetterat näringsliv
- Stark röst - regionalt, nationellt och internationellt

### Målområde Medborgare

*Målområde medborgare beskriver vad kommunen ska uppnå i tjänster och service för att tillgodose medborgarnas behov och förväntningar.*

- Goda villkor för ett jämlikt, meningsfullt och hälsosamt liv
- Goda välfärdstjänster med hög tillgänglighet
- Hög egenförsörjningsgrad

### Målområde Ekonomi

*Målområde ekonomi beskriver vad kommunen ska uppnå för en stabil och god ekonomi.*

- Kostnadseffektiv verksamhet
- Hållbar ekonomi

### Målområde Verksamhet

*Målområde verksamhet beskriver hur arbetsprocesser och organisation ska utvecklas för att uppnå goda resultat.*

- Hög servicenivå med ett gott bemötande
- Effektiva och hållbara arbetsmetoder
- Verksamhet med god utvecklingsförmåga

### Målområde Medarbetare

*Målområde medarbetare beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas.*

- Attraktiv arbetsgivare
- God och hållbar kompetensförsörjning

Nämndernas internbudget ska, om inte synnerliga skäl föreligger, beslutas av respektive nämnd i september-oktober och ska godkännas av fullmäktige i november.

## Nämndens uppdrag och prioriteringar

### Uppdrag

Nämndernas uppdrag regleras i *Linköpings kommuns reglemente*, för bildningsnämnden som tillhör sektor *utbildning, arbetsmarknad och integration* är uppdraget:

Nämnden ska inom kommunen svara för kommunens ansvar och verksamhet enligt följande:

- gymnasieskola
- gymnasiesärskola
- kommunal vuxenutbildning
- särskild utbildning för vuxna
- särskilda utbildningsformer
- uppdragsutbildning
- det kommunala aktivitetsansvaret för 16 till 20-åringar
- administrera kommunens feriearbeten för ungdomar

Ovanstående ska utföras i enlighet med vad som stadgas i skollagen och övriga till ansvarsområdet hörande författningar.

Nämnden är styrelse för utbildning inom sitt ansvarsområde och svarar för myndighetsutövning inom området.

Nämnden fullgör de uppgifter som ankommer på vårdgivaren för den medicinska och psykologiska delen av elevhälsan i ovanstående verksamheter.

Nämnden ska även:

- besluta om utdelning från vissa donationsstiftelser för skoländamål
- företräda kommunen vid samverkan med statliga organ inom ansvarsområdet
- särskilt arbeta för ökad samverkan mellan skola och arbetsliv

### Prioriteringar

#### Samhälle

#### *Utmaning – minskad segregation och en likvärdig gymnasieskola*

##### *Demografisk elevutveckling i gymnasieskolan*

Bildningsnämnden står inför den kommande 10-årsperioden inför flertal utmaningar när det kommer till nämndens lokalförsörjning. Den demografiska elevökningen inom gymnasieskolan medför att det kommer behöva tillskapas nya utbildningsplatser inom gymnasieskolan de kommande åren, där störst efterfrågan återfinns på utbildningsplatser för högskoleförberedande program. Utifrån nuvarande prognoser utgörs behovet av totalt 1 130 elevplatser de kommande tio åren. Förutom den demografiska elevökningen tillkommer ett behov om cirka 1 000 elevplatser som följer av en omlokalisering av Anders Ljungstedts gymnasium.

Bildningsnämnden behöver under budgetperioden säkerställa att antalet utbildningsplatser inom gymnasieskolan motsvarar behovet som följer av den demografiska elevökningen. För att lyckas med detta behöver nämnden både se över befintliga skolors möjligheter till utökning såväl som behov av ytterligare gymnasieskolor. Nämndens lokalplanering och utformning av programutbud på de kommunala gymnasieskolorna är en del i arbetet med en sammanhållen kommun. Vilka program som samlokaliseras på de olika gymnasieskolorna inverkar på gymnasieskolans segregation vad gäller andel flickor, andel elever med utländsk bakgrund och andel elever med högutbildade föräldrar.

##### *Förändrade elevgrupper, stödbehov och kompensatorisk resursfördelning*

För ungdomar är en fullföljd gymnasieutbildning ofta avgörande för etablering på arbetsmarknaden eller för att gå vidare till högre studier. En förutsättning för en likvärdig gymnasieskola är en medveten och strategisk resursfördelning från huvudman till skolorna. När det föreligger påtagliga resultatskillnader mellan olika skolor förutsätts en följsam resursfördelning där nämnden i högre utsträckning fördelar medel kompensatoriskt. De centrala stödresurserna fördelas med avsikten att nå de elever som antas behöva stöd för att nå kunskapskraven på gymnasiet. Dessa stödresurser kommer, i takt med elevökningen och den ökande andelen elever med kort tid i svensk skola, att behöva öka.



Under 2018 har en ökning av ansökningar om tilläggsbelopp och resursförstärkningar utöver programersättningar noterats. Gymnasieskolan har sammantaget en större andel elever med behov av stöd vilket ställer krav på nämnden att fördela resurser utifrån de olika skolornas varierande förutsättningar.

Inom gymnasiesärskolan har de senaste åren andelen elever med stora funktionsnedsättningar och ett stort resursbehov ökat. Detta är ingen tillfällig förändring utan det kommer fler och fler elever med stora behov. I samverkan med avdelningen för förskola och grundskola pågår ett arbete med att ta fram en ny resursfördelningsmodell för särskolan.

#### *Förbättrad uppföljning och förstärkt systematiskt kvalitetsarbete*

Ett av bildningsnämndens grunduppdrag är ett aktivt systematiskt kvalitetsarbete i syfte att säkerställa verksamheternas kvalitet och likvärdighet med utgångspunkt i skolans författningar. En avgörande förutsättning för att nämnden och skolenheterna ska kunna följa upp sin verksamhet är ett modernt och ändamålsenligt IT-stöd. Regeringen har beslutat om en nationell strategi för skolans digitalisering där upphandlingen av en ny skolplattform är ett avgörande steg för att ta tillvara digitaliseringens möjligheter för gymnasie- och gymnasiesärskolan och vuxenutbildningen i Linköpings kommun.

Ett av nämndens specifika utvecklingsuppdrag är att säkerställa att de verksamhetsspecifika nämndmålen inom kommunal vuxenutbildning är uppföljningsbara med goda möjligheter att mäta elev- och studieresultat. Resultat- och elevuppföljning inom vuxenutbildningen är ett prioriterat område för bildningsnämnden under 2019.

Under 2019 kommer utvecklingsarbetet inom kvalitetsarbetet fokusera på vuxenutbildningen och introduktionsprogrammen. Systematisk uppföljning av resultat och analyser fortsätter enligt planen. Utbildningsförvaltningen arbetar även för att fördjupa det kollegiala arbetet i syfte att fördjupa och utveckla analyserna i kvalitetsarbetet.

### Medborgare

#### *Utmaning - ökad måluppfyllelse och förbättrad genomströmning*

##### *Utveckling av introduktionsprogrammen*

Utvecklingen av introduktionsprogram har direkt bäring på gymnasieskolans måluppfyllelse samt elevernas genomströmning. I takt med att andelen elever på introduktionsprogram ökar behöver bildningsnämnden även under 2019 utveckla uppföljningen av elever på dessa program. Lagändringar träder i kraft den 1 juli 2019 där större krav ställs på huvudmännens styrning av introduktionsprogrammen, där revidering av programplanerna i högre utsträckning ska utgöra en del av det systematiska kvalitetsarbetet.

Det ska förtydligas i skollagen att programplanen för ett introduktionsprogram ska innehålla uppgifter om utbildningens syfte, huvudsakliga innehåll och längd. Eleverna på introduktionsprogram ska ha rätt till en minsta garanterad undervisningstid. Programplanen bör vara ett bättre stöd i informationen om utbildningen på introduktionsprogrammet och revidering av utbildningsplanen bör vara en del av det lokala kvalitetsarbetet. De planer för introduktionsprogrammen individuellt alternativt, programinriktat individuellt val, yrkesintroduktion och preparandutbildning som nämnden antog i mars 2016 behöver därför en översyn och revidering i enlighet med förslaget. Hösten 2016 omorganiserades språkinstruktionen i Linköping och utbildningen erbjuds nu på fyra kommunala gymnasieskolor samt ett antal av de fristående gymnasieskolorna. Utbildningsförvaltningen avser under läsåret 2018/19 genomföra en översyn av organisation och programplaner för övriga introduktionsprogram.

##### *Kommunala aktivitetsansvaret (KAA)*

Det kommunala aktivitetsansvaret (KAA) är det ansvar hemkommunen har för att följa upp alla medborgare som är 16-19 år och som inte går på ett nationellt program i gymnasieskolan eller i gymnasiesärskolan och som inte heller tidigare slutfört sina gymnasiestudier med en gymnasieexamen. Huvudmålet för det kommunala aktivitetsansvaret är att motivera ungdomen till gymnasiestudier med målet att nå en gymnasieexamen.

En genomlysning av nuvarande organisation och resurser för KAA i Linköpings kommun har genomförts. Genomlysningen visar att det saknas resurser för att kunna arbeta aktivt med de ungdomar som omfattas av lagen och att motivera och utvärdera insatser som görs. Under 2019 behöver ett fortsatt arbete göras i att utveckla det kommunala aktivitetsansvaret i Linköpings kommun.

##### *Övergångar mellan skolformer*

För att alla elever ska få förutsättningar till en välfungerande skolgång utan avbrott och uppehåll behöver övergångarna inom och mellan skolformer fungera väl. Elever med dokumenterade behov av stödinsatser ska inte behöva vänta på stöd eller stöta på hinder som skulle ha kunnat undvikas genom samverkan och överlämning av information om elevens stödbehov när de byter skola.

Av läroplanerna framgår att det ska finnas samarbetsformer mellan skolformerna som syftar till att förbereda eleverna och deras vårdnadshavare inför övergångar mellan skolformer. Kunskaper, erfarenheter och information om innehållet i utbildningarna ska utbytas för att skapa sammanhang, kontinuitet och progression i elevernas utveckling och lärande. Läraren ska bl.a. vid övergångar särskilt uppmärksamma elever som är i behov av extra anpassningar eller särskilt stöd.

Den 1 juli 2018 genomfördes lagändringar i syfte att underlätta övergången där det numera är lagstadgat att en överlämning ska ske när elever rör sig mellan och inom olika skolformer.

Information som ska överlämnas kan handla om elevens kunskapsutveckling, stödsatser, studieresultat eller andra uppgifter som är relevanta om elevens studiesituation. Den skola som eleven lämnar ska bedöma om en överlämning behövs, och vad som ska ingå i överlämningen (Skollagen 3 kap 12§).

Under 2018 har ett utvecklingsarbete genomförts i syfte att underlätta övergången mellan skolformer eller skolor. En arbetsgrupp med rektorer och enhetschefer/skolområdeschefer från grundskolan och gymnasieskolan har sett över behov och utvecklingsområden i överlämningen mellan grundskola och gymnasieskola. Rutiner har tagits fram för överlämningen och utbildning har getts i hur de digitala elevakterna överförs mellan olika skolenheter.

Utbildningsförvaltningen behöver fortsatt fokusera på att förbättra överlämningen mellan grundskola-gymnasieskola men även övriga övergångar. Då många elever inom språkinträdning kommer behöva fortsätta sin utbildning inom den gymnasiala vuxenutbildningen, är det av stor vikt att nämnden vidareutvecklar arbetet med att förbättra övergången mellan gymnasieskolan och vuxenutbildningen.

#### *Kvalitetsförstärkning vuxenutbildning*

Den kommunala vuxenutbildningen kommer i framtiden spela en allt större roll för Linköping och regionens kompetensförsörjning. Det finns inom vuxenutbildningen ett behov att skapa mer flexibla strukturer som tillåter en större följsamhet gentemot arbetsmarknadens behov. Skolchefen har fattat beslut om att förändra vuxenutbildningens organisation genom att samla kommunövergripande funktioner och myndighetsuppdrag som finns inom vuxenutbildningen till enheten Centrum för vuxenutbildning. Genom organisationsförändringen ges den kommunala vuxenutbildningen bättre förutsättningar att möta upp de nya kraven och förväntningarna som finns på skolformen mot bakgrund av exempelvis utbildningsplikten, studiestartstödet samt Linköpings kommuns mål att korta tiden för etablering. Nationellt understryks i allt större utsträckning vuxenutbildningens regionala uppdrag och roll i att säkra arbetsmarknadens kompetensförsörjning. Den kommunala vuxenutbildningen i Linköping behöver under 2019 arbeta för mer strukturerad samverkan med andra förvaltningar, myndigheter och berörda organisationer.

En kvalitetsförstärkning inom den kommunala vuxenutbildningen förutsätter ett väl utbyggt systematiskt kvalitetsarbete. Vuxenutbildningens struktur där cirka 50 % av all utbildning utförs av privata utförare ställer större krav på effektiv ledning, styrning verksamhetsuppföljning och utvärdering. Bildningsnämnden behöver under 2019 särskilt fokusera på utveckling av den kommunala vuxenutbildningen vilket även innefattar ett tydligare och mer aktivt uppföljnings- och kvalitetsarbete, både på huvudmanna- och skolenhetsnivå.

#### *Elevhälsa*

Elevhälsans arbete syftar till att främja, förebygga och stödja elevens utveckling mot målen. Det elevhälsoarbete som bedrivs på de olika skolorna utgör en viktig del när det gäller möjligheten att skapa likvärdiga möjligheter för elever att lyckas med sina studier. Gymnasieskolan står inför många utmaningar i mötet med elever som kämpar med att klara av och passa in i skolans verksamhet, elever vars behov kan vara väldigt skiftande. Arbetet kan handla om stöd till nyanlända, elever i behov av extra anpassningar och särskilt stöd, men också om elever med psykisk ohälsa. För den kommunala gymnasieskolans del pågår genom det systematiska kvalitetsarbetet ett arbete med fokus på utveckling av elevhälsans hälsofrämjande och förebyggande arbete, men också ett arbete mot ökad likvärdighet skolorna emellan.

Under 2017 genomfördes en genomlysning av elevhälsan i Linköpings kommun, en genomlysning med fokus på elevhälsans organisation lokalt och centralt med betoning på: tillgången till elevhälsans olika kompetenser, förutsättningarna för rektor att leda elevhälsans förebyggande och hälsofrämjande arbete och översyn av huruvida kompetensutveckling och metodutveckling vilade på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet.

En sammanfattning av rapporten pekade på behovet av ett tydliggörande av elevhälsans uppdrag och skapandet av en gemensam strategi och förhållningssätt för kommunens elevhälsoarbete.

#### **Ekonomi**

Förvaltningen kommer att prioritera arbetet med att implementera E-handel för att nå ökad avtalstrohet och effektivisera inköpsprocessen. Förvaltningen kommer därför att inleda ett förändringsarbete under hösten 2018 som har till syfte att minska antalet inköpsbehöriga, öka kvalitén och minska administrationen i hela upphandlingsprocessen.

Bildningsnämndens verksamhet är lokalintensiv. För att fortsatt ha ett effektivt lokalnyttjande ska lokalernas andel av nämndens totala kostnader inte öka. Detta är extra viktigt då nämnden har demografiska utmaningar den kommande 10-årsperioden och kommer behöva ytterligare lokaler till verksamheterna.

## Verksamhet

### *Digitalisering*

Skolans uppdrag att arbeta digitalt har förtydligats genom förändrade styrdokument. En övergripande Nationell Digitaliseringsstrategi för skolväsendet fastställdes under 2017.

I läroplaner, kurs- och ämnesplaner har uppdraget om digitalisering stärkts. Förändringarna träder i kraft 1 juli 2018 men det har varit möjligt för skolorna att börja arbeta utifrån de reviderade styrdokumenten redan den 1 juli 2017. De nya skrivningarna ska bidra till att elever utvecklar förståelse för hur digitaliseringen påverkar individen och samhället. De ska stärka elevernas förmåga att använda och förstå digitala system och tjänster, samt förhålla sig till medier och information på ett kritiskt och ansvarsfullt sätt. Vidare ska elevernas förmåga att lösa problem och omsätta idéer i handling på ett kreativt sätt med hjälp av digitala verktyg stärkas. Från hösten 2018 är det obligatoriskt att använda dator eller annan digital enhet när elever skriver uppsatsdelar i nationella prov i svenska, svenska som andraspråk och engelska. Förändringen gäller i årskurs 9 i grundskolan, årskurs 10 i specialskolan, gymnasieskolan och i komvux på gymnasial nivå. Att skriva uppsatsdelen på dator är endast ett första steg i digitaliseringen av proven. 2022 ska alla nationella prov genomföras digitalt.

Bildningsnämnden höjde programersättningen/bidragsbeloppen 2018 för att säkerställa att alla elever i gymnasieskolan har tillgång till ett eget digitalt verktyg samt att personalen får adekvat kompetensutveckling inom digitalisering.

Digitaliseringen ska också bidra till att utveckla det administrativa stödet i verksamheterna, kvalitetsuppföljning och kvalitetsutveckling. Dessa områden behöver nämnden arbeta vidare med.

Kompetensförsörjningen är en utmaning och t ex möjligheten till digitala medarbetare bör utforskas. Digitaliseringen kan även bidra till att arbetsmoment kan utföras på ett annat sätt än idag.

## Medarbetare

### *Utmaning – personal- och kompetensförsörjning*

Trots en mycket låg arbetslöshet i Linköping har nämndens verksamheter i hög utsträckning kunnat bemanna verksamheterna med utbildade medarbetare och behörighetsgraden är hög. En förklaring till detta är lärarutbildningens placering på orten. Av Skolverkets lärarprognos (2018) framgår dock att examinationsbehovet för gymnasielärare inte motsvarar det antal som examineras under planeringsperioden. Den ojämna fördelningen av studerande på de olika ämnesinriktningarna gör även att det inom vissa ämnen kommer att bli mycket svårt att rekrytera. I enstaka ämnen finns idag ingen lärarutbildning idag.

Den demografiska ökningen av barn och unga är stor under planeringsperioden och kraftigast är ökningen inom åldersgruppen 16-18 år, det vill säga gymnasieåldern. Enligt kommunens personalbehovsprognos där hänsyn tagits till förväntad pension, demografisk utveckling samt personalomsättning behövs en personalvolymökning motsvarande 30 procent i gymnasieskolan.

Befolkningen i arbetsför ålder, 20–67 år, ökar i mycket lägre takt än ökningen av unga och äldre. I denna grupp ökar även andelen med mycket låg utbildningsnivå, vilket medför ett större behov att erbjuda utbildning för dessa grupper.

Bildningsnämnden står inför en situation när personal och kompetensförsörjningsutmaningen inte kommer att kunna lösas enbart genom nyrekryteringar. Det kommer inte finnas tillräckligt med medarbetare med rätt kompetens för uppdragen. Nya vägar till kompetensförsörjning behövs. Bildningsnämnden behöver därmed i dialog med rektor och utifrån de specifika skolförutsättningarna pröva nya former för arbetets organisering, utnyttja digitaliseringens möjligheter bättre, se över yrkesroller och satsa ytterligare på både fort och vidareutbildning av befintliga medarbetare. Bildningsnämnden bedömer även att nämnden i högre grad än tidigare behöver bekosta grundläggande utbildning för att kunna bemanna verksamheterna med rätt kompetens.

Om bildningsnämndens verksamheter ska kunna nå nationella och kommunala mål och hålla en hög kvalitet förutsätter detta att verksamheterna kan bemannas med kompetenta och behöriga medarbetare. Det är en tydlig utmaning för nämnden att säkerställa bemanningen under planeringsperioden.

## Mål och inriktning för 2019-2020

### Nämndmål och nämndindikatorer

I nedanstående tabell redovisas nämndens mål och indikatorer för 2019-2020.

Målområde	Nämndmål	Nämndindikator	Målvärde			
			2017	2018	2019	2020
Samhälle	Skolan är en mötesplats som minskar segregationen	Variationsvidden (range) av respektive segregationsmått (andel kvinnor, andel elever med utländsk bakgrund och andel elever med högutbildade föräldrar) på kommunala gymnasieskolor ska minska				
		<i>Andel flickor</i>	40,6	33,9	31,9	29,9
		<i>Andel elever med utländsk bakgrund</i>	24,9	19,6	17,6	15,6
		<i>Andel elever med högutbildade föräldrar</i>	49,0	48,2	46,2	44,2
	Skolan är en trygg och trivsamt miljö med arbetsro	Index för frågan "jag känner mig trygg i skolan" ska öka	82,2	83	83,5	84
		Index för frågan "jag trivs i min skola" ska öka	81,3	82	83	83,5
Index för frågan "jag har studier på lektionen" ska öka		64,8	66	70	75	
Medborgare	Alla elever i gymnasieskolan och gymnasiesärskolan utmanas i sitt lärande så att de når så långt som möjligt i sin utveckling	Den genomsnittliga betygspoängen (elever med examen, kommunala skolor) ska öka	14,9	15	15,1	15,2
		Andelen elever som går från introduktionsprogram till nationellt program inom ett år (kommunala skolor) ska öka	31%	32%	33%	34%
		Andel flickor respektive pojkar inom det kommunala aktivitetsansvaret som påbörjar eller återgår till studier	Uppgift saknas	33%	33%	40%
	Alla elever i gymnasieskolan når gymnasieexamen	Andelen elever som når examen inom fyra år (kommunala skolor) ska öka	71%, 75% (F) 69% (P)	76%	77%	78%
		Andelen elever i avgångsklasserna som når examen (kommunala skolor) ska öka	85% 86% (F) 82% (P)	86%	86%	87%
		Frånvaron ska årligen minska för flickor respektive pojkar	13,0% (F) 13,1% (P)	12,5% (F) 12,5% (P)	12,0% (F) 12,0% (P)	11,5% (F) 11,5% (P)
	Studierande, i gymnasie- och gymnasiesärskolan och inom vuxenutbildningen får en kvalitativ kontakt med arbetslivet	Alla skolor har en plan för hur samtliga elever ges möjlighet till kontakter med arbetslivet i form av till exempel APL, praktik eller studiebesök	100%	100%	100%	100%
		Andelen flickor och pojkar som deltar i Ung Företagsamhet (UF) ska öka	27%, 29% (F) 25% (P)	30%	35%	40%
	Alla studierande i vuxenutbildningen tillägnar sig goda kunskaper i de kurser som ingår i elevens individuella studieplan.	Andelen godkända studierande som läser gymnasiala kurser inom vuxenutbildningen ska öka	85%	-	90%	100%
		Andelen godkända studierande som läser grundläggande kurser inom vuxenutbildningen ska öka	90%	-	95%	100%



## Strategiska utvecklingsuppdrag

### Kommunövergripande utvecklingsuppdrag

#### *Samtliga nämnder ges i uppdrag att vidta åtgärder för att tillvarata digitaliseringens möjligheter*

Utbildningsförvaltningen har tagit fram en strategi för digitalisering inom gymnasie- och vuxenutbildningen i syfte att stödja förvaltningens och skolornas arbete med digitalisering. Strategin fokuserar på digitalisering som förstärker lärande. Den gemensamma strategin har till syfte att bidra till likvärdiga förutsättningar för eleverna vad gäller digitalisering av undervisningen samt den infrastruktur som krävs för en digitaliserad undervisning.

#### *Samtliga nämnder ges i uppdrag att vidta åtgärder för att förenkla och förkorta etableringstiden för nyanlända*

Ett samarbete mellan berörda nämnder och förvaltningar finns etablerat sedan flera år. Former för samverkan behöver vidareutvecklas med utgångspunkt i de framgångsfaktorer som identifierats. Fokus behöver sättas på kommunikationsmodeller mellan skolpersonal, gode män, boendepersonal och personal inom socialtjänsten. En utmaning är att tillämpa gällande lagstiftning på likvärdigt sätt mellan skola, socialtjänst och överförmyndare.

Bildningsnämnden beslutade 2018-04-19 (BIN 218-121) att asylsökande ungdomar som är 18 -19 år, bosatta i Linköping har rätten att söka och vara med i antagningen till de nationella programmen i gymnasieskolan. Många elever har kommit in sent till språkinträdning och haft kort tid på sig att nå behörighet till ett nationellt program. Förslaget ger fler elever möjligheten att nå sina mål och huvuddelen av eleverna vill få en utbildning på ett nationellt program som i förlängningen kan leda till vidare studier eller ett arbete.

Under det första läsåret enligt den nya organisationen och programplanen för språkinträdning i Linköping var det ett femtontal elever som blev behöriga till ett yrkes- eller högskoleförberedande program. Dessa elever kom antingen från grundskolan eller hade påbörjat språkinträdning enligt den gamla organisationen. Redan under det andra året har ca 150 elever nått det sista steget, fortsättningsnivån, och hälften av dessa har dessutom hunnit bli behöriga till ett nationellt program läsåret 2018/2019. Skolverket presenterade nyligen beskrivande statistik på nationell nivå över nyanlända elevers övergångar till och från språkinträdning under perioden 2011-2016. Av rapporten framgår att ungefär var femte elev gick över till ett nationellt program som sin första fortsatta utbildning efter språkinträdning. En jämförelse är inte helt möjlig att göra eftersom Linköpings modell för språkinträdning endast varit igång under två år, men resultaten hittills visar ändå på att många fler elever når full behörighet till ett nationellt program på kortare tid än i riket som helhet.

I en delredovisning av budgetuppdraget 2017-11-10 (Dnr BIN 2017-348) redovisades en kartläggning av befintliga pågående åtgärder, men även planerade åtgärder för att korta etableringstiden för ensamkommande ungdomar. Delredovisningen innehöll även äskanden som beviljades av KS 2017-12-05, § 538. För närvarande pågår följande insatser inom Bildningsnämndens verksamhetsområde:

- Riktade kompetensutvecklingsinsatser
- Utveckling av digitala verktyg
- Läromedel anpassade för nyanlända elever
- Utveckling av studiehandledning på SI och gymnasieskolan
- Sommarskola inriktad mot engelska
- Samordnad simundervisning
- Utvärdering av folkhögskoledispensen
- Samhällsorientering för ca 90 ungdomar
- 30 fler feriejobb

En samlad redovisning av genomförda insatser och dess effekter ska redovisas till KS i särskild ordning i december 2018.

#### *Samtliga nämnder ges i uppdrag att vidta åtgärder för att minska sociala skillnader och för att skapa en sammanhållen kommun*

Arbetet med framtidens gymnasie- och gymnasiesärskola syftar dels till att säkerställa nämndens lokalförsörjning mot bakgrund av den kommande elevökningen, men även till hur nämnden väljer att organisera den kommunala gymnasieskolan. Utbildningsförvaltningen följer kontinuerligt nyckeltal kopplade till segregation där föräldrars utbildningsbakgrund, andelen flickor och andelen elever med utländsk bakgrund på de kommunala gymnasieskolorna varierar i stor

utsträckning. Ett sätt för nämnden att minska segregationen och bidra till en mer sammanhållen kommun är hur nämnden väljer att fördela gymnasieprogrammen på de olika skolorna. Arbetet med lokaliseringsutredningen för en ny gymnasieskola samt utvecklingen av gymnasieskolan på Birgittaskolan utgör två delar vilka har bäring på gymnasieskolans segregation och det kommunövergripande uppdraget att bidra till en sammanhållen kommun.

Bildningsnämnden fördelar varje år centrala stödresurser till Linköpings gymnasieskolor. De centrala stödresurserna är ett av bildningsnämndens verktyg för att öka likvärdigheten i gymnasieskolan. Syftet med fördelningen är att bidra till likvärdiga förutsättningar för alla elever oberoende av vilka skolor de går på. Skolor med en högre andel elever som antas ha större behov av stöd får mer resurser i syfte att säkerställa möjligheterna för respektive enhet att uppfylla skolans kompensatoriska uppdrag. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har tagit fram ett stödmaterial för kommuner som har behov av att utforma sin resursfördelning utifrån skillnader i elevgruppernas sammansättningar som i sin tur påverkar möjligheterna för respektive elev att lyckas i skolan. Stödmaterialen understryker vikten av en medveten resursfördelning:

Likvärdigheten i den svenska skolan behöver förbättras. Det handlar dels om att öka likvärdigheten inom samma skola genom att stötta alla lärares möjligheter att få alla elever i klassen och lyckas. Men det handlar också om att likvärdigheten mellan skolor. Resultatskillnaden mellan skolor har ökat markant de senaste åren. Det är en oroväckande utveckling som måste brytas. En av nycklarna till att minska resultatskillnaderna mellan skolor är att det i varje kommun finns en strategisk och medveten resursfördelning.<sup>1</sup>

*Samtliga nämnder får i uppdrag att redovisa en fördjupad analys av vilket stöd som behövs för att klara nya vägar till kompetensförsörjning med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser. En fördjupad analys ska speciellt göras för utbildningssektorn utifrån komplexiteten i att rektor äger sin inre organisation. En redovisning ska lämnas till kommunstyrelsen senast i oktober 2018.*

Uppdraget redovisas i bilaga 4 Strategiskt utvecklingsuppdrag kompetensförsörjning bildningsnämnden 2019.

#### Nämndspecifika utvecklingsuppdrag

*Bildningsnämnden uppdras att vidta åtgärder för att förbättra alla elevers elev- och studieresultat inom gymnasieskola och kommunal vuxenutbildning.*

##### *Gymnasie- och gymnasiesärskolan*

För ökad måluppfyllelse inom gymnasie- och gymnasiesärskolan behöver arbetet med det systematiska kvalitetsarbetet utvecklas ytterligare. Framförallt är det uppföljning och utveckling av introduktionsprogrammen som kan öka måluppfyllelsen ytterligare. I och med införandet av ett nytt elevregistreringsprogram under 2019 kommer möjligheten att följa eleverna på introduktionsprogrammen förbättras avsevärt. Under 2019 kommer en ny plan på huvudmannanivå för introduktionsprogrammen i Linköpings kommun utarbetas.

Utbildningsförvaltningen har 2018 följt upp elevers frånvaro i förhållande till examensgrad där uppföljningen visar ett tydligt samband mellan hög närvaro och examensgrad. Utbildningsförvaltningen ser att frånvaron de senaste tre åren är i stort sett oförändrad och att arbetet med att främja närvaro behöver intensifieras under 2019.

Under 2018 har ett utvecklingsarbete genomförts i syfte att underlätta övergången mellan skolformer eller skolor. En arbetsgrupp med rektorer och enhetschefer/skolområdeschefer från grundskolan och gymnasieskolan har sett över behov och utvecklingsområden i överlämningen mellan grundskola och gymnasieskola. Rutiner har tagits fram för överlämningen och utbildning har getts i hur de digitala elevakterna överförs mellan olika skolenheter. Under 2019 behöver de nya rutinerna utvecklas ytterligare.

2019 kommer en ny modell för resursfördelning till gymnasiesärskolan börja användas. Målet är att den medför en individualiserad ersättning till skolan utifrån den enskilda elevens speciella förutsättningar.

##### *Vuxenutbildningen*

För ökad måluppfyllelse inom vuxenutbildningen inriktas arbetet på fortsatt utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet samt uppbyggnaden av Centrum för vuxenutbildning. I det systematiska kvalitetsarbetet pågår arbete med att utveckla kvalitetsrapporten samt den elevenkät som skickas ut till samtliga vuxenstuderande varje år. Centrum för vuxenutbildning är under uppbyggnad och syftet är att samla information- och stödinsatser ska samlas under Centrum för vuxenutbildning och på sätt ge ett samlat stöd till vuxenstuderande vilket bidrar till ökad måluppfyllelse inom vuxenutbildningen.

<sup>1</sup> SKL (2014). *Socioekonomisk resursfördelning till skolan. Så kan kommunen göra.*

*Bildningsnämnden uppdras att säkerställa att de verksamhetspecifika nämndmålen inom kommunal vuxenutbildning är uppföljningsbara med goda möjligheter att mäta elev- och studieresultat.*

Ett av bildningsnämndens grunduppdrag är ett aktivt systematiskt kvalitetsarbete i syfte att säkerställa verksamheternas kvalitet och likvärdighet med utgångspunkt i skolans författningar. En avgörande förutsättning för att nämnden och skolenheterna ska kunna följa upp sin verksamhet är ett modernt och ändamålsenligt IT-stöd. Linköpings kommun befintliga system är föråldrade, flera systemavtal löper även ut under 2018.

Vuxenutbildningens befintliga elevregister saknar i dagsläget de funktioner som krävs för att nämnden på ett adekvat sätt ska kunna följa resultat inom skolformen. I det pågående projektet kopplat till ny skolplattform för Linköpings kommun är vuxenutbildningen prioriterad vid införandet, detta då behoven av uppföljning är stora. Utbildningsförvaltningen har påbörjat ett arbete i syfte att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet inom vuxenutbildningen. Detta arbete innefattar framtagandet av relevanta nyckeltal på huvudmanna- och enhetsnivå för vuxenutbildningen. Fram till dess att ett nytt elevregister är infört kommer arbetet med statistik kopplat till vuxenutbildningen göras utifrån de möjligheter som det befintliga systemet tillåter.

*Bildningsnämnden uppdras att vidta åtgärder för att minska tiden på språkintröskning, utifrån varje individs förutsättningar, så att eleverna så snart som möjligt går vidare till gymnasieskolan eller annan utbildning.*

Språkintröskning är ett introduktionsprogram på gymnasieskolan för elever som saknar godkänt betyg i svenska/svenska som andraspråk. För elever som anländer sent under sin grundskoletid så är det en extra stor utmaning att bli behörig till nationella gymnasieprogram. Att kunna förlänga sin grundskoletid med ett tionde och elfte skolår ger möjlighet till att erhålla ett godkänt betyg i svenska/svenska som andraspråk. Det tionde och elfte skolåret ger även möjlighet för elever att få betyg i flera ämnen för att närma sig behörighet till yrkesprogram och högskoleförberedande program, vilket kan korta tiden på språkintröskning. Det kan också leda till att elever efter grundskolan kan få behörighet till yrkesprogram och högskoleförberedande program och därmed inte har behov av studier på språkintröskning. Andra satsningar som genomförs är utökad tid i svenska/SVA inom ramen för ett statsbidrag för nyanländas lärande samt att använda statsbidraget för ökad jämlikhet så att samtliga skolor med elever som läser svenska som andra språk får möjlighet att förstärka undervisningen i ämnet.

När den nya programplanen för språkintröskning utvärderats har ett antal framgångsfaktorer identifierats med avseende på genomströmning och hänsyn kommer att tas till dessa vid fortsatt utveckling av programmet. En satsning på flera kompetensutvecklingsinsatser har inletts under året. En arbetsgrupp bestående av studie- och yrkesvägledare har träffats regelbundet under året för att skapa tydliga stödstrukturer för elever genom SI och mot vägar vidare. Linköpings universitet har tagit fram en utbildning om 7,5 hp som kommer att erbjudas under höstterminen för 25 studiehandledare för att ge fördjupade kunskaper kring handledning på modersmålet och ökad kunskap om språk- och kunskapsutvecklande arbetssätt. Ett avtal har tecknats och tanken är att fortsätta med ytterligare omgångar under 2019. Bildningsnämnden har också tillsammans med barn- och ungdomsnämnden tecknat en kommunlicens för Studi, ett digitalt verktyg, som på många olika språk stöttar elevernas studier och kompletterar den fysiska handledningen. Ett nätverk bestående av skolledare och lärare på alla skolor med språkintröskning deltog under våren i konferensen "Flerspråkighet i fokus" och ska under hösten påbörja arbetet med att driva ett kollegialt lärande i språkutvecklande arbetssätt på respektive skola.

En lovskola med inriktning engelska genomfördes under tre veckor för elever på språkintröskning då detta ämne har visat sig utgöra den största svårigheten för många av de nyanlända ungdomarna. Förhoppningen är att permanenta denna verksamhet och att även utöka den till andra lov.

Samverkan mellan grundskolan och gymnasieskolan behöver utvecklas vidare när det gäller överlämning mellan skolformerna. Rektorer på grundskola och gymnasieskola har och kommer regelbundet att träffas. Ett av syftena är att förbättra övergångarna mellan skolformerna.

*Bildningsnämnden uppdras att vidta åtgärder för att motverka ekonomisk utsatthet i barnfamiljer.*

Bildningsnämnden ska så långt som möjligt tillse att inga avgifter tas ut för skolverksamhet. De studerande på gymnasieskolan, gymnasiesärskolan och ska ha tillgång till böcker och annat pedagogiskt material utan kostnad. Vid planering av aktiviteter ska skolorna ta hänsyn till att det kan finnas studerande som lever i hushåll med svag ekonomi.

Vuxenutbildningen ska anpassa utbildning efter individens behov och förutsättningar och målet är att vuxna ska stödjas och stimuleras i sitt lärande. Vuxenutbildningen ska erbjuda flexibla lösningar, studieplanering och stöd. Den studerande ska ges möjlighet till flexibelt lärande och distansutbildning. Detta skapar förutsättningar för vuxenstuderande att läsa en utbildning som leder till arbete och egen försörjning.

Utbildningsinsatser inom den kommunala vuxenutbildningen ska kunna kombineras med andra insatser så som praktik eller andra arbetsinriktade- och/eller stödinsatser som individer kan tänkas ha behov av för att nå sina mål. SFI ska er-



bjudas i kombination med arbetsinriktade insatser i syfte att underlätta individens möjligheter att ta sig in på arbetsmarknaden. Vuxenutbildningen ska vara en väg för individer att nå egen försörjning och möjliggöra individers förutsättningar att kunna leva och delta i samhällslivet fullt ut.

## Prioriterade styrdokument

### Upphandlings- och inköspolicy för Linköpings kommun

Bildningsnämnden ska under budgetperioden verka för att upphandlings- och inköspolicyn efterlevs. Nämnden kommer att prioritera arbetet med att implementera E-handel för att nå en effektivare inköpsorganisation och minska administrationen på alla nivåer. I budget 2018 fick nämnderna i uppdrag att arbeta mer med innovationsupphandlingar, vilket också påbörjats under våren 2018 och kommer att fortsätta framöver.

Utbildningsförvaltningen arbetar tillsammans med upphandlingscenter och upphandlingsstrateg med att sprida kunskap om vad våra styrdokument inom upphandlingsområdet innebär.

Förvaltningen har en organisation med inköpssamordnare inom varje skol- och förskolområde samt på varje gymnasieskola. Övergripande finns en arbetsgrupp som aktivt arbetar med att vara en länk mellan verksamheterna och upphandlingscenter avseende arbetet med att sprida information om nya avtal samt delta i nya upphandlingar.

I samband med att kommunen genomfört en nysatsning av projektet E-handel har det framkommit att den inköpsorganisation som vi idag har inom våra skol- och förskolområden inte fungerat tillräckligt bra. Förvaltningen kommer därför att inleda ett förändringsarbete under hösten 2018 som har till syfte att minska antalet inköpsbehöriga och öka kvalitén och minska administrationen i hela upphandlingsprocessen.

## Ekonomi

### Driftsammandrag

<b>Nettokostnad</b>	<b>Budget</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Belopp tkr</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Nämnden	1 700	1 700	1 700	1 700
Gymnasieskola	601 775	618 052	640 125	661 640
Gymnasiesärskola	42 000	42 000	42 000	42 000
Vuxenutbildning	125 230	125 230	125 230	125 230
Utbildningsförvaltningen	8 890	8 890	8 890	8 890
Ofördelad pris- och lönejustering	16 233	24 013	25 237	26 088
Reserv för oförutsedda utgifter/medel att fördela under året	2 250	2 250	2 250	2 250
<b>Summa nämndens internbudget</b>	<b>798 078</b>	<b>822 135</b>	<b>845 432</b>	<b>867 798</b>
<i>varav intäkter</i>	- 184 814	- 184 814	- 184 814	- 184 814
<i>varav kostnader</i>	982 892	1 006 949	1 030 246	1 052 612
Budgetram enligt beslut i KF den 8 juni 2018 samt tekniska justeringar specificerade nedan.	798 078	822 135	845 432	867 798

### Kommentar

Kommunfullmäktige fastställde den 18 juni nämndernas budgetramar för 2019. Bildningsnämnden fått 5 000 tkr i förstärkt ram i internbudget 2019 för kvalitetsförstärkning inom vuxenutbildningen. Efter det att kommunfullmäktige i juni fattat beslut om ramar har vissa justeringar gjorts. De redovisas i tabellen nedan. Bildningsnämndens ekonomiska ram för 2019 är **798 078 tkr**. I bilaga 1 Specifikation budgetposter 2019 finns en mer detaljerad uppdelning och beskrivning kring budgetposterna för respektive verksamhet.

<b>Bildningsnämnden</b>	<b>År 2019</b>	<b>År 2020</b>	<b>År 2021</b>	<b>År 2022</b>
<b>Beslutad ram KF juni</b>	752 063	772 070	794 125	815 640
<b>Justeringar efter KF juni</b>				
<i>Pris och lön 2020-22 felaktigt till arbetsmarknadsnämnden</i>		23	41	41
<i>Arbetsmarknadsnämndens del av utbildningsförvaltningen</i>	-2 911	-2 911	-2 911	-2 911
<i>Justerat belopp för uppdraget att administrera kommunens feriearbete, Ska ligga kvar hos bildningsnämnden</i>	12 940	12 940	12 940	12 940
<i>Teknisk justering felaktig ram gymnasieskolan</i>	16 000	16 000	16 000	16 000
<i>Slutjustering pris, lön 2018 prel. justering 2019 beslut KS</i>	19 986	24 013	25 237	26 088
<b>Summa bildningsnämnden</b>	<b>798 078</b>	<b>822 135</b>	<b>845 432</b>	<b>867 798</b>

### Förändringar och omfördelningar

För att nå en budget i balans har bildningsnämnden inför år 2019 behövt göra vissa omprioriteringar och omfördelningar. Dessa specificeras i tabellen nedan.

<b>Gymnasieskolan</b>		
<b>Beskrivning av satsningar</b>		<b>Tkr</b>
Personal- och kompetensförsörjningsinsatser	Nya vägar till kompetensförsörjning. Läraraspiranter. Digitalisering och nya sätt att organisera arbetet. Satsningar på lärarnas arbetsmiljö.	2 970
Upphandling nytt elevsystem	Upphandling och implementering	1 875
Förenkla och förkorta etableringstiden för nyanlända	Fortsatta insatser under 2019 och framåt. 2018 finns särskilda medel för ändamålet. Vägledning av nyanlända. Studier som är ett digitalt flerspråkigt läromedel. Sommarskola. Insatserna syftar till att öka måluppfyllelsen hos nyanlända elever. Skärpta krav på studiehandledning och kartläggning för nyanlända.	2 000
Kommunala aktivitetsansvaret KAA	En genomlysning av nuvarande organisation och resurser för KAA i Linköpings kommun har genomförts. Genomlysningen visar att det saknas resurser för att kunna arbeta aktivt med de ungdomar som omfattas av lagen och att motivera och utvärdera insatser som görs. Utökning av funktioner och resurser med cirka två årsarbetare.	1 500
Centrala stödresurser, modersmål, tilläggsbelopp	Den förändrade elevgruppen med ökade behov och den samtidiga ökningen av elever i demografiuppgången kommer innebära ökade behov av medel till särskilt stöd.	1 000
Kontaktcentrum	Under våren 2019 kommer Kontaktcentrum att starta. Gymnasieskolan del av kostnaden.	225
Insatser för åtgärder kemikalieplan	Kommunfullmäktige har gett alla nämnder i uppdrag att ta fram en kemikalieplan. Medel avsetts för att kunna göra åtgärder kopplade till planen.	225
Bibehållen resursfördelning utifrån demografiska förändringar	Felaktig justering av demografi i budgetförslaget 2018 m plan för 2019-21, för få elever i befintlig ram för gymnasieskolan. Då den nya resursfördelningsmodellen för demografi inte tar hänsyn till faktiskt antal elever i verksamheten är det viktigt att ingående ram är rätt.	24 000
<b>Summa satsningar</b>		<b>33 795</b>
<b>Möjliga medel att omfördela inom gymnasieskolan</b>		
	Insatser för elever i behov av stöd	3 300
	Lovskola, kommunal finansiering	550
	Utvecklingsmedel gymnasieskolan	1 100
	Statsbidrag från Migrationsverket för flyktningmottagande, tidigare gått till kommunstyrelsen eftersom bildningsnämnden fått full kompensation via demografivästämningen	9 500
	Teknisk justering felaktig ram	16 000
<b>Möjliga effektiviseringar</b>		
	Minskad lokalomkostnadsersättning	900
	Överåriga som ej kan bli behöriga till nationellt program före 20 års ålder - vägleda mot vuxenutbildning	1 800
<b>Summa satsningar möjliga medel att omfördela och möjliga effektiviseringar</b>		<b>31 850</b>
<b>Summa</b>	<b>Medel som saknas för budget i balans</b>	<b>- 1 945</b>

<b>Gymnasiesärskolan</b>		
<b>Beskrivning av satsning</b>		<b>Tkr</b>
Fler elever med stora behov	Elevgruppen inom gymnasiesärskolan har över tid blivit mer resurskrävande. Det blir allt fler elever med multifunktionsnedsättningar som kräver individuella och långtgående insatser och som därför är inskrivna på dyrare program.	6 000
<b>Summa</b>	<b>Medel som saknas för budget i balans</b>	<b>- 6 000</b>

<b>Vuxenutbildningen</b>		
<b>Beskrivning av satsning</b>		<b>Tkr</b>
Personal- och kompetensförsörjning	Nytt arbetsavtal inom den kommunala vuxenutbildningen på Birgittaskolan. Möjliggör att vuxenutbildningen kan bedrivas även under lov.	1 400
Upphandling nytt elevsystem	Upphandling och implementering.	625
Kvalitetsförstärkning	Ny organisation för vuxenutbildningen där kommunövergripande funktioner och myndighetsuppdrag finns samlade. Bättre förutsättningar att möta ökade krav inom skolformen. Tydligare och mer aktivt kvalitets- och uppföljningsarbete.	5 000
Kontaktcentrum	Under våren 2019 kommer Kontaktcentrum att starta. Vuxenutbildningens del av kostnaden.	75
Insatser för åtgärder kemikalieplan	Kommunfullmäktige har gett alla nämnder i uppdrag att ta fram en kemikalieplan. Medel avsetts för att kunna göra åtgärder kopplade till planen.	75
<b>Summa satsningar</b>		<b>7 175</b>
<b>Ramförstärkning KF juni 2018</b>		<b>5 000</b>
<b>Möjliga medel att omfördela inom vuxenutbildningen</b>		
Ökade intäkter	Statsbidrag från Skolverket för yrkesinriktad vuxenutbildning	5 000
Ökade intäkter	Balanserade medelyrkesinriktad vuxenutbildning, bokslut 2017 (motsvarar ökningen mellan 2018 och 2019)	5 000
	Utvecklingsmedel vuxenutbildningen	120
<b>Summa ramförstärkning och medel att omföra</b>		<b>15 120</b>
<b>Summa</b>	<b>Medel att föra om till gymnasie-och gymnasiesärskolan</b>	<b>7 945</b>

## Investeringar

<b>Investeringar</b>	<b>Nettout- gift förslag 2019</b>	<b>Nettout- gift förslag 2020</b>	<b>Nettout- gift förslag 2021</b>	<b>Nettout- gift förslag 2022</b>
<b>Belopp tkr</b>				
Gymnasieskola och vuxenutbildning				
Återanskaffning inventarier	7 750	7 750	8 250	8 250
Nya elevplatser etappvis enligt budgetförslag 2018 m plan för 2019-21		2 688	5 712	5 712
Nya elevplatser etappvis enligt budgetförslag 2019 m plan för 2020-22		612	0	0
<b>Summa investeringar</b>	<b>7 750</b>	<b>11 050</b>	<b>13 962</b>	<b>13 962</b>
<i>varav inkomster</i>	0	0	0	0
<i>varav utgifter</i>	7 750	11 050	13 962	13 962
Investeringsram enl beslut i KF den 19 juni 2018	8 000	11 300	14 212	14 212
Justering av investeringsram arbetsmarknadsnämnden	-250	-250	-250	-250
<b>Investeringsram enl beslut i KF den 19 juni 2018 efter teknisk justering</b>	<b>7 750</b>	<b>11 050</b>	<b>13 962</b>	<b>13 962</b>

## Kommentar

Bildningsnämndens investeringsram för år 2019 är 7 750 tkr efter justering av ram till arbetsmarknadsnämnden. Investeringsramen ska användas till åter- och nyanskaffning av inventarier och maskiner.

## Plan för uppföljning och insyn

Bildningsnämnden beslutade i december 2017, § 175, om en handlingsplan för huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Planen anger hur och när mål, uppföljningar och utvärderingar ska ske under året samt hur verksamhetens resultat och analys återkopplas till huvudmannen.

Av skollagen framgår att varje huvudman systematiskt och kontinuerligt ska planera, följa upp och utveckla verksamheten. Huvudmannen har alltså det övergripande ansvaret för att ett kvalitetsarbete kommer till stånd. Huvudmannens ansvar innebär bland annat att fördela resurser och organisera verksamheten utifrån lokala förutsättningar. Grundläggande i huvudmannens ansvarstagande är att utbildningen motsvarar skollagens krav på kvalitet, är likvärdig och att utbildningen förankras i vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Huvudmannens ansvar för utbildningens genomförande innebär att det vidtas åtgärder för förändring och förbättring, när brister synliggörs via det systematiska kvalitetsarbetet.

Motsvarande kvalitetsarbete som ovan, genomförs på skolenhetsnivå, där rektor har ansvar. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet inom skolan ska vara att nationella mål som finns i skollag och andra författningar, bland annat i läroplaner och kursplaner, ska uppfyllas. Kvalitetsarbetet är i första hand ett verktyg för det interna utvecklingsarbetet. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras. Dokumentationen är en förutsättning för att kunna kartlägga verksamheten och identifiera områden som är särskilt angelägna att utveckla för att öka måluppfyllelsen. Syftet är också att skapa delaktighet och dialog i verksamheten om måluppfyllelsen. Om det framkommer att det finns brister i verksamheten, ska huvudmannen se till att nödvändiga åtgärder vidtas.

Utbildningsförvaltningen samlar systematiskt och kontinuerligt in information i syfte att följa upp hur verksamheterna utvecklas. I huvudsak handlar det om kvantitativa data i form av statistik och nyckeltal, men även kvalitativ data i form av bland annat nämndbesök, resultatdialoger och kvalitetsseminarier. Utbildningsförvaltningen delar in kvalitetsarbetet i tre områden: 1) strukturkvalitet, 2) processkvalitet och 3) resultatkvalitet.

### Strukturkvalitet

- **Ekonomi- och verksamhetsuppföljning:** Nämnderna följer fortlöpande upp och utvärderar verksamhet och ekonomi samt vidtar erforderliga åtgärder vid avvikelser och rapporterar detta till kommunstyrelsen. I bildningsnämndens verksamhetsberättelse följs föregående års resultat och ekonomi upp och utgör nämndens samlade uppföljning hela verksamhetsåret.
- **Ansökan- och antagningsstatistik:** Utbildningsförvaltningen följer upp och redovisar preliminär och slutlig ansökan- och antagningsstatistik inför årskurs ett på gymnasie- och gymnasiesärskolan.
- **Lästest i gymnasieskolan** genomförs i början av årskurs 1 för alla elever på samtliga kommunala och fristående gymnasieskolor. Lästestet syftar till identifiera elevers behov av stöd för att dessa ska kunna ges förutsättningar för att tillgodogöra sig utbildningen.
- **Elevuppföljning:** Antal elever per skola, program, årskurs och kön i kommunala och fristående gymnasieskolor och gymnasiesärskolor i Linköpings kommun sammanställs. Elevuppföljning används under året för prognoser och dimensionering av utbildning.

### Processkvalitet

- **Nämndbesök:** Ledamöterna i bildningsnämnden genomför varje år ett antal nämndbesök på de kommunala gymnasieskolorna, inom vuxenutbildningen och övriga verksamheter inom nämndens ansvarsområde. Insynsbesök görs även på fristående gymnasieskolor. Syftet med besöken är att följa upp nämndens mål och utvecklingsområden för de olika verksamheterna. Besöken är en möjlighet till dialog mellan nämnd och verksamhet.
- **Resultatdialoger:** Utbildningsförvaltningen erbjuder alla skolenheter så kallade resultatdialoger. Målsättningen är att stödja rektorer i deras eget utvecklingsarbete genom att tillsammans analysera vad som påverkar och orsakar resultat och måluppfyllelse.
- **Kvalitetsseminarier:** Utbildningsförvaltningen genomför kvalitetsseminarier tillsammans med rektorer. Syftet är att gemensamt analysera verksamheterna, att sprida goda exempel och dela erfarenheter. Innehållet i seminarierna rör exempelvis verksamhetens kvalitet samt enheternas styrkor och förbättringsområden.
- **Skolenheternas kvalitetsrapport:** Skolenheterna dokumenterar det systematiska kvalitetsarbetet i en kvalitetsrapport. För detta arbete är rektor ansvarig och fokus ska vara på ökad måluppfyllelse. Kvalitetsrapporten ska i första hand vara ett verktyg för internt utvecklingsarbete på respektive skola. Kvalitetsrapporten följs upp av huvudmannen vid verksamhetsbesök, rektorsseminarier kring kvalitetsrapporterna samt i delårsrapport och verksamhetsberättelse.

## Resultatkvalitet

- **Resultatuppföljning:** Utbildningskontoret tar varje år fram ett statistikpaket i syfte att följa upp och analysera de kommunala gymnasie- och gymnasiesärskolors resultat på huvudmänna- och enhetsnivå. Samarbete sker även inom utbildningsförvaltningen med barn- och ungdomsavdelningen för att kunna följa elevernas progression genom skolsystemet.
- **Skolkvalitetsmätning (elevenkät)** genomförs på alla kommunala gymnasie- och gymnasiesärskolor samt inom alla delar i vuxenutbildningen. Resultaten följs upp av politiker och tjänstemän vid verksamhetsbesök samt i skolenheternas kvalitetsrapporter.
- **Frånvarostatistik:** Utbildningsförvaltningen sammanställer frånvarostatistik för skolor, skolenheter, program, årskurser och kön. Frånvarostatistiken följs upp på respektive skolenhet, analyseras och redovisas i kvalitetsrapporten.
- **Internkontroll** i Linköpings kommun är den interna kontrollen organiserad utifrån kommundemensamma internkontrollpunkter, nämndens internkontrollpunkter samt enheternas egna internkontrollpunkter. Både nämndens och enheternas internkontrollpunkter strävar efter att vara så verksamhetsnära som möjligt.
- **Klagomålshantering:** Synpunkter och klagomål som visar på att det finns brister i verksamheten följs upp av huvudmannen som tillser att nödvändiga åtgärder vidtas. Resultatet delges ansvariga nämnder vid deras sammanträden i september.

Mot ovanstående uppföljningar formulerar bildningsnämnden varje år i verksamhetsberättelsen gemensamma förbättringsområden för förvaltningen och enheterna. Dessa förbättringsområden utgör särskilda fokusområden i det systematiska kvalitetsarbetet kommande kalenderår.

## Plan för internkontroll

Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Nämnderna ska upprätthålla en tillfredsställande intern kontroll d.v.s. de ska med rimlig grad av säkerhet säkerställa att följande mål uppnås:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer mm.

Det primära syftet med intern kontroll är att säkerställa att de av fullmäktige och nämnderna fastställda målen uppfylls. Intern kontroll är en del av ekonomi- och verksamhetsstyrningen och syftar till att påverka organisationens beslut och beteende i riktning mot önskat resultat, effektivitet och ekonomisk ställning.

Av skollagen framgår att varje huvudman systematiskt och kontinuerligt ska planera, följa upp och utveckla verksamheten. Huvudmannen har alltså det övergripande ansvaret för att ett kvalitetsarbete kommer till stånd. Huvudmannens ansvar innebär bland annat att fördela resurser och organisera verksamheten utifrån lokala förutsättningar. Det systematiska kvalitetsarbetet ska spegla arbetet i förhållande till de mål som finns i skollag, andra författningar och bildningsnämndens egna mål. Nämndens ansvar att upprätthålla en tillfredsställande intern kontroll utgör en del av nämndens plan för systematiskt kvalitetsarbete där kontrollpunkterna som identifieras i internkontrollen har en nära verksamhetskoppling och kompletterar övriga aktiviteter i nämndens plan så som exempelvis resultatuppföljning, elevenkäter och enheternas kvalitetsrapporter.

Bildningsnämnden antog i november 2017, § 162, nämndens internkontrollplan för 2018. Bildningsnämnden formulerar egna kontrollpunkter inför 2019 utifrån prioriterade områden samt mot bakgrund av föregående års kontroll. Arbetet sker i samråd med nämndens ordförande och nämndens internkontrollrepresentanter. Internkontrollrapporten för 2018 redovisas enligt plan i november 2018. I samband med denna redovisning antar även bildningsnämnden en plan för internkontroll 2019. Planen kommer efter detta kompletteras bildningsnämndens internbudget 2019 och följas upp nämndens delårsrapporter under verksamhetsåret 2019.



**Svar på strategiskt utvecklingsuppdrag – Stöd som behövs för arbetet med nya vägar till kompetensförsörjning (med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser)**

Kommunstyrelsen har gett samtliga nämnder i uppdrag att redovisa en fördjupad analys av vilket stöd som behövs för att klara nya vägar till kompetensförsörjning med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser. En fördjupad analys ska speciellt göras för utbildningssektorn utifrån komplexiteten i att rektor äger sin inre organisation. Detta svar är för Bildningsnämnden.

Bildningsnämnden ansvarar för de ekonomiska förutsättningarna för att skolenheterna ska kunna bedriva en verksamhet som lever upp till kraven i skollagen. Respektive rektor har enligt skollagen ett ansvar för skolenhetens inre organisation utifrån given budget. Detta innebär att rektor är ansvarar för och beslutar om hur skolenheten är organiserad och med vilka kompetenser den är bemannad, detta så att skollagens krav följs. Bemanning och organisering ska dock ske utifrån av kommunstyrelsen beslutad arbetsgivarpolitik, t ex på vilket sätt rekrytering ska ske, hur tjänstledigheter beviljas, vilka befattningar som får finnas osv.

Förutsättningarna för rektor och för skolenhetens inre organisation skiljer sig åt mellan olika skolenheterna utifrån elevgrupp, programstruktur, lokalförutsättningar, digitala förutsättningar och lärargruppens kompetens och behörighet m.m. Stödet till rektorerna i deras ansvar för den inre organisationen bör därmed vara diversifierad och verksamhetsanpassat, där flera olika former av stöd erbjuds.

Bildningsnämnden står inför en situation när personal och kompetensförsörjningsutmaningen inte kommer att kunna lösas enbart genom nyrekryteringar. Det kommer inte finnas tillräckligt med medarbetare med rätt kompetens för uppdragen. Nya vägar till kompetensförsörjning behövs. Bildningsnämnden behöver därmed i dialog med rektor och utifrån de specifika skolförutsättningarna pröva nya former för arbetets organisering, utnyttja digitaliseringens möjligheter bättre, se över yrkesroller och satsa ytterligare på både fort och vidareutbildning av befintliga medarbetare. Bildningsnämnden bedömer även att nämnden i högre grad än tidigare behöver bekosta grundläggande utbildning för att kunna bemanna verksamheterna med rätt kompetens.

Förmågan att använda rätt kompetens till rätt arbetsuppgifter kommer att vara avgörande. Genom att organisera arbetet annorlunda kan medarbetare och verksamhet utvecklas och resurser användas mer effektivt. Arbetets organisering behöver belysas och analyseras i syfte att kunna införa nya



kompetenser och nya arbetssätt. Nya arbetstidsmodeller behöver fortsatt utvecklas och prövas för att lösa den framtida bemanningen och för att ge mer möjlighet till reflektion och kollegialt lärande. Fokus på schemaläggning, arbetsflöden och tidsoptimering behöver öka.

Det behövs en tydlig styrning och ledning i arbetet med att säkerställa att kompetens används på rätt sätt. Denna bör dock utgå från varje skolenhets och rektors behov av att organisera sin verksamhet utifrån programstruktur, elevgrupp och andra påverkande faktorer. Professionsanalyser behöver göras för att identifiera vilka arbetsuppgifter som kan frigöras från svårrekryterade grupper för att istället utföras av andra grupper. Stöd ska finnas för att möjliggöra inrättandet av befattningar såsom lärarassistent och elevmentor på skolenhetsnivå. Nya befattningar bör dock beskrivas och inrättas så att ska den enskilda skolans behov av att organisera sin verksamhet inte påverkas negativt.

Vissa arbetsuppgifter bör digitaliseras. Digital teknik har skapat nya förutsättningar för arbete och utmaningen är att kunna dra nytta av detta. Det behöver finnas stöd och förutsättningar för att öka takten vad gäller automatisering av arbetsuppgifter och för att kunna identifiera digitala arbetsuppgifter som ska utföras av en dator istället för att utföras manuellt (den digitala medarbetaren). All teknik måste finnas på plats och chefer behöver få stöd i att leda förändringen. Att ligga långt framme i den digitala utvecklingen är också att vara en attraktiv arbetsgivare.

Bilden om vem som kan vara anställd behöver breddas. Det handlar bland annat om att göra det attraktivt för fler att vilja arbeta längre. Stöd behövs för att analysera vilka incitament som finns för respektive bristyrkesgrupp. Yngre medarbetare har andra krav och förväntningar i arbetslivet, jämfört med tidigare generationer, och även här kan behövas specifika åtgärder. En utmaning är att hitta attraktivare anställningsvillkor för korttidsvikarier (timavlönade) medarbetare, bland annat genom att i större utsträckning och i ett tidigare skede tillsvidareanställa. Det finns en mycket stor utvecklingspotential vad gäller personal och kompetensförsörjning i den omfattande gruppen.

De som rekryteras har, i allt större utsträckning, inte tillräcklig behörighet yrket vilket gör att kommunen som arbetsgivare behöver ge mer grundläggande kompetens. Kraven blir allt större på att hitta flexibla lösningar där personer kan studera och arbeta samtidigt med bibehållen lön vilket kräver mycket i form av ekonomiska resurser från arbetsgivaren, något som genererar ökade kostnader för Bildningsnämnden. Arbetsplatserna behöver vara organiserade för att ta emot och handleda personer i utbildning, arbetsmarknadsanställning och nyanställning. I vissa fall behöver språkstöd erbjudas.

Kommunen behöver fortsätta arbeta effektivt och kontinuerligt med validering, kompetensöverföring och kompetensutvecklingsinsatser. Det behövs ett

strukturerat arbete kring ”det livslånga lärandet” och det behöver finnas en tydlig struktur, samordning och paketering av utvecklingsvägar för olika målgrupper. För detta behövs exempelvis en tydlig organisation för samverkan med andra arbetsgivare i regionen och med universitet och högskolor. Det behövs även en samlad bild av finansieringsmöjligheter utöver kommunala medel.

#### Sammanfattning av stöd som behöver tas fram/utvecklas vidare

*Stöd kan vara exempelvis arbetsmetoder, modeller, processtöd, tekniska verktyg, tillämpningsanvisningar, att det finns avdelade personer med rätt kompetens för arbetet eller andra förslag på åtgärder.*

- ✓ Rätt använd kompetens/professionsanalyser
- ✓ Arbetets organisering i syfte att införa nya kompetenser och nya arbetssätt
- ✓ Digitalisering av arbetsflöden/införande av den digitala medarbetaren
- ✓ Nya arbetstidsmodeller
- ✓ Få fler att arbeta längre
- ✓ Attraktivare anställningsvillkor för korttidsvikarier (timavlönade)
- ✓ Stärkt regional och universitetssamverkan