

VERKSAMHETSPLAN 2020

Barn- och skolnämnden

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Nämndens basuppdrag	4
Förutsättningar	5
Kommunens styrmodell	8
Kommunens vision och förhållningssätt	9
Kommunfullmäktiges särskilda uppdrag till nämnden	10
Nämndens utvecklingsmål.....	11
Verksamhet som bidrar till fokusområden	13
Smartare Lund	13
Höjd kvalitet och ett gott bemötande	13
Ett starkt samhällsengagemang	14
Ett grönt föredöme.....	14
Utveckling av basuppdraget	15
Internbudget	17
Driftbudget	17
Investeringsbudget.....	24

Bilagor

Bilaga 1: Bilaga 1 Sammanställning av BSN Budget 2020 och jmf med 2019

Sammanfattning

Den stora organisationsförändring som påbörjats har ännu inte fullt ut landat. En förvaltningsövergripande utvecklingsplan arbetas just nu fram som stöd för pågående organisationsförändring.

Under 2020 byggs barn- och skolförvaltningens systematiska kvalitetsarbete upp på nytt från grunden, riktlinjer, rutiner och processer kvalitetssäkras löpande i den nya förvaltningen, e-tjänster utvecklas och kompetensutvecklingsinsatser kommer fortsatt bedrivas när det gäller ledarskap och att leda förändring.

Lunds kommuns skatteintäkter behöver räcka åt fler, vilket påverkar resursfördelningen, samtidigt som förväntningar och lagstadgade krav på nämndens verksamhetsansvar ska tillgodoses i alla dess delar. Att se över organisation, processer, att digitalisera och automatisera är viktiga verktyg för verksamhetsutveckling och för att kvalitetssäkra och effektivisera offentlig sektor. Barn- och skolförvaltningen behöver mot bakgrund av det utveckla arbetet med att ta fram väl underbyggda beslutsunderlag, innefattande såväl kvalitetsmässiga som ekonomiska analyser, i syfte att stärka förutsättningarna för politiskt modiga och välmotiverade beslut. Beslut som bidrar till god ekonomisk hushållning samtidigt som ökad likvärdighet och en verksamhet av hög kvalitet säkerställs.

Utifrån beslutade budgetförutsättningar i kommunfullmäktige samt omprioriteringar i kommunstyrelsen respektive barn- och skolnämnden så beräknas effektiviseringskravet för barn- och skolnämnden till -47 mnkr för 2020. Nämndens budgetram fastställs därmed till 2 688 mnkr för 2020 vilket är en ökning motsvarande +36 mnkr jämfört med 2019, 2 652 mnkr, (se bilaga). Osäkerheten i det beräknade effektiviseringskravet hänförs bland annat till osäkerhetsfaktorer så som lönerevision samt i vilken mån verksamheten har möjlighet att hantera volymförändringarna inom ramen för befintlig organisation.

Nämndens basuppdrag

Barn- och skolnämnden har verksamhetsansvaret för förskola, förskoleklass, grundskola, fritidshem, grundsärskola, annan pedagogisk verksamhet samt Naturskolan. Barn- och skolnämnden fullgör således kommunens skyldigheter i samtliga avseenden när det gäller ovanstående verksamheter i kommunal regi. I detta ansvar ingår därmed även lokalplanering, information, planering och regler kopplat till skolskjuts, förskoleverksamhet, fritidshem och annan pedagogisk verksamhet samt skolpliktbevakning.

Förutsättningar

- **Ny organisation**

Den stora organisationsförändring som påbörjats har ännu inte fullt ut landat. En genomgripande organisationsförändring i en stor organisation, med förändring av uppdrag, ansvarsområden, arbetssätt, processer, riktlinjer och rutiner tar tid, enligt forskning mellan 5-8 år (Alvehus & Jensen, 2015). Detta då en större organisationsförändring sällan utgör en utkristalliserad del oberoende av andra delar. Istället överlappar de varandra, går in i varandra, övergår i varandra och föranleder varandra. Det gör också att start- och slutpunkter generellt sett är svårt att exakt definiera.

En organisationsförändring kan dock ta kortare tid, under förutsättning att det finns strukturer, processer och roller som stödjer det gemensamma arbetet mot uppsatta mål. En utvecklingsplan där detta definieras är ett sätt att stödja arbetet i gemensam riktning och en förvaltningsövergripande sådan arbetas just nu fram som stöd för pågående organisationsförändring. Även om så görs är det viktigt att ha i beaktande att det är mycket i en organisations (om)värld som man måste bilda sig en uppfattning om för att ha en någorlunda klar bild av vad som sker och varför, och vad ska därmed behöva hända härnäst. Det är en fråga om att förankra och skapa en gemensam förståelse för organisationens då, nu och sedan, en slags "kronologisk kalibrering" av vad som bedöms ändamålsenligt "här och nu" i relation till såväl historiens som framtidens "där och då". Även med en utvecklingsplan som visualiserar organisationsförändringens olika steg, roller och förväntningar i förhållande till mål, kommer med andra ord en sådan plan behöva anpassas längs arbetets gång. Det är därmed viktigt att förvaltningsledningen är tydlig med att en sådan reaktiv improvisation faktiskt är en arbetsmetod och inte något som ledningen tar till i brist på en genomarbetad plan, strategi eller på grund av att vår vision har misslyckats (Tyrstrup, 2005). I pågående organisationsförändring finns en stor potential i utveckling av arbetssätt och mer kostnadseffektiv verksamhet, som står bättre rustad att möta såväl målgruppernas behov som trender i omvärlden.

- **Ökad andel unga och äldre samt stigande förväntningar på välfärden**

Välfärden ska komma alla till del oavsett sociala eller ekonomiska förutsättningar och här utgör utbildningsverksamheterna en fundamental grund. Antalet barn och elever i barn- och skolnämndens verksamheter ökar. Lunds kommuns skatteintäkter behöver räcka åt fler, vilket påverkar resursfördelningen, samtidigt som förväntningar och lagstadgade krav på nämndens verksamhetsansvar ska tillgodoses i alla dess delar. Detta förutsätter att förvaltningen arbetar fram väl underbyggda beslutsunderlag, innefattande såväl kvalitetsmässiga som ekonomiska analyser, i syfte att stärka förutsättningarna för politiskt modiga och välmotiverade beslut. Beslut som bidrar till god ekonomisk hushållning samtidigt som ökad likvärdighet och en verksamhet av hög kvalitet säkerställs.

Att utveckla den fysiska undervisningsmiljön och att fortsatt arbeta för att skapa större, sammanhållna förskole- och skolenheter är angeläget utifrån flera perspektiv. Den fysiska undervisningsmiljön utgör i alltför hög grad en begränsande faktor för rektorer och lärare när det gäller att fullt ut organisera en tidsenlig och tillgänglig undervisning på vetenskaplig grund. Det begränsar framför allt när det gäller att fullt ut kunna tillgodose de behov som barn och elever i behov av extraordinärt stöd är i behov av, samtidigt som deras behov av att i så hög grad som möjligt ingå i sina kamraters

sammanhang tillgodoses.

Att fortsatt arbeta för större förskole- och skolenheter är angeläget utifrån såväl verksamhets- som kommunperspektiv. Större enheter ger barn- och skolnämnden och Lunds kommun förutsättningar att medvetet och strategiskt påverka samhällsstrukturer som i forskning konstaterats upprätthålla de skillnader som redan finns i och med barns- och elevers olika uppväxtvillkor. Skillnader som i efterhand är betydligt mer kostsamma och svåra att komma till rätta med, utifrån såväl ett individ- som ett samhällsperspektiv. Större enheter är ett sätt att förebygga att bostadssegregation tillåts leda till förskole- och skolesegregation, vilket genererar skillnader i enskilda elevers och skolors resultat inom kommunen. Det är i forskning vedertaget att en enhets barn- och elevsammansättning samt kamrateffekten har en stark påverkan på elevers betyg. På motsvarande sätt har barn- och elevsammansättningen också tydlig påverkan på elevers respekt och förståelse för olikheter samt påverkan på de enskilda individernas framtidsperspektiv gällande exempelvis studier och yrkesval.

Ur ett verksamhetsperspektiv gynnar större enheter rektorers förutsättningar att rekrytera, behålla, tillgodose utbildningsverksamhetens behov av olika kompetenser och att organisera dessa inom ramen för budget. Det gör att utbildningen kan hålla hög kvalitet och i högre grad tillgodose barns- och elevers individuella behov. Det innebär samtidigt att arbetsplatsen ur ett medarbetarperspektiv blir mer attraktiv då medarbetare i högre utsträckning ges möjlighet att utvecklas i sin yrkesutövning i och med samverkan med flera olika nyckelkompetenser. Samordningsvinsterna skapar dessutom bättre förutsättningar för en mer jämn arbetsbelastning och därigenom en högre kontinuitet. Det är något som gynnar alla barn och elever.

- **Verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering**

Att se över organisation, processer, att digitalisera och automatisera är viktiga verktyg för verksamhetsutveckling och för att kvalitetssäkra och effektivisera offentlig sektor. Barn- och skolnämnden och dess förvaltning har flera pågående processer i förhållande till den digitala färdplan som tagits fram och ser positivt på det kommunövergripande initiativet avseende objektsförvaltning. Förhoppningen ligger i att genom denna kommungemensamma arbetsmodell få varje beslutat initiativ att fungera ändamålsenligt, genom att samtliga delar av helheten har beaktats, att samordningsmöjligheter identifieras och genom att integration planeras för redan från början. En genomgripande omställning i linje med detta arbete kräver resurser inom barn- och skolförvaltningen som, i sin helhet, inte bedöms rymmas inom befintlig budgetram.

- **Kompetensförsörjning**

Barn- och skolnämnden och dess förvaltning står inför en rekryteringsutmaning då det inom verksamheterna finns flera bristyrken så som t.ex. lärare grundskola/grundsärskola, förskollärare, barnskötare och elevassistent. För att rusta organisationen för denna utmaning krävs nytänk avseende vem som gör vad och andra strategier. Några exempel på sådana strategier är samverkan mellan lärosäten och huvudmän, genomströmningen i lärarutbildningen, att påverka normer och attityder till yrkena samt att marknadsföra förvaltningen och dess goda arbete.

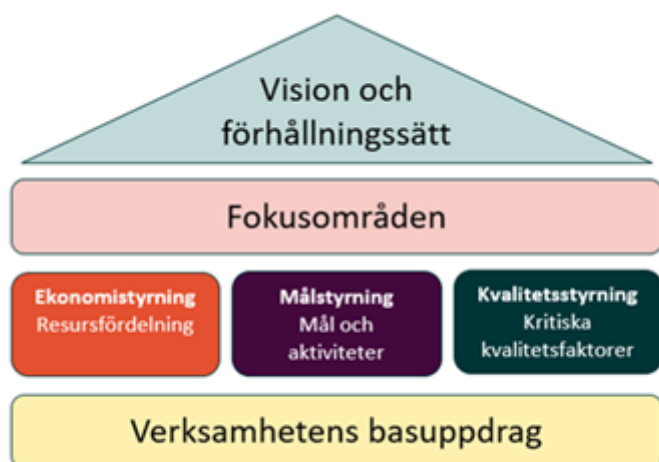
Lika viktigt som det är att attrahera nya medarbetare är arbetet med att behålla våra befintliga medarbetare. Några exempel på strategier för det är målinriktat arbete för en hälsofrämjande arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro samt att arbeta med insatser för

att förlänga arbetslivet.

Kommunens styrmodell

Lunds styrmodell kan liknas vid ett hus – med tak, ovanvåning, stomme och grund. Alla delar hänger samman och behövs för att få en fungerande styrning.

Vår vision är att Lund skapar framtiden med kunskap, innovation och öppenhet. I Lund visar den politiska ledningen hur de vill utveckla kommunen genom att sätta styrande fokusområden som ska ta kommunen i riktningen mot visionen. Stommen i Lunds styrmodell består av de tre parametrarna ekonomi, mål och kvalitet. Vårt basuppdrag styrs av lagar och förordningar. Det som i styrmodellen beskrivs som verksamhetens basuppdrag består dels av nämndens uppdrag enligt de av kommunfullmäktige beslutade reglementena och dels av de lagar och förordningar som styr nämnden.



Kommunens vision och förhållningsätt

Lunds vision

Lund skapar framtiden – med kunskap, innovation och öppenhet

I Lund har kunskap förändrat världen i mer än 1000 år. Nytänkande och problemlösande ligger i vår natur. Vi hämtar kraft i historien för att tillsammans med andra skapa framtiden.

Lund är en plats där du kan vara dig själv, där du vill bo, utvecklas och bidra till framtiden. Här finns en unik kunskapskultur där olikheter berikar. Vi vågar tänka stort och visa handlingskraft. Genom öppenhet och tillit till varandra låter vi idéerna växa till hållbara lösningar på dagens och morgondagens utmaningar.

Tillsammans kan vi mötas, skratta och lösa världsproblem. Genom att visa vägen och inspirera andra visar vi att Lund är ett levande och ledande kunskapscentrum som gör skillnad. Då, nu och i framtiden. Här och i världen.

Lunds förhållningsätt

Lyssna

Vi lyssnar och tar till oss kunskap som finns i Lund och i världen utanför. Öppenheten gör att vi får nya perspektiv, odlar innovationer, idéer och en stark demokrati.

Lära

Vi lär genom att lyssna, men också genom att vara nyfikna och skapa. Vårt lärande driver utvecklingen och i en värld som är i ständig förändring bjuder vi in, testar nya tankar och lösningar och följer goda exempel.

Leda

Vi leder och vi visar mod och handlingskraft; vi genomför förändringar och tar initiativ. Vi verkar tillsammans med andra och drar nytta av varandras kompetenser, erfarenheter och våra olika uppdrag och roller. Tillsammans åstadkommer vi mer.

Kommunfullmäktiges särskilda uppdrag till nämnden

Särskilda uppdrag	Status	Startdatum
Kartlägga hedersrelaterat våld	Pågående	2018-01-01

Barn- och skolförvaltningen är representerade i en förvaltningsövergripande arbetsgrupp som har bildats, samordnas och leds av kommunkontoret. Kartläggningen genomförs av en forskare med expertis inom området hedersrelaterade frågor.

Kartläggningen kring hedersrelaterat våld baseras på empiriskt underlag av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Den kvalitativa datan baseras på informationsinhämtning genom olika kanaler, främst genom exempelvis fokusgruppsintervjuer med professionella, exempelvis elevhälsan, rektorer, med elever på högstadiet och gymnasiet samt individuella intervjuer med berörda. Den kvantitativa datan som har planerats av kommunkontoret samlas in i åk 8 och gymnasiets åk 2. Det genomförs genom att kommunkontoret lägger till två enkätfrågor rörande heder som ställs i samband med att LUNK 2020 genomförs under vårterminen 2020.

Under kartläggningsfasen genomförs också fortbildningsinsatser riktad till personal som i det dagliga arbetet träffar barn och unga. I barn- och skolförvaltningens fall rör det alltså personal inom såväl förskolan som grund- och grundsärskolan.

Processen inleddes under våren 2019 och kommer att fortgå till mars 2020.

Nämndens utvecklingsmål

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Mål 2020
Lunds kommuns grundskolor ska förbättra sitt betygsresultat och minst nå upp till vad som kan förväntas (modellberäknat värde)	Elever i årskurs 9 genomsnittligt meritvärde, avvikelse från modellberäknat värde (meritvärdespoäng)		0,9 poäng	Minst 1 poäng
	Smartare Lund		-4,5 %	0 %
Stressen ska minska för elever i Lunds kommuns grundskolor	Andel elever i årskurs 5 som känt sig stressade på grund av skoluppgifter efter skoltid (t.ex. på grund av läxor, prov, inlämningar), minst en gång i veckan senaste halvåret		31,8%	Max 30,7%
	Smartare Lund		69,7%	Max 68,8%
Fler elever i behov av särskilt stöd i skolan ska minst nå upp till kunskapskravet för betyg E	Andel av elever med särskilt stöd i år 6 som minst når upp till kunskapskraven för betyget E i Sv/SvA, Ma, Eng (jmf. HT med VT innevarande läsår)			
Barn- och skolförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare med god arbetsmiljö	Sjukfrånvaro (%)			6,9%
	Personalomsättning (%)			12%
	Genomsnittligt antal sökande till förskolläraryrket, fritidspedagog- och grundskolläraryrket			
	Andel heltidstjänster med förskolläraryrkeslegitimation (%)			48 %
	Andel lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskola åk 1-9 (%)			80,5 %

För de flesta av utvecklingsmålen gäller att resultaten ska *förbättras* eller vara i nivå med vad som kan förväntas utifrån kommunens förutsättningar (där så inte är fallet).

För att bedöma och följa upp hur det går med utvecklingsmålen har målvärden för 2020 framarbetats för kopplade indikatorer. Generellt gäller att indikatorernas resultat ska förbättras jämfört med tidigare resultat (i de fall tidigare resultat finns att tillgå har de senaste årens trend legat till grund).

För indikatorer kopplat till målet om *förbättrat betygsresultat och att nå upp till vad som kan förväntas (modellberäknat värde)*, är målvärdet att meritvärdet fortsatt ska förbättras, samt att behörigheten till gymnasiet ska ligga i nivå med vad som kan förväntas givet Lunds kommuns förutsättningar (dvs. ingen negativ avvikelse).

Det finns en kommunövergripande målsättning om att minska sjukfrånvaron med 10 % årligen, varför detta utgör målvärde för denna indikator.

Två indikatorer saknar helt data i ovan tabell (*genomsnittligt antal sökande till förskolläraryrket, fritidspedagog- och grundskolläraryrket; andel av elever med särskilt stöd i åk 6 som minst når upp till kunskapskraven för betyg E i Sv/SvA, Ma, Eng*). Detta beror på att indikatorerna tidigare inte följts upp. Jämförelsetal kommer att framarbetas mot vilket resultat för 2020 kommer att jämföras för att därigenom bedöma om utvecklingen går åt rätt håll, dvs. att en förbättring sker.

Ett flertal indikatorer saknar vid verksamhetsplanens framställan slutliga utfallsvärden för 2019. Framtagna målvärden bygger då på preliminära siffror för året.

Verksamhet som bidrar till fokusområden

Smartare Lund

Regeringens utbildningspolitik strävar efter att utjämna socioekonomiska skillnader, att ge alla människor möjlighet att utvecklas och kunna påverka sin livssituation genom bildning. Det är därför centralt att utbildningsverksamheterna bedrivs så att de tar tillvara och utvecklar varje barns och elevs kompetens och förmågor. En utbildning i världsklass innebär en utbildning av hög och jämn kvalitet, som medvetet och systematiskt säkerställer att varje barns och elevs personliga och kunskapsmässiga utveckling gynnas, oberoende av dennes bakgrund. Det innebär en utbildning på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet som kan möta arbetsmarknadens behov och som rustar samhällets unga med vilja, mod och förmåga att bidra till en positiv samhällsutveckling under pågående så väl som efter avslutad utbildning. För att Lunds kommun ska nå detta mål krävs :

- att förskolornas och skolornas kompensatoriska förmåga stärks för att fullt ut kunna möta enskilda barns och elevers behov utifrån sina specifika förutsättningar.
- att barn- och skolförvaltningen medvetet och systematiskt arbetar för en framgångsrik hantering av organisationskultur och traditioner. Detta för att förändring kopplat till undervisning, organisering, processer, strukturer och uppdrag är naturligt och nödvändigt för att organisationens verksamheter ska vara rustade för sitt uppdrag och kunna möta en föränderlig framtid.
- att det systematiska kvalitetsarbetet stödjer en ändamålsenlig uppföljning för att säkerställa att målsättningar och arbetet i verksamheterna i förhållande till dessa fullföljs och påverkar resultaten enligt plan.

Höjd kvalitet och ett gott bemötande

God service, tillgänglighet och professionellt bemötande är grundläggande delar i kommunens uppdrag. Genom att vidare utveckla kanaler, strukturer och roller för en god intern och extern kommunikation bidrar vi till att höja kvaliteten och skapar förutsättningar för ett gott bemötande.

För att Lunds kommun ska nå detta mål krävs:

- att barn- och skolförvaltningen fortsätter att utveckla ledningskommunikationen för att öka förståelsen för, och kunskapen om, förvaltningens vision och mål.
- att barn- och skolförvaltningen kartlägger befintliga kommunikationskanaler.
- att barn- och skolförvaltningen fortsatt utvecklar innehåll och struktur på inloggad så att det bidrar till att medarbetare kan lösa sina uppgifter snabbare och bättre.
- att barn- och skolförvaltningen arbetar med att utveckla arbetsätt och processer så att upplevelsen hos dem som är i kontakt med vår verksamhet upplever att det är enkelt att göra rätt. Ett led i detta arbete är initierat arbete med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering. Förvaltningens arbete med digitalisering, utveckling av e-tjänster och automation bidrar till hög kvalitet och tillgänglighet genom exempelvis snabbare handläggning, bättre beslutsunderlag och ökad rättssäkerhet.

Ett starkt samhällsengagemang

Barn- och skolförvaltningen ska bedriva en likvärdig förskola och skola av hög kvalitet för att bidra till jämlika livsvillkor för barn och elever i Lunds kommun. Det är av vikt att Lunds kommuns barn och elever är nöjda med och känner sig trygga i vår verksamhet oavsett vid vilken förskola eller skola barnet/eleven genomför sin utbildning.

Förskolans och skolans grunduppdrag är att säkerställa varje barns och elevs möjlighet till ledning och stimulans, stöd, trygghet, utvecklande av solidaritet och respekt för olikheter för på så sätt ges förutsättningar till att bli en aktiv samhällsmedborgare som använder sina demokratiska rättigheter och möjligheter.

För Lunds kommun ska nå detta mål krävs:

- *(utöver övriga prioriteringar som anges inom föreliggande rapport)* att samtliga förskolor och skolor har en plan mot kränkande behandling som ett led i att säkerställa samtliga barn och elever en trygg undervisningsmiljö där de ges möjlighet att utveckla sin fulla potential. De rutiner och riktlinjer som barn- och skolförvaltningen arbetat fram under 2019 behöver fortsatt implementeras.

Ett grönt föredöme

I Lunds kommuns förskolor och skolor är lärande för hållbar utveckling (LHU) en del av den dagliga verksamheten. Detta kan kopplas dels till det övergripande läroplansuppdraget (Skolverket, 2016) och FN:s Globala mål, men också till pedagogernas medvetna val. Hållbar utveckling ska vara en integrerad del i förskolans och skolans undervisning. Undervisningen ska genomsyras av LHU och stimulera till handlingar och förhållningssätt som gynnar en hållbar samhällsutveckling. LHU handlar i grund och botten om hur förskolor och skolor genom sin undervisning bidrar till medvetenhet, förbereder barn och elever till ett aktivt deltagande i samhället och till att utveckla barns och elevers förmåga att ta ett personligt ansvar för sitt handlande. När arbetet med LHU återspeglas i förvaltningens samtliga enheter och karaktäriseras av många och mångsidiga belysningar av ekonomiska, sociala och miljömässiga förhållanden, då har vi skapat en grund för medskapande av en gemensam hållbar utveckling. Parallellt med det pedagogiska hållbarhetsarbetet pågår ett ständigt förbättringsarbete med att minska verksamheternas negativa miljö- och klimatpåverkan.

I takt med att kraven på en miljöanpassad verksamhet från samhället ökar och i linje med att barn och elevers intresse och engagemang för hållbarhetsfrågor tilltar, utvecklas fortlöpande hållbarhetsarbetet. I och med projektet Klimatneutrala Lund 2030 kommer barn- och skolnämnden tillsammans med övriga nämnder och med samarbetspartners som exempelvis Lunds universitet och IVL Svenska miljöinstitutet, anta utmaningen att öka takten i klimatarbetet. Projektets mål är att genom en innovationsprocess hitta radikala lösningar på klimatutmaningens olösta problem i Lunds kommun. Barn- och skolnämnden bidrar med expertis i arbetet och kommer tillsammans med Lunds ungdomsombud att genomföra tre Youth hackathons – där Lunds unga får möjlighet att delta i innovationsprocessen.

Barn- och skolnämnden arbetar systematiskt med miljöledning för att uppnå såväl internationella och nationella miljömål utöver målen i LundaEko. Under 2020 fortsätter arbetet med att utveckla och förstärka arbetet för en hållbar utveckling så att barn- och skolnämnden fortsatt bidrar till Lund - Ett grönt föredöme.

Utveckling av basuppdraget

- **Systematiskt kvalitetsarbete**

Under 2020 inleds genomförandet av den åtgärdsplan som arbetats fram på huvudmannanivå inom ramen för barn- och skolförvaltningens deltagande i Samverkan för bästa skola, i samverkan med Skolverket. Genom att bygga upp den nya förvaltningens systematiska kvalitetsarbetet från grunden ska underlag, rutiner, arbetsformer och analysmodeller tas fram som stöd för huvudmannens arbete med att höja kunskapsresultaten och stärka likvärdigheten inom och mellan förskolor och skolor. Transparens och delaktighet genom hela styrkedjan är fundamentalt för att huvudmannen i sitt ansvar för utveckling av utbildningen ska kunna identifiera och påverka:

- variationer mellan enheters kvalitet, resultat och måluppfyllelse
- variationer i skolors bedömning och betygssättning
- hur organisering av förskole- och skolenheter påverkar måluppfyllelsen
- hur resursfördelning och ledningssystem påverkar måluppfyllelsen
- hur undervisande personals kompetens påverkar kvalitet och måluppfyllelse

- **Leda förändring**

Undervisningen, inkluderat förtroendefulla relationer inom densamma, är den kärnprocess inom utbildningsverksamheten som ska kompensera olika förutsättningar i uppväxtvillkor. Undervisningen har därmed avgörande betydelse för skolframgång, för ungas syn på sig själv, för ungas samspel med andra och samhället samt för ungas framtidsmöjligheter. Att utveckla undervisningen inom förskola och skola ställer krav på rektorers förmåga att leda förändring, skapa samsyn och att organisera lärares lärande och professionsutveckling. Kompetensutvecklingsinsatser för förvaltningens rektorer har påbörjats under 2019 avseende Skolverkets moduler *Leda förändring*. Ett arbete som under 2020 ska omfatta samtliga utbildningsområden och kompletteras med fortbildningsinsatser inom samma tema inom ramen för skolledarforum.

- **Undervisning och undervisningsmiljö**

Undervisningen och undervisningsmiljön behöver utvecklas utifrån olika aspekter i syfte att minska skillnader i kunskapsutvecklingen mellan olika barn- och elevgrupper. Den undervisning barn och elever möter behöver exempelvis i än högre grad vara såväl ämnesspecifik som språkutvecklande, vilket innebär att den är kontextrik, innehåller en medveten språklig stöttning, olika undervisningsmetoder och mycket interaktion. En sådan undervisning är gynnsam för alla elever, men nödvändig för de flerspråkiga eleverna. Som ett led i att stödja utvecklingen av språkutvecklande undervisning planeras en fortbildningsdag för samtlig personal, *Marsdagen*.

I förskolan och skolan ska barn och elever få möjlighet utveckla digital kompetens, lära sig hur de ska använda och förstå digital teknik utifrån mognad och ålder. Digitaliseringen möjliggör att undervisningen blir tillgänglig för fler, att informationsspridning och kunskapsdelning underlättas. Lärare får fler möjligheter att levandegöra undervisningen och eleverna får chans att visa sina förmågor på fler sätt än tidigare. Som ett led i att stödja denna utveckling kommer huvudmannen att ta fram en lokal handlingsplan utifrån den nationella digitaliseringsstrategin.

Ytterligare en aspekt av att utveckla undervisningen och undervisningsmiljön är att utveckla elevhälsans arbete och samverka med undervisande personal för att stödja skolans arbete med ledning och stimulans samt det kompensatoriska uppdraget. På huvudmannanivå kommer kartläggning av enheternas tillgång till elevhälsans olika professioner att fortgå. Huvudmannen kommer under år 2020 även att utarbeta riktlinjer för elevhälsans professioners uppdrag inom utbildningsverksamheten. Under år 2020 kommer huvudmannen vidare identifiera goda exempel och stödja implementeringen av modeller för förstärkt hälsofrämjande och förebyggande elevhälsoarbete.

- **Förvaltningsgemensamma processer inom HR, ekonomi, kvalitetsarbete och myndighetsutövning**

Ett omfattande arbete har påbörjats under 2019 när det gäller att skapa förvaltningsgemensamma processer för HR, ekonomi, kvalitet- och myndighetsavdelningen. Arbetet som innebär att skapa en enhetlig och tydlig ledning, styrning och uppföljning med tillhörande adekvat stöd till verksamheterna kommer att fortsätta under 2020.

Internbudget

Driftbudget

Budgetförutsättningar 2020

Det finns flera faktorer som påverkar förskolor och skolors ekonomiska förutsättningar under och mellan åren. Budgetförutsättningarna som förtydligas i detta avsnitt är en viktig faktor som påverkar förutsättningarna för verksamheten, men det finns även andra faktorer som har stor inverkan på verksamheternas förutsättningar och som i flera fall kan ha en än större påverkan än just förändringen i budgetförutsättningarna. Sådana faktorer är exempelvis enhetens storlek (se avsnitt 3 *Förutsättningar; Ökad andel unga och äldre samt stigande förväntningar på välfärden*), förändring i barn- och elevantal, förändring i socioekonomiska förutsättningar, föregående års organisation och medföljande ekonomiska resultat samt statsbidrag. Barn- och skolnämndens budgetram omfattar kostnadsansvar för samtliga barn och elever i åldrarna 1-15 år, folkbokförda i Lunds kommun, oberoende av huvudman.

Under 2020 behöver det sedan tidigare påbörjade omställningsarbetet fortgå i samtliga skolformer. Rådande förutsättningar kommer att innebära fler antal barn och elever per medarbetare jämfört med 2019. För att fortsatt säkerställa en god kvalitet och ändamålsenlig organisation blir bland annat vakansprövning, organisationsöversyn och att systematiskt följa upp den fysiska och psykosociala arbetsmiljön viktiga strategier för nämnden. Vidare behöver strategiska ställningstaganden göras kopplat till små enheter i syfte att minska verksamhetens kostnader per barn/elev, men även ställningstaganden i syfte att påverka exempelvis den överkapacitet av förskoleplatser som finns inom olika delar av kommunen så att kvaliteten i verksamheten kan bibehållas.

Nedan beskrivs barn- och skolnämndens budgetförutsättningar utifrån kommunfullmäktiges beslut 2019-06-13 och 2019-12-19, kompletterande beslut fattade i barn- och skolnämnden samt kommunstyrelsen. Beslut som, tillsammans med nämndens bedömningar avseende kostnadsökningar år 2020, medför att effektiviseringskravet utifrån nedan redogörelse beräknas motsvara ca **-47 mnkr** för barn- och skolnämndens verksamheter.

Kommunfullmäktige fastställde barn- och skolnämndens budgetram till **2 663 mnkr** i *Ekonomi och verksamhetsplan för åren 2020-2022 med budget för 2020*, den 13e juni 2019, §8. Förutsättningar för budget 2020 förklaras således genom såväl innevarande års som tidigare års prioriteringar och effektiviseringskrav och budgetförändringen jämfört år 2019 motsvarar **+11,2 mnkr**.

Beslut om kompensation avseende lokalkostnader, **+3,8 mnkr**, och det lokala lärarlönelyftet, **+7,0 mnkr**, förväntas möta kostnader i motsvarande utsträckning, vilket innebär att ramökningen därmed inte kommer att påverka de ekonomiska förutsättningarna för år 2020.

Beslut om kompensation avseende volymavvikelser med motsvarande 75%, **+27,9 mnkr**, innebär att barn- och skolnämnden inte kompenseras fullt ut för varje elev i grundskolan och fritidshemmet i förhållande till förväntad ökning i elevantal år 2020 (3,1% resp 4,8%). Mot bakgrund av att flera av de elever som tillkommer sannolikt får sin undervisning i redan befintliga klasser/fritidshemsgrupper behöver en reducerad elevkompensation inte nödvändigtvis innebära lägre kvalitet, utan det beror på i vilken

mån verksamheten har möjlighet att hantera volymförändringarna inom ramen för befintlig organisation och hur ökat elevantal fördelas mellan olika enheter och dess årskurser. I förskolan är förhållandet det omvända med anledning av minskat barnantal. För förskolan innebär detta att kostnadsminskningen sker till 75% av effekten.

I barn- och skolnämndens budgetförutsättningar beslutades också om ett effektiviseringskrav motsvarande **-49,0 mnkr** (-1,8% av omsättningen 2019). Samtidigt kompenseras nämnden för generella kostnadsökningar beslutade till +0,5%, **+13,3 mnkr**. Det medför att effektiviseringskravet i realiteten är motsvarande **-35,7 mnkr**.

Samtidigt förväntas helårseffekten avseende några av föregående års budgetprioriteringar få viss positiv inverkan på budgetförutsättningarna år 2020. Exempel på sådana prioriteringar är lärarens avlastning, satsning i förskolan och F-3 samt idrottsprofiler, vilka motsvarar **+8,3 mnkr**.

Barn- och skolnämnden har under 2019 fattat beslut om omprioriteringar av medel avseende särskild verksamhet till förmån för ökad skolpeng, **+9,0 mnkr**. Barn- och skolnämnden har även tillskrivit kommunfullmäktige förslag om att frigöra nämnden från uppdrag avseende fortbildningskonto för lärare samt handledararvoden för lärare, men att avsatta medel fortsatt fördelas till barn- och skolnämnden till förmån för skolpengen, **+4,5 mnkr**. Effekten av dessa beslut innebär ökad skolpeng, motsvarande **+13,5 mnkr**, och således att effektiviseringskravets påverkan på skolpengen minskar med motsvarande.

Kommunstyrelsen beslutade 2020-01-09, §8, att överföra **+7 mnkr** från kommunstyrelsens reserverade medel till Barn- och skolnämnden, för att säkerställa minst bibehållen skolpeng mellan 2019 och 2020.

Barn- och skolnämndens bedömning är vidare att kostnadsökningar för år 2020 motsvarar ca **-40,0 mnkr**, vilket i huvudsak omfattar lönerevision samt ökade driftskostnader. Att kostnadsökningar beräknas bli lägre jämfört med föregående år förklaras bland annat av KFs beslut om att inga interna kostnader ska öka mellan år 2019 och 2020. Det innebär exempelvis att ingen kostnadsökning för lokalkostnader kommer ske, därutöver har serviceförvaltningen fattat beslut om lägre portionspris för måltider år 2020, vilket beräknas reducera barn- och skolnämndens kostnader motsvarande ca 3 mnkr.

Med hänsyn tagen till samtliga ovan beskrivna budgetförutsättningar beslutade i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen respektive barn- och skolnämnden samt med hänsyn tagen till ovan beskrivna bedömningar kring kostnadsökningar, så beräknas barn- och skolnämndens effektiviseringskrav motsvara ca **-47 mnkr**. Barn och skolnämndens ram fastställs därmed till 2 688 mnkr för 2020 vilket är en ramökning för budgeten med +36 mnkr jämfört med 2019, 2 652 mnkr, (se bilaga). Osäkerheten i förhållande till denna beräkning hänförs bland annat till osäkerhetsfaktorer så som lönerevision samt i vilken mån verksamheten har möjlighet att hantera volymförändringarna inom ramen för befintlig organisation.

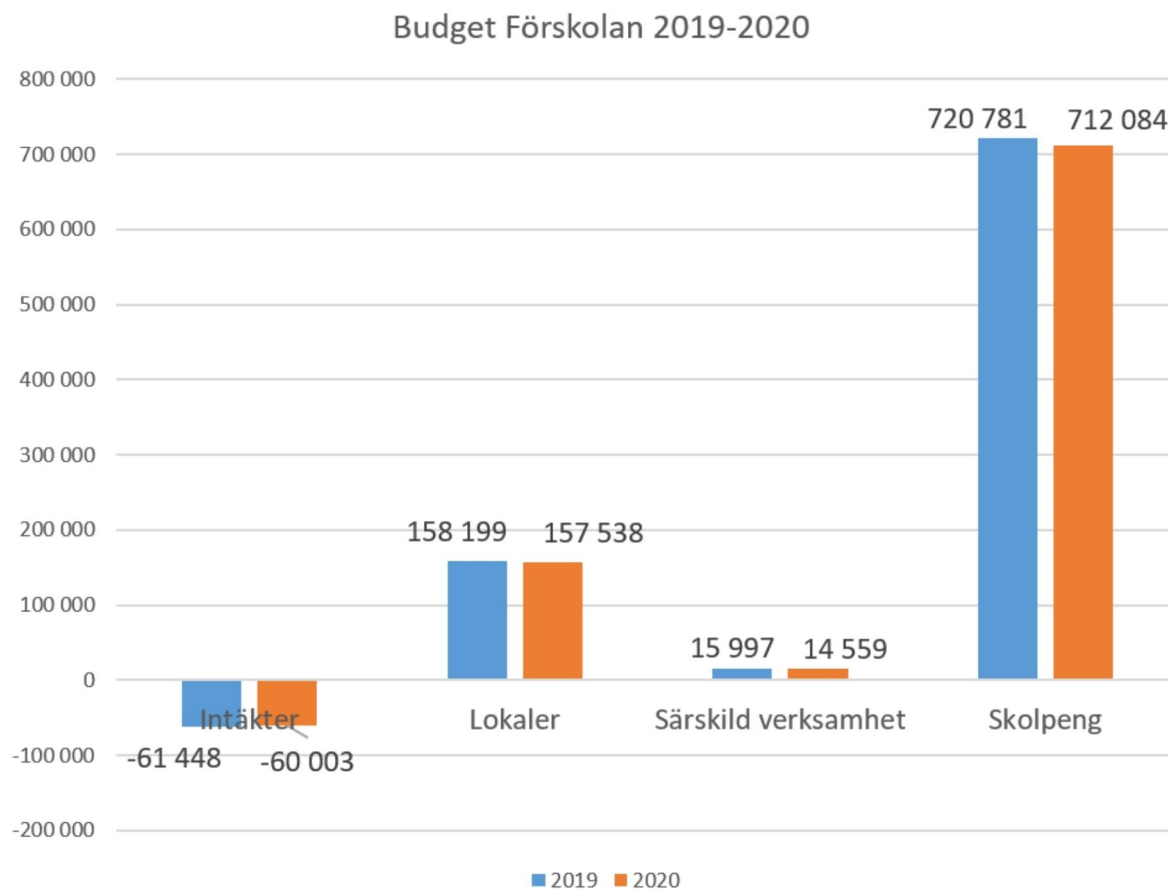
I nedan avsnitt redogörs mer konkret för hur ovan beskrivna förutsättningar påverkar respektive skolform.

Styrning och ledning

Budgeten för styrning och ledning minskar med **-0,6 mnkr** till följd av effektiviseringskrav (-1,4 mnkr) samt kompensation för personalomkostnader (+0,4 mnkr) och generell kompensation (+0,4 mnkr). Som del av barn och skolnämndens

totala budget minskat anslaget för styrning och ledning från, 2,4% till 2,3%.

Förutsättningar förskola



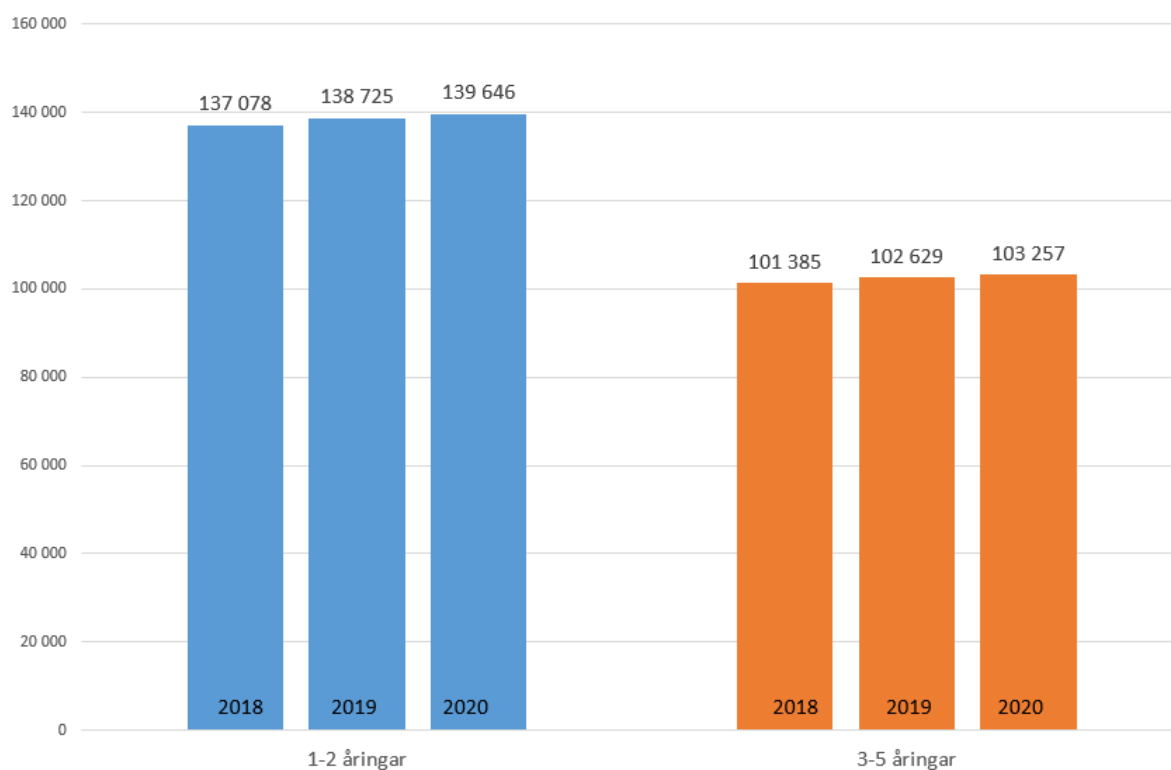
Föräldraraavgifter i förskolan förväntas minska under 2019 till följd av minskat antal barn i åldrarna 3-5 år, **+1,4 mnr**.

Lokalkostnaderna i förskolan beräknas minska med **-0,6 mnr** till följd av nämndens beslut om hyreskostnader för uppsagda lokaler, 2019-10-23, §11, (- 2,2 mnr) och till följd av kompensation för ökad hyreskostnad för Körsbärets förskola (+1,5 mnr).

Minskad budget avseende **särskild verksamhet** inom förskolan, **-1,4 mnr**, förklaras främst av barn- och skolnämndens beslut om omprioritering av budget för öppen förskola (-0,5 mnr) och för Uroxens förskola (-0,8 mnr), men förklaras även genom effektiviseringskrav samt kompensation för ökade personalomkostnader.

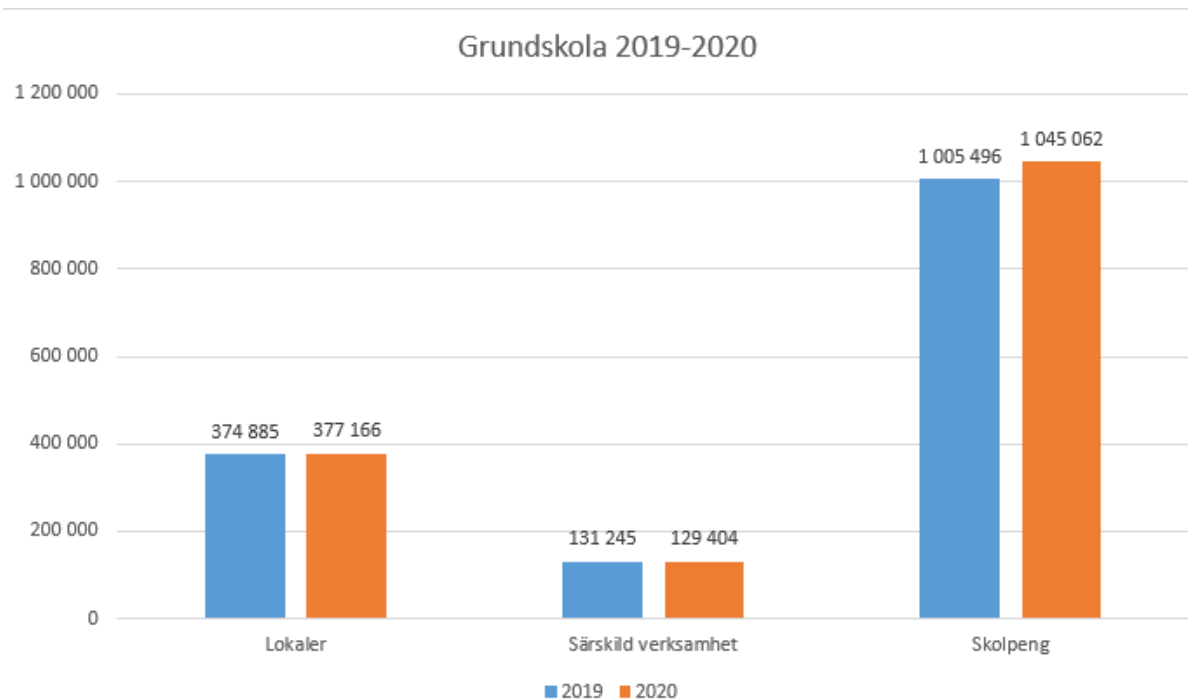
Skolpengsbudgeten för förskoleverksamheten beräknas minska **-8,7 mnr** jämfört med 2019. Minskningen hänförs till volymminskningar och därmed minskade föräldravgifter samt effektiviseringskrav (-27,0 mnr). Att nettoavvikelsen för skolpengsbudgeten endast är -8,7 mnr är en följd av; rättvisa löner, kompensation för ökade personalomkostnader, satsning på förskolan, generell kompensation samt omprioriteringar till skolpengen avseende utbildning för lärare, handledarbonus, omprioritering av lokalbudget, Uroxens specialavdelning och öppen förskola (+18,3 mnr).

Skolpengsutveckling förskola 2018-2020



Den genomsnittliga skolpengen per barn i förskolan, exklusive lokalkostnader och administration, är fastställd till 139 646 kr för barn i åldrarna 1-2 år och 103 257 kr för barn i åldrarna 3-5 år. Fastställd skolpeng innebär en ökad kompensation per barn med +921 kr respektive +628 kr, jämfört med år 2019. Ökningen motsvarar 0,6%, vilket är 0,5 procentenhet lägre än den genomsnittliga förändringen för år 2017 och 2018.

Förutsättningar grundskola

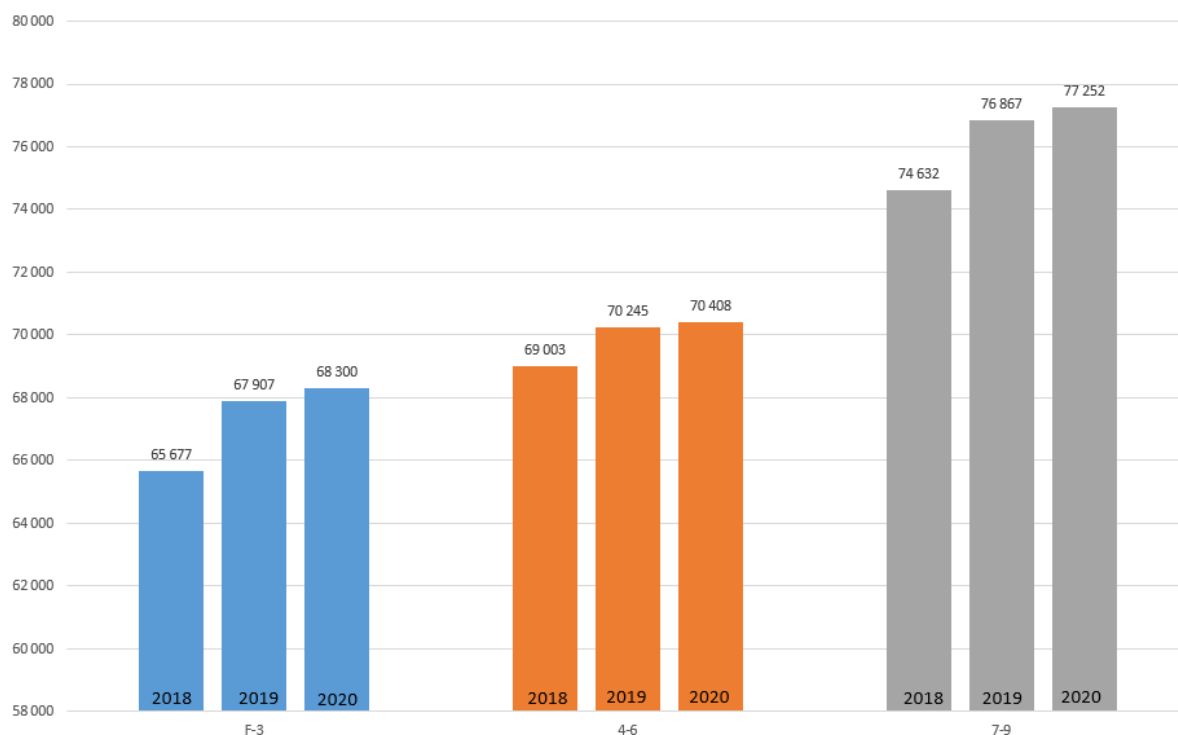


Lokalkostnaderna i grundskolan beräknas öka till följd av ombyggnation Nyvångskolan (+2,3 mnkr).

Kostnaderna för **särskild verksamhet** grundskola budgeteras **-1,8 mnkr** lägre jämfört med 2019. Främsta anledningen är att barn- och skolnämnden beslutat att omprioritera resurser från särskild verksamhet till förmån för skolpengen, vilket avser omprioriteringar av medel för förberedelseklasser, små skolor på landsbygden samt idrottsprofiler, (-5,5 mnkr). En annan förklaring är effektiviseringskravet om -2,9 mnkr. Att nettoavvikelsen endast är -1,8 mnkr förklaras genom att barn och skolnämnden blivit kompenserade för ökade personalomkostnader, generella kostnadsökningar, projekt för lärarassistenter, volymkompensation för grundsärskola och särskilt stöd (+6,6 mnkr).

Skolpengsbudgeten inom grundskoleverksamheten ökar med **+39,6 mnkr**, vilket förklaras av satsning F-3, rättvisa löner, volymkompensation för elever, kompensation ökade personalomkostnader, Kommunstyrelsens beslut om att säkerställa att skolpengen mellan 2019 och 2020 är minst oförändrad samt omprioriteringar till förmån för skolpeng när det gäller handledarbonus, fortbildningskonto för lärare, idrottsprofiler, förberedelseklasser och små skolor på landsbygden som totalt summeras till +55,8 mnkr. Att nettoökningen är lägre än +55,8 mnkr förklaras genom effektiviseringskravet och generell kompensation som tillsammans redovisas till -16,2 mnkr.

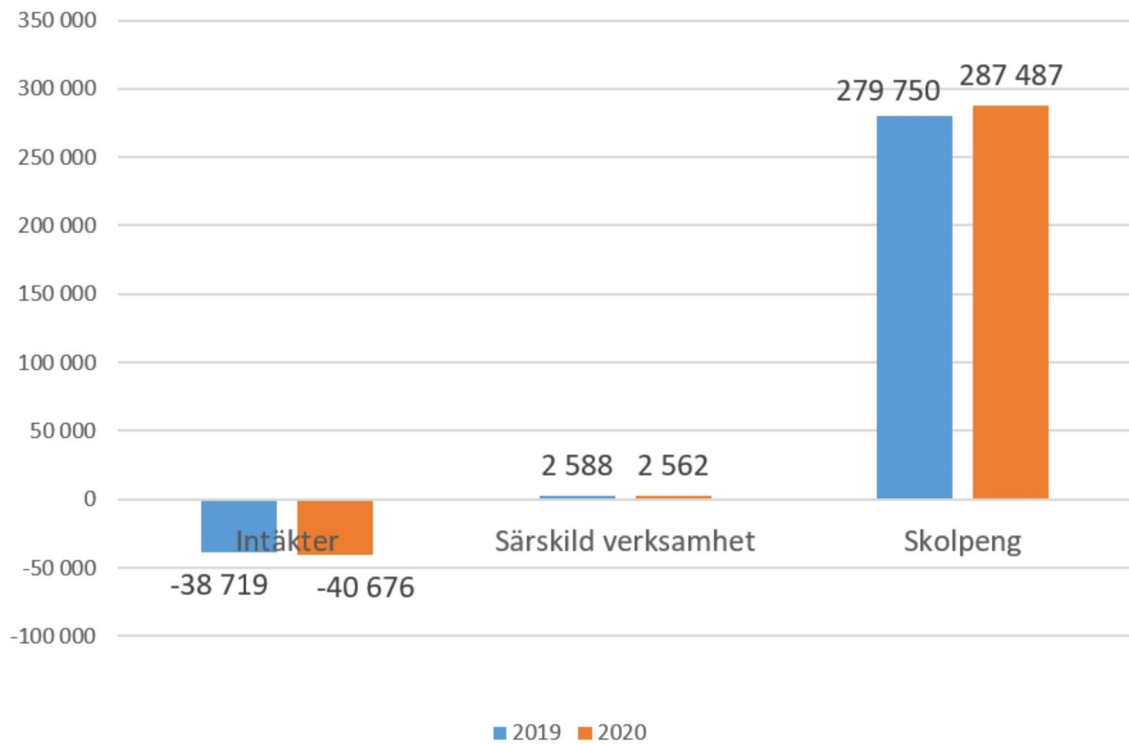
Skolpengsutveckling grundskola 2018-2020



Den genomsnittliga **skolpengen per elev**, exklusive lokalkostnad och administration, i förskoleklassen samt årskurserna 1-3 ökar med +393 kr per elev jämfört med år 2019. En ökning med 0,6% men 2,8 procentenheter lägre än ökningen 2019. Skolpengen för årskurserna 4-6 ökar med +163 kr per elev, vilket är en ökning med 0,2% men 1,6 procentenheter lägre än skolpengsökningen 2019. Skolpengen för årskurserna 7-9 ökar med +385 kr per elev, en ökning med 0,5% men 2,5 procentenheter lägre jämfört med föregående års ökning.

Förutsättningar fritidshem

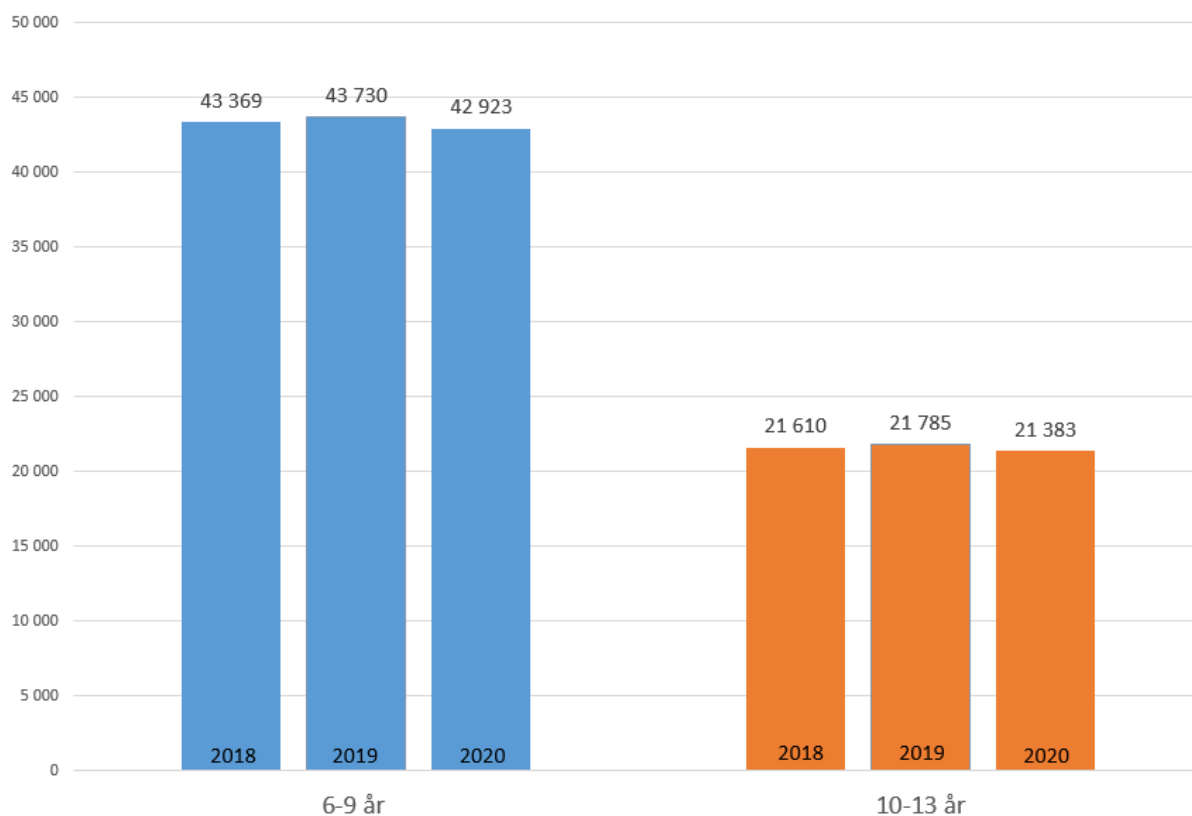
Budget Fritidshem 2019-2020



Intäkterna i fritidshemmet planeras öka till följd av ökat antal elever i verksamheten **+2,0 mkr**.

Skolpengsbudgeten för fritidshemmet ökar med **+7,7 mkr** jämfört med år 2019 till följd av kompensation för volymer, kompensation för personalomkostnader, ökade föräldraavgifter, rättvisa löner, generell kostnadsuppräknning samt med effektiviseringskravet inkluderat.

Skolpengsutveckling fritidshem 2018-2019



Den genomsnittliga skolpengen per elev i fritidshemmet minskar år 2020 med -807 kr i de tidigare åren (6-9 år) och med -402 kr i de senare åren (10-13 år). Det är en procentuellt minskning av skolpengen med -1,8% och med 2,6 procentenheter jämfört med 2019. Att den genomsnittliga skolpengen per elev minskar jämfört med 2019 hänförs till att elevantalet inom fritidshemsverksamheten ökar i högre utsträckning än budgeten för verksamheten.

Investeringsbudget

Barn och skolenämnd	Summa 2020-2022	2020	2021	2022
Verksamhetsspecifika investeringar	54 000	18 000	18 000	18 000
Inventarier nya objekt förskola/skola	26 140	11 340	4 200	10 600