

KPMG

Höörs kommun

Genomlysning av för- och grundskolan

13 juni 2018



Innehåll

	Sida		Sida
Uppdraget, mål, resultat och ekonomi		Kartläggning av barn- och utbildningsnämndens nuläge utifrån tre perspektiv	
Uppdraget	4	Organisation	16
BUNs måluppfyllelse 2017	5	Stödfunktioner	19
Studieresultat	6	Ledningsstruktur och arbetssätt	22
Befolkningsprognos 2018-2030	7	Lokalisering	24
Elevantal i kommunal och fristående verksamhet	8	Sammanfattande analys, slutsatser och rekommendationer	
Nyckeltal – kostnader för förskola och grundskola	9	Sammanfattande slutsatser och rekommendationer	27
Prognos och resultat ur bokslut 2017	10		
Prognos per februari månad 2018	11		
Prognos per april månad 2018	12		
Besparingskrav från kommunfullmäktige 2018-2020	13		
Besparingsåtgärder beslutade av nämnden	14		



Uppdraget, mål, resultat och ekonomi

Uppdraget

Uppdragets syfte

Syftet med genomlysningen har varit att kartlägga nuvarande situation med fokus på för- och grundskolans organisation, ledningsstruktur och stödfunktioner, arbetssätt och lokalisering. Genomlysningen har resulterat i en bedömning kring vilka åtgärder nämnden behöver vidta för att för- och grundskolan ska bli mer kostnadseffektiv. Nedan konkretiseras hur vi har gått till väga för att genomlysa dessa områden:

1. Organisation

- Huvudmannens och förvaltningens styrning och uppföljning av verksamheten.
- Organisering, finansiering och dimensionering av central förvaltning för att kunna ge tydligt och effektivt stöd till nämnd och verksamhet.
- Ekonomi och resursfördelning (på huvudmannanivå och enhetsnivå)

2. Ledningsstruktur och stödfunktioner, arbetssätt

- Rektors ledning av verksamheten
- Rektors inre organisation – är den ändamålsenligt utformad?
- Arbetssätt och metoder för analys och utveckling av utbildningen i syfte att nå kunskapsmålen.
- Stödfunktioner t.ex. ekonomi, HR, administration, ledningsstöd, elevhälsa – nyttjas nuvarande resurser på rätt sätt och är de rätt fördelade?

- Översyn av enheternas stödresurser och vilka insatser som ges inom ramen för elevhälsans uppdrag – är stödresurserna rätt utformade?
- Kompetens (budget, prognos, analys)

3. Lokalisering

- Översiktlig översyn av nuvarande förskole- och skolstruktur kopplat till kvalitet och ekonomi

Genomförande och metod

Genomlysningen har genomförts genom:

- ✓ Intervjuer med nämndens politiker, ledningsgrupp, förskolechefer och rektorer för respektive område samt andra nyckelpersoner och stabsfunktioner inom sektorns område
- ✓ Dokumentstudier som berör nämndens arbete med mål och resultat samt systematiskt kvalitetsarbete
- ✓ Processkartläggningar och ekonomiuppföljningar
- ✓ Omvärldsbevakning utifrån SKL:s rapport *Bilden av Höör ur ett medborgarperspektiv* samt utifrån andra kommuner i samband med analys.
- ✓ Att vi tagit del av kommunens tidigare genomförda utredningar inom området, ex. skolstruktur.

BUN:s måluppfyllelse 2017

Nämndmål	Uppföljning	Kommentar enl. årsredovisning 2017	Måluppfyllelse
Andelen behöriga (i procent) elever till gymnasieskolan ska öka och överstiga medelvärdet för de tre senaste åren.	Statistik från Skolverket 2017: 86,5/77,2 2016: 90,6/87,7 2015: 93,5/86,7 2014: 86,8/84,6	Under året har man arbetat med utveckling av IKT för stöd och stimulans, närvarofrämjande insatser och professionsstärkande insatser av utvecklingsstrateg. Trots det har andelen behöriga till gymnasiet inte ökat.	X
Genomsnittliga meritvärdet i årskurs 9 ska öka och överstiga medelvärdet de senaste tre åren.	Statistik från Skolverket 2017: 231,4/211,4 2016: 220,8/228,5 2015: 223,9/229,6	Målet är kopplat till ovanstående mål, därför krävs insatser, trots att målet delvis är uppnått. Studiestöd på modersmålet. Utveckling av digitalisering för stöd och stimulans. Närvarofrämjande insatser. Professionsstärkande insatser lett av utvecklingsstrateg.	✓
Antalet frånvarotimmar ska minska.	Intern uppföljning via V-klass. 2017: 4 368 h	Förändrad elevhälsoorganisation. Närvarofrämjande insatser. Ökad samverkan med socialtjänst, exempelvis med föräldrautbildning.	Jämförande mätvärde för helår saknas.
Antalet grundskoleelever/heltidsanställd lärare ska ej överstiga 11,5.	Statistik från Skolverket Lå 2016/17: 12,2 2016:12,4 2015: 12,1	Personaltätheten har minskat då fler elever tagits emot inom befintlig klassorganisation.	X
Antalet inskrivna barn/årsarbetare i förskolan ska ej överstiga 5,0.	Statistik från Skolverket 2016: 4,9 2015: 5,4 2014: 5,6	Statistik för 2017 publiceras i april 2018. Personaltätheten bedöms dock förbättrats eftersom fler anställts tack vare statsbidrag för mindre barngrupper.	-
Andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen inom grundskolan ska vara likvärdigt eller överstiga medelvärdet för de senaste tre åren.	Statistik från Skolverket 2017: 92,4 % 2016: 90,4 % 2015: 90,1 % 2014: 87,4 %	Trots ett ansträngt rekryteringsläge ligger kommunen på ett resultat 10 procentenheter över rikets genomsnitt. Men farhågor finns att resultatet kan försämrans. Möjligheter till kollegialt lärande och stark IKT-progression ska framhållas.	✓
Andelen årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen inom förskolan ska vara likvärdigt eller överstiga medelvärdet för de senaste tre åren.	Statistik från Skolverket 2017: Mätvärde saknas från officiell statistik. 2016: 42 % 2015: 48 % 2014: 50 %	Bristen är stor på behöriga och legitimerade förskollärare. Aktiv rekrytering och samarbete med lärarutbildningen sker. Rekryteringsläget är svårt. Bedömningen är därför att målet inte nås.	X

*Hämtat ur årsredovisningen för 2017

Studieresultat

Resultatnyckeltal – elever folkbokförda i Höörs kommun	2014	2015	2016	2017
Elever i åk 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (%)	72,5	83,5	83,5	79,4
Elever i åk 9, meritvärde, genomsnitt (17 ämnen)	-	228,8	231,0	232,0
Elever i åk 9 meritvärde, genomsnitt (16 ämnen)	209,2	221,5	223,6	223,0
Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram (%)	87,1	91,0	91,2	86,1
Elever i åk 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (som eleven läser) (%)	87,7	88,4	88,8	88,6
Elever i åk 3 som deltagit i alla delprov som klarat alla delprov för ämnesproven i SV, Sv2 och MA (genomsnittlig andel %)	64	72	75	64

* Uppgifter hämtade ur Kolada

Iakttagelser

Måluppfyllelsen för elever folkbokförda i Höörs kommun, vad gäller kunskapsmåten ovan, visar på resultat som placerar Höör bland de 25 procent bästa kommunerna i landet (grönt) eller bland de femtio procent av kommunerna i mitten av skalan (gult). Om vi jämför tabellen ovan med resultaten för elever i den kommunala skolan i Höör är dock resultaten något sämre, till exempel uppnådde 69,1 procent av elever i årskurs 9 kunskapskraven i alla ämnen och 77,2 procent var behöriga till yrkesprogram, men då ska vi beakta att alla nyanlända elever räknas in i dessa siffror.

Nämndens mål beträffande kunskapsresultaten är uppfyllda beträffande gymnasiebehörighet, men inte meritvärde. Staten har redan i skollag fastslagit att kunskapsmålen beträffande gymnasiebehörighet och uppnått kunskapskraven i alla ämnen inte är uppfyllda förrän alla elever har nått dem. Nämnden ska således inte sätta upp mål som strider mot de statliga målen, dvs. målet ska alltid vara att 100 procent av eleverna uppnår kunskapskraven i alla ämnen samt blir behöriga till gymnasieskolan.

Befolkningsprognos 2018-2030

År	0-5 år	6-15 år	16-18 år
2018	1 200	2 152	580
2019	1 225	2 181	612
2020	1 274	2 215	633
2021	1 302	2 290	656
2022	1 321	2 320	653
2023	1 330	2 357	645
2024	1 329	2 378	676
2025	1 317	2 398	703
2026	1 300	2 395	770
2027	1 295	2 428	768
2028	1 280	2 453	760
2029	1 278	2 461	731
2030	1 282	2 483	731

lakttagelser

Tabellen visar en ökning av antalet barn i förskoleålder (0-5 år) med 130 barn för kommande femårsperiod, motsvarande 11%. Barnantalet förväntas därefter sjunka med 48 barn fram till år 2030.

Vad gäller elever i åldern 6-15 år förväntas en ökning ske med 205 elever, motsvarande 9,5% fram till och med 2023. Elevantalet förväntas därefter öka ytterligare fram till 2030, med totalt 126 elever.

*Prognos per 2018-02-27

Elevantal i kommunal och fristående verksamhet

Nyckeltal	2017	Budget 2018	Prognos per april 2018
Barn i egen regi, förskola	577	642	620
Barn i andra kommuner, förskola	26	17	30
Barn i fristående vht, förskola	273	277	279
Totalt antal barn i förskoleverksamhet	876	936	929

Nyckeltal	2017	Budget 2018	Prognos per april 2018
Elever i egen regi, skola	1 393	1 474	1 464
Elever i andra kommuner, skola	57	89	58
Elever i fristående verksamheter, skola	432	403	439
Totalt antal elever i skola	1 882	1 966	1 961

Nyckeltal	2017	Budget 2018	Prognos per april 2018
Elever i egen regi, förskoleklass	165	157	157
Elever i andra kommuner, förskoleklass	4	1	3
Elever i fristående verksamheter, förskoleklass	51	49	54
Totalt antal elever i förskoleklass	220	207	214

lakttagelser

Tabellerna visar en viss förskjutning av barn/elever i kommunal verksamhet som söker sig till fristående verksamheter. Detta gäller såväl barn i förskola (motsvarar en skillnad mot budget och prognos för 2018 om motsvarande 20 barn i egen regi) samt elever i egen regi (motsvarande 10 elever).

* Uppgifter hämtade ur BUNs ekonomiska uppföljning per april 2018

Nyckeltal - kostnader för förskola och grundskola

Kostnader förskola	Totalt (kr)	Lokaler	Personal	Övrigt
Höör 2016	150 300	17 300	112 000	21 000
Kommungrupp 2016	139 700	19 600	100 700	19 400
Riket 2016	144 900	21 200	105 100	18 500

Kostnader grundskolan	Totalt (kr)	Lokaler	Undervisning	Skolmål-tider	Lärverktyg	Elevhälsa	Övrigt
Höör 2017	107 100	19 000	69 200	4 600	3 100	1 900	9 400
Höör 2016	105 900	21 200	54 900	4 800	4 200	2 730	18 000
Kommungrupp 2016	101 100	18 000	54 000	5 800	4 000	3 160	16 200
Riket 2016	103 600	18 100	56 500	6 200	4 700	2 950	15 000

* Uppgifterna är hämtade från Kolada.

Iakttagelser

Genomsnittskostnaden för förskolan per inskrivet barn i Höörs kommun ligger bland de 25 procent dyraste kommunerna i riket. Primärt handlar det om höga kostnader för personal vilket kan förklaras av nuvarande förskolestruktur. Lokalkostnaderna ligger något lägre än jämförelsekommunerna och riket.

Genomsnittskostnaden för en elev i Höörs kommunala grundskolor låg 2016 något över snittet i riket och i kommungruppen förortskommuner till större städer, vilket beror på högre kostnader för lokaler och övriga kostnader. I kostnadsslaget övriga kostnader ingår elevassistenter, vilket vi i våra intervjuer har konstaterat är en vanlig åtgärd för elever i behov av särskilt stöd. Uppgifterna för 2017 skiljer sig markant från uppgifterna för 2016, vilket beror på rapporteringsfel till SCB där kostnader för elevassistenter 2017 rapporterats som undervisningskostnader och inte som övriga kostnader. Om vi slår samman kostnadsslagen undervisning och övriga kostnader för 2016 och 2017 kan vi se en ökning på närmare 6 000 kronor per elev. Kostnaderna för lärverktyg och elevhälsa har samtidigt minskat.

Prognos och resultat ur bokslut 2017

Verksamhet	Budget 2017	Bokslut 2017	Avvikelse budget mot bokslut (mnr)
Förskola	-99,0	-98,7	0,3
Förskoleklass	-12,9	-13,6	-0,7
Grundskola	-165,1	-167,9	-2,8
Övrig skolverksamhet*	-116,3	-123	-6,7
Summa (Mnr)	-393,3	-403,2	-9,9

Verksamhet	Budget 2016	Bokslut 2016	Avvikelse budget mot bokslut (mnr)
Förskola	-90,8	-89,8	1,0
Förskoleklass	-11,7	-12,8	-1,1
Grundskola	-168,1	-162,7	5,5
Övrig skolverksamhet*	-113,4	-112,9	0,5
Summa (Mnr)	-383,9	-378,1	5,9

*I "övrig skolverksamhet" ingår barn- och utbildningsnämnd, pedagogisk omsorg, fritidshem, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, grundläggande vuxenutbildning, gymnasial vuxen- och påbyggnadsutbildning, särskild utbildning för vuxna och svenska för invandrare.

lakttagelser

Vid jämförelse av BUNs ekonomiska utfall för 2016 respektive 2017 ser vi en markant förändring där nämnden har gått från att redovisa en positiv avvikelse om 5,9 mnr till att 2017 redovisa ett negativt underskott om 9,9 mnr. Till skillnad från 2016 där enbart verksamheten förskoleklass redovisade en negativ avvikelse om 1,1 mnr redovisade samtliga verksamheter 2017 avvikelser mot budget förutom förskolan. I övrig skolverksamhet finns en större avvikelse som avser gymnasieverksamheten.

I samband med delårsrapporten per 2017-08-31 redovisade BUN ett nollresultat med en prognostiserad positiv avvikelse mot budget för helåret om 1,1 mnr. Prognosen per oktober 2017 visade en försämrad prognos med -3,5 mnr, vilket till årsbokslutet hade försämrats ytterligare med 6,3 mnr.

Anledningen till en försämrad prognos efter delårsbokslutet var att tidigare meddelade överskott inom vissa verksamheter som var avsedda till att täcka delar av de underskott som fanns inom BUN, minskade samt att kostnader tillkom som inte uttalats av verksamheterna och därmed inte beaktats i prognosen.

I uppföljningsarbetet för 2018 framhålls att det finns en närmare uppföljning av ledning och ekonom gentemot cheferna och att det ställts tydligare krav på att redogöra hur eventuella underskott ska hanteras för att nå en budget i balans.

Prognos per februari månad 2018

Verksamhet	Utfall ack feb	Periodavvikelse	Budget 2018	Prognos 2018	Avvikelse 2018
Förskola	-17,0	-0,3	-97,0	-97,0	0,0
Förskoleklass	-1,6	0,2	-11,0	-11,0	0,0
Grundskola	-29,5	0,7	-179,8	-179,8	0,0
Övrig skolverksamhet ¹	-19,8	-0,2	-118,2	-122,3	-4,1
Summa (Mnkr)	-67,9	0,4	-406,0	-410,1	-4,1

¹ I "övrig skolverksamhet" ingår barn- och utbildningsnämnd, pedagogisk omsorg, fritidshem, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, grundläggande vuxenutbildning, gymnasial vuxen- och påbyggnadsutbildning, särskild utbildning för vuxna och svenska för invandrare.

Iakttagelser

Verksamheterna förskola och grundskola prognostiserade per februari månad en budget i balans för helår 2018. Prognosen baserades dock på att förslag gällande förändrade riktvärden för gruppstorlekar i förskolan och grundskolan höstterminen 2018 skulle beslutas. Nämndens totala prognostiserade underskott om 4,1 mnkr återfinns inom gymnasieverksamheten. Anledningen är att genomsnittspriset per elev har varit högre än budgeterat under januari och februari vilket antas fortgå under året och leda till ett fortsatt underskott.

Prognos per april månad 2018

Verksamhet	Utfall ack april	Periodavvikelse	Budget 2018	Prognos 2018	Avvikelse 2018
Förskola	-32,9	-0,3	-98,0	-98,5	-0,5
Förskoleklass	-3,2	0,5	-11,1	-9,4	1,7
Grundskola	-60,8	-0,5	-181,5	-180,3	1,2
Övrig skolverksamhet ¹	-41,6	-2,1	-118,6	-125,9	-7,3
Summa (Mnkr)	-138,5	-2,4	-409,2	-414,1	-4,9

¹ I "övrig skolverksamhet" ingår barn- och utbildningsnämnd, pedagogisk omsorg, fritidshem, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, grundläggande vuxenutbildning, gymnasial vuxen- och påbyggnadsutbildning, särskild utbildning för vuxna och svenska för invandrare.

lakttagelser

Barn- och utbildningsnämnden prognostiserar per april månad ett underskott på 4,9 mnkr för helår 2018, vilket innebär ett ökat prognostiserat underskott med 0,8 mnkr på helår jämfört med prognosen per februari månad. Prognosen är bland annat baserad på de beslut som nämnden tog 2018-04-09 och 2018-05-07.

Mellan prognosen per februari och prognosen per april har beslut tagits att Tjörnarps skola åk 5-6 ska flyttas till Enebackeskolan och samordnas med deras åk 5-6.

Beslut har även tagits om att lägga ner förskolan Ärlan. Besparingen beräknas uppgå till 90 tkr då internbudget samt grundbelopp kommer att justeras med verkan från höstterminen 2018.

Besparingskrav från kommunfullmäktige 2018-2020

Kommunfullmäktige har fattat beslut om besparingskrav för samtliga nämnder under perioden 2018-2020 följt av kommunens totala underskott. Nedan följer besparingskraven för barn- och utbildningsnämnden:

År	Andel	Tkr	Kommentar
2018	1 %	4 115	Besparingar redan gjorda.
2019	2 %	8 118	Utöver besparingen kommer interna justeringar behöva göras på grund utökat uppdrag vad gäller b.la. obligatorisk förskoleklass. Total besparing 2019: $8\ 118 + 978 - 80 = 9\ 016$ tkr.*
2020	2,1 %	8 524	Vilka krav som förändras till 2020 är ännu inte fastställt, därför vet BUN inte hur stor den faktiska besparingen blir.

* Hur besparingarna kommer att fördela sig mellan verksamheterna är ännu inte helt klart eftersom nämnden inte tagit beslut om hela summan för besparingskraven vid tidpunkten för genomlysningen. Beslut om besparingar som får effekt HT18/VT19 är dock klart för skolan, se nästföljande sida.

lakttagelser

Besparingskraven för nämnden är tydligt kommunicerade och inför budget 2018 har BUN fastställt besparingar som totalt berör 4 115 tkr och som fördelar sig enligt nedan;

- nerdragning av 5 tillsvidarejänster fördelat i grundbeloppen som betalas ut till kommunala och fristående verksamheter (2 pedagogister i förskolans verksamhet och 3 skolvärdstjänster i grundskolans verksamhet åk 7-9)
- Samordning av administrations- och ledningsresurser
- Avskaffande av pedagogiska måltider i grundskola, fritidshem samt introduktionsprogrammen
- Justering av måltidskostnaderna (grundbelopp, drift och personal)
- Allmän nerdragning fördelat i grundbeloppen (egna och fristående verksamheter)

Nästföljande bild visar de besparingsåtgärder som fastställts av nämnden inför budget 2019 och som även får viss påverkan redan inför budget 2018 (1 495 tkr). Detta gäller såväl intern besparing som prognostiserad extern besparing till följd av minskat grundbelopp som betalas ut till de fristående verksamheterna. En reviderad internbudget för 2018 har utarbetats. Åtgärderna berör primärt samordning av klasser/enheter som påverkar nuvarande skolstruktur och lokalkostnader samt en minskad budgetram för vuxenutbildningen. Föreslagna åtgärder som berör ökat riktvärde inom förskolan har vid tidpunkten för genomlysningen inte fastställts av nämnden.

Besparingsåtgärder beslutade av nämnden

Åtgärder för att komma i ram	Total effekt på årsbasis 2019 (tkr)	Total effekt på budget 2018 (tkr)	Beslut som togs i BUN 2018-05-07 och hur det påverkar utfallet
Samordning av grupper och klasser på högstadiet, Ringsjöskolan	-1 068	-401	Besparingen beräknas uppgå till 401 tkr då internbudget samt grundbelopp kommer att justeras med verkan från höstterminen 2018.
Samordning av grupper och klasser på mellanstadiet, Gudmuntorps skola/ Sätoftaskolan	-829	-311	Beslutet avser samordning på Gudmuntorps respektive Sätofta skola. Besparingen beräknas uppgå till 311 tkr då internbudget samt grundbelopp kommer att justeras med verkan från höstterminen 2018.
Gudmuntorps skola, kommande F-1 i B-form alt. fritt val till Sätofta med skolskjuts	-495	-186	Besparingen beräknas uppgå till 186 tkr då internbudget samt grundbelopp kommer att justeras med verkan från höstterminen 2018.
Tjörnarps skola, åk 4-5-6 samordnas med Enebackeskolans åk 4-5-6	-552	-207	Beslut togs för åk 5-6. Åk 4 ska samordnas med åk 3 på Tjörnarps skola. Besparingen blir därför lägre än tidigare beräknat.
Minskad lokalkostnad förskola	-940	-90	Beslut är fattat för att lägga ner förskolan Ärlan. Besparingen beräknas uppgå till 90 tkr då internbudget samt grundbelopp kommer att justeras med verkan från höstterminen 2018.
Vuxenutbildningen 1% minskad budgetram	-99	-37	Effekten beräknas bli 37 tkr.
Ökat riktvärde inom förskolan till 5,35 barn per årsarbetare	-2 168	0	Ej beslutad. På grund av förlorat statsbidrag för mindre barngrupper antas barngrupperna öka, eftersom förutsättningarna utan bidrag inte är desamma. Utan beslut förändras inte internbudgeten eller grundbeloppet och besparingen uteblir.
Särskolan i Tjörnarps flyttas till och samordnas med särskolan i Sätofta	-700	-263	Besparingen för 2018 beräknas bli 263 tkr.
Effekt av förändringar inför budget 2020 (37,5%)	-968		
Summa åtgärder för att komma i ram	-7 819	-1 495	

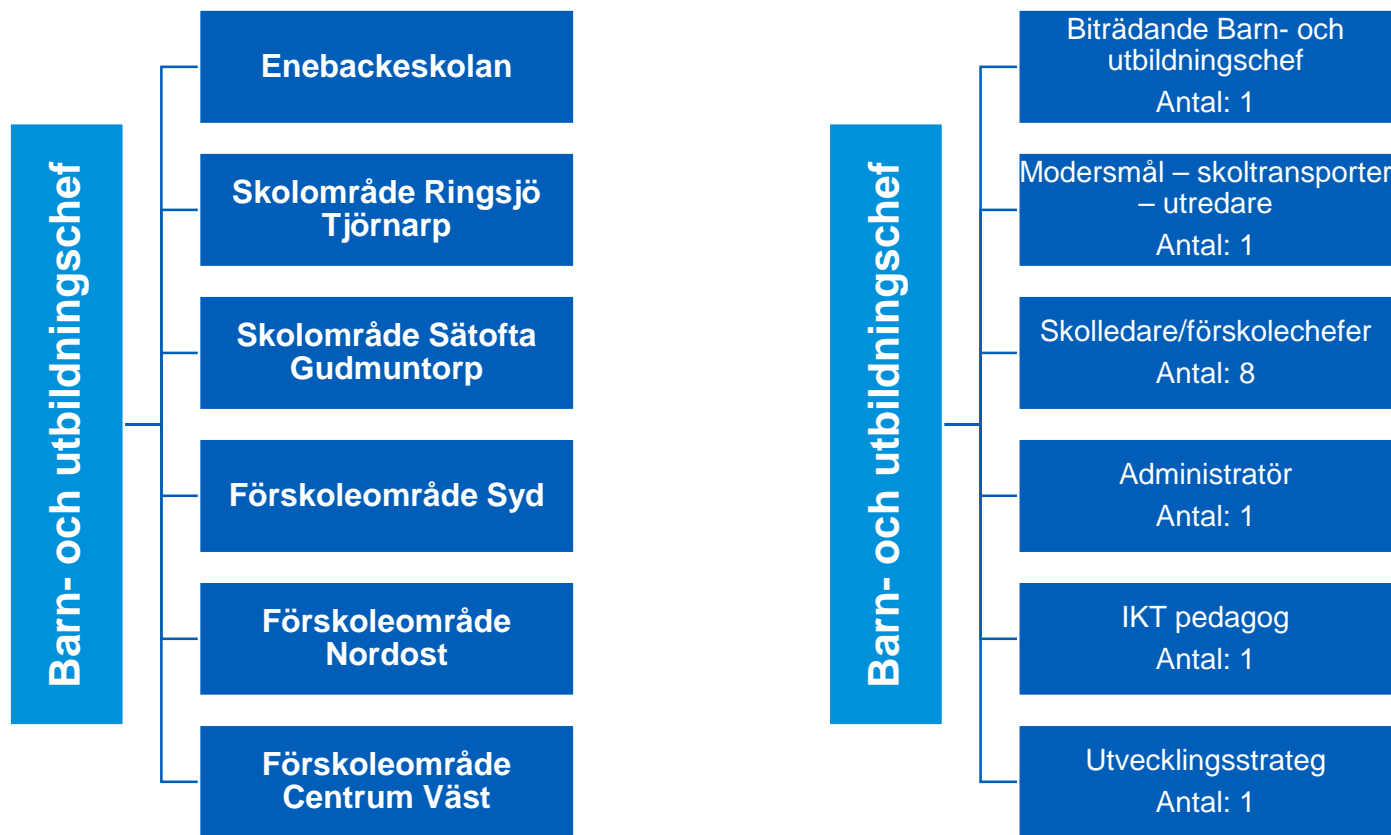
lakttagelser - För att nå det av fullmäktige beslutade besparingskravet om 9 016 tkr för 2019 kommer ytterligare besparingsåtgärder att krävas.



Kartläggning av barn- och utbildningsnämndens nuläge utifrån tre perspektiv

1. Organisation

Nedan framgår barn- och utbildningssektorns organisation vad gäller förskolan och grundskolan uppdelat per område. Bilden till höger visar sektorsledningen. Tillhörande sektorn på övergripande nivå finns även centrala resursteamet, modersmålsenheten, måltidsverksamheten samt vuxenutbildningen/IM/KAA.



1. Organisation

Huvudmannastyrning och resursfördelning

Huvudman för förskolan och grundskolan i Höörs kommun är enligt kommunfullmäktiges reglemente barn- och utbildningsnämnden.

Nämnden styr verksamheten genom:

- fastställande av mål utifrån kommunfullmäktiges mål. Nämndens mål (bild 5) utgår i huvudsak utifrån det statliga uppdraget, men berör också barnomsorg på obekvämt arbetstid och andel ekologiska livsmedel.
- resurstilldelning utifrån kommunfullmäktiges anslag. Hänsyn tas till allmänna kostnadsökningar, men inte till de faktiska kostnadsökningarna. Resurserna i förskolan fördelas utifrån två åldersgrupper och allmän förskola, i grundskolan fördelas resurserna primärt utifrån antal elever och årskurs, 1-3, 4-6 och 7-9. Någon socio-ekonomisk fördelningsnyckel finns inte och behövs inte då en kartläggning 2017 visade att skillnaderna var små och inte skulle ge någon effekt. Vidare tas ingen hänsyn till de mindre enheter som finns inom kommunen. Varje område får en summa pengar utifrån varje barn/elever där fördelning sker inom deras ansvar. Resultatet blir att små enheter redovisar underskott som kompenseras av att de större enheterna redovisar överskott. Resurserna fördelas således på det sätt som de alltid har gjorts. Kostnader för nationella program i gymnasieskolan, vilken inte bedrivs i egen regi ska redovisas på egen rad. Eventuellt underskott för gymnasieutbildning ska om möjligt balanseras mot överskott i nämndens verksamheter. Många barn och elever hos fristående huvudmän försvårar ekonomistyrningen. Risken är överhängande att kommunen står med dubbla fasta kostnader när alla platser i den kommunala verksamheten inte kan fyllas.

- systematiskt kvalitetsarbete och framtagen plan för kvalitetsarbete. Detta bedrivs i hög grad av tjänstemän på sektors- och enhetsnivå. Vid fyra tillfällen varje år genomförs "dialogmöten" där samtliga BUNs ledamöter, alla rektorer och förskolechefer, staben samt fackliga representanter och sakkunniga samlas för att diskutera kvalitetsaspekter med syfte att diskutera förändringar som leder till kvalitetsförbättringar.

Systematiskt kvalitetsarbete

Varje år görs en kvalitetsrapport på områdes- och enhetsnivå. Varje kvalitetsrapport kommuniceras och diskuteras på områdes- och enhetsnivå vid en träff där rektor/förskolechef träffar BUNs AU samt kontaktpolitiker vid enheten tillsammans med sektorledningen och utvecklingsstrategen. Alla enheternas/områdenas kvalitetsrapporter analyseras och sammanförs till en kvalitetsrapport på huvudmannanivå där även åtgärder för kommande år beskrivs. Enligt de intervjuade ligger denna rapport till grund för kommande budgetarbete och prioriteringar av kompetensutveckling och rutinutveckling/revideringar av befintliga rutiner och andra gemensamma dokument.

Från tjänstemännens sida upplevs nämndens styrning som ändamålsenlig och ledamöterna som involverade. Tjänstemännen upplever att de har nämndens förtroende, men skulle gärna se att återkopplingen från nämnden ner i verksamheten, till exempel utifrån vad som framkommer i det systematiska kvalitetsarbetet, vore tydligare.

1. Organisation

Sektorsledning

Barn- och utbildningssektorn leds av sektorschefen som är närmaste chef för tretton medarbetare varav en biträdande barn- och utbildningschef, tre förskolechefer och tre rektorer (se bild 16). Biträdande barn- och utbildningschef ansvarar för det centrala resursteamet som består av närvarofrämjare, talpedagog och skolpsykolog.

Ledningsstrukturen uppfattas som ändamålsenlig. Varje fredag samlas sektorsledningen, förskolecheferna och rektorerna för ledningsgruppsmöte. Tankar framförs om att dessa möten i högre grad skulle kunna fokusera på dialog och kollegialt lärande. Information kan förmedlas skriftligen. Mötet varar i två timmar och efter halva tiden avlägsnar sig förskolecheferna från gruppen och fortsätter sin samverkan på annan plats, vilket förskolecheferna bedömer är mest effektivt.

Personalkostnader

Den största kostnaden för utbildningsnämnden är personalkostnaden. Bedömning av innehållet i en lärares tjänst ska idag i hög grad göras genom kvalitativ bedömning. I våra intervjuer framgår att den sedan länge avskaffade undervisningsskyldigheten ligger till grund för beräkning av en lärares heltid och att det inte i någon högre grad på ledningsnivå förs en diskussion om hur en bedömning av en heltidstjänst ska göras.

Ju mindre en skolenhet är desto större är också risken att en heltidstjänst inte kan fyllas med ordinarie arbetsuppgifter. Dessa lärare får då andra arbetsuppgifter för att fylla sin tjänst. Det kan till exempel handla om att sitta i en trygghetsgrupp. Här finns en ekonomisk risk för att resurserna inte utnyttjas eller att dem inte utnyttjas på bästa sätt.

Lärarnas arbetssituation har under de senaste åren förändrats och många upplever arbetet som betungande. Kraven är stora på att lärarna ska möta elevers olika behov i klassrummet, kraven på dokumentation har även ökat, inte minst för att ha något att luta sig emot vid framförda klagomål eller i anmälningsärenden. Arbetsbördan kan skilja sig åt beroende på en mängd faktorer, där alltså undervisningen i klassrummet bara är en.

2. Stödfunktioner

Centrala stödfunktioner

Inom sektorn finns centrala stödfunktioner i form av sektorsadministratör, utvecklingsstrateg, IKT-pedagog och centrala resursteamet (bild 16). Därtill finns stödfunktioner i form av ekonom, HR-specialister samt nämndssekreterare som är organiserade under kommunledningskansliet.

Administration och ledningsstöd

Det finns en central sektorsadministratör som tillhör sektorsledningen. Administratören har till uppgift att bistå sektorschef och övriga chefer med administrativa uppgifter. Därtill har sektorn stöd motsvarande 50% av socialförvaltningens arkivombud i arkivfrågor.

Varje förskoleområde samt respektive skolenhet har administratörer som tillhör respektive område. Vad gäller förskoleadministratörerna är dessa idag organisatoriskt placerade på förvaltningen med sektorschef som ansvarig chef. Diskussioner pågår framöver om dessa funktioner ska vara placerade i berörda förskolelokaler för att skapa bättre samordning och närhet till förskolecheferna. Det diskuteras även om förskolecheferna ska ha personalansvar över administratörerna.

En förskolechefstjänst har omvandlats till en samordnartjänst med start i maj 2018 som även ska avlasta med vissa administrativa uppgifter (motsvarar 20%).

Skolvärdar finns kvar på F-6-skolorna. Inför budget 2018 har nämnden fattat beslut om nerdragning om två pedagogister i förskolans verksamhet och tre skolvärdstjänster i grundskolans verksamhet åk 7-9.

Förändring av administrativt stöd sker genom beslut av förskolechef/rektor utifrån vad tilldelad ram tillåter. Det har inte gjorts några centrala satsningar om utökad administrativt stöd i för- och grundskolan. Samma förfarande gäller vid satsningar som berör IT-pedagog, elevhälsopersonal etc.

Nuvarande arbetsfördelning och samordning mellan förskoleadministratörerna bedöms inte fungera tillfredsställande. Arbetsbelastningen bedöms som hög till följd av sjukskrivningar och arbetsfördelningen dem emellan bedöms inte vara tydlig och rättvis. Förskolecheferna upplever inte att de får adekvat stöd av förskoleadministratörerna i syfte att avlasta dem i deras pedagogiska uppdrag. Det framkommer även behov av ökad kompetensutveckling av administratörerna för att möta det stödbehov som förskolecheferna efterfrågar.

Ekonomi

Det har varit stor personalomsättning på ekonom-funktionen inom sektorns ansvarsområde, vilket enligt sektorsledningen medfört mindre adekvat stöd till ledning och skolledare i frågor som rör budget- och ekonomiuppföljning. Nuvarande stöd bedöms som välfungerande och kompetensen bedöms som god. Beräkningsmodellerna upplevs även som mer transparenta och pedagogiska. Uppföljning görs månatligen eller vid behov av ekonomen tillsammans med varje skolledare utifrån deras budgetansvar. En god samordning finns enligt uppgift mellan sektorschef och ekonom gällande den ekonomiska uppföljningen.

Nämndsövergripande uppföljning av budget, utfall och prognos följer de kommunövergripande uppföljningarna samt att redovisning sker varje månad inför nämnd.

2. Stödfunktioner

HR

Stödet från HR i form av såväl generalist som specialistkunskap upplevs som tillräckligt av såväl sektorsledning som skolledare. HR är behjälpliga i såväl rekryteringsfrågor som rehabiliterande insatser eller vid andra arbetsmiljörelaterade frågor.

Elevhälsa

Elevhälsan är i hög grad organiserad under rektor. Eftersom flera enheter är förhållandevis små betyder det att de flesta av elevhälsans medarbetare arbetar på mer än en enhet.

En organisation där elevhälsans personal placeras direkt under rektor kan ge förutsättningar för en ökad närhet till övrig personal. Den upplevelsen har man i Höör, men samtidigt konstaterar vi upplevda brister i likvärdighet både utifrån enheternas storlek och rektors sätt att leda arbetet. Elevhälsan upplever att deras insatser i högre grad sker utifrån den egna professionen som en åtgärd än att den verkar samlad hälsofrämjande, förebyggande och åtgärdande runt eleverna.

Det finns förhållandevis många specialpedagoger i organisationen, men få av dessa arbetar på högstadiet. Vi får också en bild av att de arbetar på olika sätt och att det saknas en samsyn. Elevhälsostödet inom förskolan upplevs som tillräckligt.

Modersmål och studiehandledning

Resurser för modersmålsundervisning och studiehandledning organiseras centralt genom modersmålsenheten efter avrop från enheterna genom de anmälningar som görs av vårdnadshavare och enheterna om stödbehov. Samordning av undervisningen sker mellan skolor om det är gångavstånd. I något fall har skolbuss nyttjats för högstadieelev som rest från Sätöfta till Ringsjöskolan. Nämnden har inte initierat behov av fjärrundervisning för att öka samordning och effektivitet i modersmålsundervisningen.

Kostnaderna har ökat, framförallt med anledning av ökat elevantal i samband med mottagande av nyanlända elever samt att antalet språk har ökat. Nämnden fick tidigare statsbidrag för dessa grupper men dessa finns inte längre. Antalet övriga språk har också ökat på grund av anhörig- och arbetskraftsinvandring, vilket medfört ökade kostnader. Viss nerdragning kommer ske framöver på studiehandledare till följd av minskat mottagande av nyanlända elever. Dock framgår att nya språkbehov finns vilket förändrar behovsbilden.

2. Stödfunktioner

IKT-pedagog och utvecklingsstrateg

Utveckling av IT-pedagoger inom respektive skolenhet efterfrågas. Idag finns enbart en IT-pedagog om 20% inom rektorsområdet Sätöfta-Gudmuntorp.

Utvecklingsstrategen är ny i sin roll sedan hösten 2017 och har arbetat mycket med skolutvecklingsfrågor gentemot skollädaarna. Uppdraget upplevs omfattande och det krävs en tydlighet i vad som ingår i uppdraget och vad som åvilar skollädaarna inom ramen för det pedagogiska ledarskapet. Fokus har varit att tydliggöra processer, strukturer och rutiner samt handleda och coacha personal och skollädaare samt genomföra observationer i klassrummen.

Kartläggning har gjorts av respektive skolas organisation av elevassistenter. Fokus framöver är att arbeta mer centralt och övergripande samt att genomföra en kartläggning av respektive skolenhet utifrån perspektivet undervisningskvalitet i skolan. Syftet är att det ska utgöra ett gemensamt utvecklingsområde för alla verksamheter. Andra prioriterade områden är att göra en översyn av specialpedagogernas arbete och hur deras stöd kan utvecklas och samordnas i ökad utsträckning.

Rektorerna ser ett stöd i utvecklingsstrategen framförallt då de upplever det som en brist att hinna med och utveckla det pedagogiska ledarskapet, men en skollädaare påpekar särskilt vikten av att utvecklingsarbetet sker i samverkan mellan skollädaare och utvecklingsstrateg och inte överlämnas av rektor till annan tjänsteperson.

Diskussioner har förts om att införa en central utvecklingsavdelning där även IKT-pedagogen och resurspedagogen ska ingå. Något beslut har ej fattats vid tidpunkten för genomlysningen.

2. Ledningsstruktur och arbetssätt

Förskolechefer och rektorer

I Hörs kommun har man valt att organisera sin ledning av förskolan och grundskolan i större områden under tre förskolechefer och tre rektorer. Fördelen med denna modell är att cheferna ges bättre förutsättningar att besluta om en ändamålsenlig egen inre organisation och fördela resurser efter barnens och elevernas olika behov. Det finns dock risker med denna styrningsmodell genom att avståndet mellan den ansvarige för det pedagogiska arbetet och för att utbildningen utvecklas och mellan personalen blir stort, vilket kan få till konsekvens att uppdraget primärt blir av administrativ karaktär. Det är därför mycket angeläget att skolledaren får adekvat administrativt stöd och organiserar sin verksamhet så att ledningen av det pedagogiska arbetet inte blir eftersatt.

I Skolinspektionens rapport om Rektors ledarskap (rapport 2012:1) framgår att "rektorsrollen behöver förtydligas, skolkulturen behöver utmanas, det undervisningsnära ledarskapet behöver utvecklas, uppföljning och analys av kunskapsresultat behöver förstärkas och rektorns fokus på skolutveckling och de nationella målen behöver prioriteras. Sammantaget behöver ett flertal rektorer, i varierad grad, själva ta ett ökat ansvar för att utveckla sitt pedagogiska ledarskap".

Förskolecheferna ansvarar för många medarbetare. Efter en nyligen beslutad mindre organisationsförändring kommer de att ha 45-55 medarbetare att leda och lönesätta. De är själva initiativtagare till organisationsförändringen, som förutom ett ökat ansvar också innebär att de får ökat stöd i form av en gemensam verksamhetsutvecklare som kommer att arbeta nära verksamheten och bland annat ansvara för kontakter med fastighetsbolagen.

Förskolecheferna upplever att de har förutsättningar för att leda det pedagogiska arbetet och att de gör det. I ett område har processledarna en viktig roll i det pedagogiska ledarskapet. Detta ger också medarbetare utmaningar och förutsättningar att utvecklas. De uppskattar att de får ta ett stort och övergripande ansvar för sin verksamhet. De påpekar dock att bristerna i administrativt stöd är påtagligt, medan stödet inom ekonomi idag är bra och likaså inom frågor relaterade till HR. Förskolecheferna arbetar nära tillsammans, men resurser i form av medel eller personal förs inte mellan förskoleområdena utifrån identifierade stödbehov.

Rektorerna upplever att de äger mycket av verksamheten och styrs primärt av sina budgetramar. Som stöd i ledningen av sin skolenhet/sina skolenheter har de biträdande rektorer, som delar på personalansvaret för cirka 80-100 medarbetare.

Det pedagogiska ledarskapet i grundskolan har förutsättningar att utvecklas. Administrativa och akuta arbetsuppgifter tar eller tillåts ta en alltför stor del av rektors tillgängliga tid. Rektor arbetar mycket med övriga frågor såsom fastighetsfrågor, IT samt att leverera information som redan finns i olika system. Detta görs på bekostnad av ledning av det pedagogiska arbetet, som inte hinns med. Även för rektorerna brister det i administrativt stöd. Dokumentationsansvaret upplevs som betungande. Kommunen planerade för att inrätta en intendenttjänst, men den drogs tillbaka av ekonomiska skäl. Rektorerna bedömer att de var och en skulle behöva en intendent för att ge dem stöd inom exempelvis ekonomi och fastighet.

2. Ledningsstruktur och arbetssätt

En stor utmaning för rektorena i arbetet med sin egen inre organisation är rekrytering. Bristen på legitimerad och behörig personal är påtaglig. Tabellen till höger visar behörighetsläget i kommunens kommunala skolor som helhet och vid de enskilda enheterna. Vi ser att alla skolor utom en ligger runt snittet i kommunen och att det i hög grad är brist på behörig personal i samma ämnen, främst bild, franska, musik, slöjd, svenska som andraspråk och teknik. Att det är just dessa ämnen är inget konstigt ur ett nationellt perspektiv.

Elevhälsofrämjande och pedagogiska insatser

I våra intervjuer framkommer att arbetssätt och metoder att arbeta skiljer sig åt mellan skolenheterna. Vi får inte bilden att skillnaderna är en konsekvens av ett tydligt pedagogiskt ledarskap utan snarare av avsaknaden av detsamma. Ett inkluderande arbetssätt har blivit mer vanligt och personalen arbetar i hög grad efter elevens behov, men alltför ofta beslutas ändå om insats genom elevassistent. Sammanställning per skola visar att det finns en hög andel av elevassistenter, mellan 15,70-18,15 heltidstjänster per enhet.

De assistenter som nämnden beviljat ersättning för inom ramen för "kommunala tilläggsbelopp" uppgår för vårterminen 2018 till 32,1 heltidstjänster inklusive förskola. För höstterminen 2017 uppgick antalet assistenter finansierade genom tilläggsbelopp till 44 heltidstjänster inkl. förskola (rör enbart kommunala förskolor och skolor). Budgeten för kommunala tilläggsbelopp har förstärkts för 2018 samt att tydligare regler har kommunicerats till såväl de kommunala som de fristående verksamheterna för att skapa en bättre styrning och uppföljning av fördelning av tilläggsbelopp.

Enhet	Andel heltidstjänster besatta med personal med lärarlegitimation och behörighet i ämnet	Ämnen i vilka andelen lärare med legitimation och behörighet i ämnet är eller understiger 50 procent av antal heltidstjänster
Höör	71,0 %	bild, franska, tyska, musik
Enebackeskolan	69,7 %	bild, engelska, musik, teknik
Gudmuntorps skola	78,4 %	bild, kemi, musik, slöjd, teknik
Ringsjöskolan	69,8 %	bild, franska, musik, sva, teknik
Sätoftaskolan	73,5 %	tyska, musik, slöjd, sva
Tjörnarps skola	55,6 %	alla ämnen utom: idrott och hälsa, matematik, musik och svenska

* Siris uppgifter från 2018-02-05, Skolverket

Utvecklingsstrategen och IKT-pedagogen bistår med ledningsstöd i pedagogiska frågor genom olika nätverk med skolledare och pedagoger. Alla förstelärare och processledare i förskolan har gått en processledarutbildning under ledning av utvecklingsstrategen. Varje år arrangeras lärcaféer för att dela och sprida de erfarenheter från olika utvecklingsprojekt som genomförts på olika skolor/förskolor.

3. Lokalisering

Förskoleområden	Antal barn och avd.
Centrum	191
Midgård - Prästkragen	124 / 6 avd
Trollskogen	37 / 2 avd
Norra Rörum	30 / 2 avd (exkl. pedagogisk omsorg för skolbarn 6-12 år)
Centrum Väst	149
Holma	69 / 4 avd
Konvaljen	25 / 2 avd
Fogdaröd	55 / 3 avd
Centrum Nord	167
Skeppsklockan	112 / 6 avd
Ärlan	19 / 1 avd
Tjärnebo	36 / 3 avd
Syd	201
Arken	48 / 3 avd
Krokodilen	123 / 4 avd
Blåklockan	16 / 1 avd
Gudmuntorp	14 / 1 avd
Totalt antal barn	708

* Nyckeltal per 2018-05-17

Skolor	Antal elever
Enebackeskolan	590
Ringsjöskolan	348
Tjärnarp	85
Sätofta F-6	287
Sätofta 7-9	179
Gudmuntorp	125
Totalt antal elever	1 613

- I Hörs kommun finns det många förskoleenheter, av vilka de flesta är ganska små. Av tretton enheter består sex av 1-2 avdelningar. Detta är kostnadskrävande och kan också vara ett problem ur likvärdighetsperspektiv när det är svårt att rekrytera förskollärare och utbildade barnskötare. Nerdragning av några avdelningar inom förskolan diskuteras för att möta minskad efterfrågan.
- Av 5 skolenheter har 2 skolor ett elevantal som understiger 200 elever, vilket brukar betraktas som gräns för en ekonomiskt hållbar skola. Vad gäller skolor för de högre årskurserna (åk 6-9) noterar vi ett lågt elevantal på Sätofta skolan som understiger rekommenderad gräns.

I SOU 2015:101 "Demografins regionala utmaningar" framgår följande; "I de skattningar som gjorts har kostnader beräknats för ett antal olika skolstorlekar. Därigenom har ett mått på kostnad per elev och skolstorlek erhållits. För skolor med elever i årskurs 1–5 pekar beräkningarna på att en ekonomiskt "optimal" skolstorlek är cirka 200 elever. För de högre årskurserna, 6–9 har en "optimal" skolstorlek antagits till cirka 400 elever. Antagandena innebär att det ur effektivitetssynpunkt bör eftersträvas att driva skolor av minst den storleken. Omräknat till vilket befolkningsunderlag kommunerna behöver ha för att få en effektiv organisation av grundskolorna, innebär det cirka 10 000 invånare."

SKL har i skriften "Klarar den lilla skolan de stora kraven – Om skolavveckling eller skolutveckling" (2015-02-16), analyserat förutsättningarna att behålla och vidareutveckla en skola trots mindre skolenheter och vikande elevunderlag. Utmaningar som anges är såväl följsamhet till de förändringar som skett i skollagen och rektors uppdrag samt krav på lärarlegitimation och anpassning till ny betygsstruktur och betygsbedömning för lärande.

3. Lokalisering

Översyn och fattade beslut om samordning

Barn- och utbildningsnämnden beslutade 2015-03-16 § 35 att ge barn- och utbildningschefen i uppdrag att ta fram en utvecklingsplan för områdesindelning av kommunala verksamheter inom förskolan, grundskolan samt särskolan. Planen skulle ha sin utgångspunkt i befolkningsprognoser, planerade bostadsområden, optimala verksamhetsvolymmer, lokalförsörjning samt geografiska och ekonomiska förutsättningar.

Sektorn har tagit fram en utvecklingsplan för områdesindelning gällande skol- och förskoleområden, daterad 2015-09-08. Som en konsekvens av denna har nämnden beslutat om samordning av enheter och bildandet av större förskole- och skolområden i syfte att stärka såväl den pedagogiska kvaliteten som att skapa flexibilitet och god hushållning med tilldelade resurser. Denna organisation synliggörs i nuvarande områdesindelning (se bild 16).

Förskolestruktur

Förskolestrukturen med många och små enheter är inte ändamålsenlig eller effektiv. Det krävs många medarbetare i tjänst för att hålla alla enheter öppna från morgon till kväll. Det framgår i intervjuer att det inte är ovanligt att det sitter personal med enskilda barn.

Vid tiden för genomlysningen pågick arbete med både nybyggnation om en större 8 avdelningsförskola och nedläggning av en mindre enhet. När arbetet beräknas klart 2021 räknar sektorsledningen med att fem olika lokaler kan sägas upp.

Kommunen har beslutat om barnomsorg på obekvämt arbetstid (nätter och helger) vid en förskola. Om vårdnadshavare är i behov av nattis ställs krav på att barnet är inskrivet på den förskola vid vilken nattis finns. Det medför alltså inga taxikostnader. Nattis är inte tvingande för kommunen och skulle alltså kunna läggas ned vid resursbrist. Argument har dock framförts att det skulle drabba de familjer, i huvudsak ensamstående med barn, som har det ekonomiskt svårast.

Grundskolestruktur

Grundskolestrukturen med ett par mindre enheter upplevs inte som ändamålsenlig och effektiv. Det brister i likvärdighet. De mindre enheterna har inte samma tillgång till rektors ledning, samlad elevhälsa och legitimerade och behöriga lärare.

I fastställda besparingsåtgärder för perioden 2019 och framåt har nämnden fattat beslut om åtgärder som rör samordning av skolenheter och klasser för ökad effektivisering (se bild 13). I intervjuer framgår att ytterligare diskussioner förs i syfte att förändra nuvarande skolstruktur ur ett effektivitetsperspektiv. Det rör nedläggning av mindre skolenheter (F-3) i syfte att uppnå besparingseffekter inom lokal- och personalkostnader samt att öka kvaliteten genom sammanslagning med större enheter. Vad gäller nybyggnation diskuteras behov av en ny skola som ska omfatta minst 400 elever med placering strax utanför tätorten. Vid tidpunkten för genomlysningen har inget beslut fattats i frågan.



Sammanfattande analys,
slutsatser och
rekommendationer

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Organisation

Utifrån huvudmannens styrning kan vi konstatera att de kommunala målen i hög grad utgår från det statliga ramverket, även om det finns vissa kommunspecifika mål. De statliga målen får dock inte devalveras. Vi bedömer analysen i huvudmannens kvalitetsrapport som god. Det är dock angeläget att nämnden använder det systematiska kvalitetsarbetet som underlag för beslut om att åtgärda brister och utveckla utbildningen i riktning mot ökad måluppfyllelse.

Resurser ska fördelas till utbildning utifrån barns och elevers olika förutsättningar och behov. Detta kan göras på olika sätt beroende på kommunens struktur. Resurserna kan till exempel fördelas kvantitativt genom en nyckel som tar hänsyn till socioekonomiska faktorer eller kvalitativt genom skolledares bedömning av behov. Nämnden ska säkerställa att resurser fördelas i enlighet med skollag och att utbildningen är likvärdig. Förskole- och skolområdena är förhållandevis stora, vilket ger förutsättningar för förskolechef och rektor att inom området fördelas resurser efter elevernas behov. De upplever också att så kan göras. Ur ekonomistyrningsperspektiv är det angeläget att intäkter och kostnader följs åt och redovisas på sådant sätt att enhetschef, sektorsledning och nämnden ges förutsättningar att fatta adekvata beslut för ett effektivt resursutnyttjande.

Vi bedömer att huvudmannen bör ta initiativ till en diskussion om hur en lärares heltidstjänst bedöms. Resurserna ska användas effektivt och omfattningen på lärarnas tjänster bör bedömas mer utifrån faktiska arbetsuppgifter och mindre utifrån en allmän matematisk modell.

Ett flertal besparingsåtgärder har fastställts av nämnden i syfte att nå de besparingskrav som uttalats av fullmäktige. Kraven för 2018 och merparten för 2019 är fastställda av nämnden per maj 2018. Dock kommer inte besparingsmålen för 2019 nås i sin helhet utifrån nuvarande beslut och prognoser och således kommer det krävas ytterligare åtgärder för att långsiktigt nå en budget i balans. Vi poängterar vikten av att nämnden fortsätter vidta adekvata åtgärder för att anpassa nämndens kostnader utifrån rådande volymer och kostnadsläge.

Vi vill även påtala risken med nuvarande budgetförutsättningar där nämnden inte ska förlita sig på riktade statsbidrag för att finansiera verksamheten. Då dessa kan ändras från år till år samt även kan vara administrativt betungande i sin hantering i jämförelse med bidragets storlek är det viktigt att nämnden säkerställer att verksamheten kan finansieras inom tilldelad ram.

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Stödfunktioner, ledningsstruktur och arbetssätt

Rektorernas roll som pedagogiska ledare behöver stärkas. Skolinspektionens rapport (2012:1) är en bra utgångspunkt. Även om det krävs ett resurstillskott initialt bedömer vi att verksamheten skulle kunna effektiviseras genom stöd till personalen i form av nya metoder och arbetssätt. Utvecklingsstrategens roll kan vara viktig, men rektor måste i alla lägen ta ett aktivt ansvar för det pedagogiska ledarskapet och att utbildningen utvecklas. I detta avseende ser vi tydlig förbättringspotential.

Rektor bör säkerställa att organiseringen av den inre organisationen är ändamålsenlig och effektiv, tex. beträffande biträdande rektorers och förstelärarnas ansvar och befogenheter.

Vi ser det som angeläget att rektorer ges ett adekvat sakkunnigt stöd i frågor som arbetsmiljö, ekonomi, fastighet och bygg samt HR. Brister i det pedagogiska ledarskapet och i arbetet med att utveckla utbildningen kan få stora negativa konsekvenser på både ekonomi och elevernas måluppfyllelse. Till exempel kan det medföra att åtgärder som särskilt stöd slentrianmässigt sätts in. Antalet elevassistenter är högt och den bild vi har fått är att denna insats i flera fall inte alltid bedöms som mest ändamålsenlig för att ge elever i behov goda förutsättningar att nå målen. Vi ser det som viktigt att pågående utvecklingsarbete för att minska andelen elevassistenter fortgår. Organiseringen kring elevassistenter behöver fortsatt följas upp för att sätta ut den kultur som finns att tillsätta elevassistenter för att skapa lugn och ro i klassrummet istället för att verka för anpassade stödåtgärder under pedagogisk ledning och samordning med elevhälsoresurser och lärarlag i syfte att eleven ska nå sina mål.

Vi rekommenderar att en verksamhetssamordnare tillsätts i syfte att säkra erforderligt stöd och nödvändig kompetens till skolledarna

Elevhälsans hälsofrämjande och förebyggande arbete bör stärkas. Vi rekommenderar att en medarbetare ges ett särskilt ansvar för samordning av elevhälsans arbete vad gäller till exempel kompetensutveckling, kollegialt lärande och verksamhetsutveckling. En samordnare bör också fungera som en länk till skolledarna, som har en avgörande roll för hur elevhälsan arbetar på respektive enhet.

Modersmålsundervisningen har ökat i kostnader och sektorn ser även en ökning i antal språk som kräver undervisning och studiehandledning. Idag nyttjar inte nämnden fjärrundervisning för att möta dessa behov, något nämnden kan överväga ur effektiviseringsynpunkt.

Vi ser det som en viktig åtgärd att ekonomiuppföljningen och stödet gentemot skolledarna i ekonomifrågor har ökat. Detta ger förutsättningar att uppnå mer träffsäkra prognoser och att åtgärder vidtas i tid för att säkerställa en budget i balans.

Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

Lokalisering

Vi konstaterar att det i Höör finns flera mindre förskolenheter som är resurskrävande. Arbete pågår med att minska antalet förskoleenheter för att skapa större enheter. Vi bedömer att denna åtgärd är angelägen.

Vi rekommenderar kommunen att alltid ha en långsiktig lokalförsörjningsplan aktuell i syfte att kunna bedriva en effektiv förskoleverksamhet utifrån barnantal. Vi vill påtala vikten av att minska antalet förskoleenheter och skapa enheter med fler avdelningar. Denna åtgärd skulle också kunna få positiv påverkan på kvaliteten, särskilt i ett läge med brist på både förskollärare och barnskötare. Förutsättningar för förskolechefs pedagogiska ledarskap skulle också stärkas. Detta bedömer vi som särskilt viktigt eftersom nuvarande prognoser visar att fler barn och elever söker sig till fristående verksamheter. Detta medför en risk att nuvarande lokaler inte nyttjas på ett optimalt sätt samt att möjligheterna till kostnadseffektivisering minskar.

I nuvarande struktur finns två grundskolor som har mindre än 200 elever per enhet. Även Sättoftaskolans åk 7-9 har lågt elevantal. Vi ser en risk att avsatta resurser används till att bedriva småskoleverksamhet på bekostnad av elevers rättigheter att nå kunskapsmålen (1 kap. 4 § 2 st. SkOLL).

Vi bedömer att kommunen bör överväga att lägga ner skolenheter som är ekonomiskt ineffektiva och där risk finns för att utbildningen inte kan erbjudas i enlighet med skollagen, till exempel vad gäller tillgång till en samlad elevhälsa och särskilt stöd utifrån elevers behov. Genom större skolenheter ökar förutsättningarna att samordna resurser såväl mer effektivt samt vid insatser för elever som är i behov av särskilt stöd. En högre andel lärare med legitimation och behörighet kan även få positiva konsekvenser på elevernas kunskapsutveckling.



Uppdraget har utförts av:

Ida Brorsson, uppdragsledare

Joakim Nertyk, specialist



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.