



2014-03-17

Referens
Ann-Chatrin Norrevik
Helena Duroj
Rolf Hammar

Mottagare
Utbildningsnämnden

Årsredovisning 2013

Förslag till beslut

1. Utbildningsnämnden godkänner årsredovisningen för 2013 enligt tjänsteskrivelse 2014-03-06 med 6 bilagor.
2. Utbildningsnämnden begär hos kommunstyrelsen att 23 714 tkr för investeringsmedel budgeteras om till 2014.
3. Utbildningsnämnden begär i enlighet med tidigare beslut i nämnden den 18 februari § 8, ombudgetering av 2 454 tkr för kompetensutveckling och tilläggsbudgetering med 487 tkr för ej använda riktade statsbidrag.

Sammanfattning

Ekonomi

Utbildningsnämnden redovisar ett överskott på 22,7 miljoner kronor för 2013 vilket är cirka 1,1 procent av den totala budgeten.

Några viktiga förklaringar är:

- lägre lokalkostnader
- lägre volymer inom nämndens verksamhetsområden
- lägre IT kostnader

Ekonomi har stått i fokus under hela 2013 på grund av den ekonomiska obalansen från år 2012. Uppdraget att uppnå en budget i balans har tagits på stort allvar av såväl skolledare som central förvaltning. Inom alla verksamheter har cheferna varit försiktiga med att återbesätta tjänster, ta in vikarier och göra inköp. Ett omfattande förändringsarbete pågår för att skapa bättre struktur inom ramen för ekonomiuppföljning.

Elevernas resultat förbättras

Utbildningsförvaltningens viktigaste område i ettårsplanen är den systematiska utvecklingen av undervisningen så att fler elever når upp till kunskapskraven. Vårt arbete med att höja kvaliteten och att förbättra resultaten fortsätter. Vi måste vara uthålliga eftersom det tar tid innan en förändring kommer till stånd. Grundskoleelevernas resultat var bättre än föregående år, dels marginallt när det gäller meritvärde men framförallt när det gäller behörighet att söka nationellt program på gymnasieskolan. Även gymnasieelevernas betygsresultat var något

2014-03-17

högre än år 2012, medan behörigheten till högskolan var densamma. Gymnasieskolans resultat är ungefär i nivå med riksgenomsnittet. Det går inte att frikoppla frågan om elevers kunskapsutveckling från frågan om deras språkutveckling. Därför måste vi – från förskolan och uppåt – arbeta med att stärka elevernas språk. Mottagningsenheten har nu varit igång i ett år och arbetar med stöd av central språkutvecklare med att kartlägga nyanlända elevers skolbakgrund och förkunskaper för att ge dem goda förutsättningar för fortsatta studier.

Digitalisering

En-till-en-satsningen, på en dator till varje elev i årskurs 7-9 samt gymnasieskolan, har på sina håll givit en mer effektiv och varierad undervisning, och eleverna är överlag positiva till de digitala verktygen. Fortsatta satsningar behövs för att även eleverna i yngre åldrar ska få bättre tillgång till datorer och datorhjälpmedel.

Nya verksamheter

Under året har utbildningsförvaltningen startat flera nya verksamheter: Hantverksgymnasiet som är en del av Tumba gymnasium, Rikstens skola samt förskolan Blåsippan i Norsborg. Under året öppnade två nya friskolor i grannkommunerna vilket medfört att fler grundskoleelever från Botkyrka valt friskola.

Kompetensförsörjning

Utbildningsförvaltningen har genom kompetensfonden satsat på flera kompetenshöjande insatser. Förvaltningen har även ett betydelsefullt samarbete med universitet och högskolor och har flera insatser igång för att säkra personalförsörjningen inom våra verksamheter. Det handlar bland annat om verksamhetsförlagd utbildning för lärarstudenter, validering av personal inom förskola och fritidshem, Lärarlyftet för grundskollärare och möjligheten att forska inom sin anställning. Konkurrensen mellan kommuner om medarbetare med rätt behörighet och legitimation förväntas öka i samband med legitimationslagstiftningen som gäller från 1 juli 2015.

Utmaningar framåt är:

Fortsatt arbete för att förbättra resultaten

De utvecklingsområden som kommer att prioriteras framöver är:

- systematisk utveckling av undervisningen bland annat genom användande av digitala verktyg
- språkutvecklande arbetssätt i alla skolformer
- inkluderande arbetssätt i alla skolformer
- stöd till enheterna i arbetet med att analysera och utvärdera på lokal nivå

2014-03-17

Barn- och elevökningen de närmaste åren

Barn- och ungdomskullarna i Botkyrka beräknas öka med 3 400 barn och ungdomar till år 2022. Det fria skolvalet innebär dessutom en mer komplex planeringssituation för kommunen.

Kompetensförsörjning

Behovet av att anställda fler förskollärare och fritidspedagoger är fortsatt stort. Inom grundskola, grundsärskola och gymnasieskola finns behov av fortbildning för att möta kravet på lärarlegitimation. Kompetensförsörjningsfrågan behöver bearbetas på flera olika nivåer, där både lönen och det inre arbetet på varje enhet kan vara viktiga konkurrensmedel.

Funktionella lokaler

Ännu en stor utmaning för Botkyrkas skolväsende är standarden på våra lokaler och behovet av fler lokaler.

Ann-Chatrin Norrevik
Förvaltningschef

Bilagor till årsredovisningen:

- Bilaga 1 Åtaganden inom kommunfullmäktiges målområden
- Bilaga 2 Jämställd resursfördelning – gymnasium
- Bilaga 3 Uppföljning kostpolicy
- Bilaga 4 Investeringsredovisning
- Bilaga 5 Uppdragslista 2013
- Bilaga 6 Intern kontroll 2013

2014-03-17

Analys av ekonomiskt utfall

Tabell 1 Driftbudget totalt

| mkr | Bokslut 2011 | Bokslut 2012 | Bokslut 2013 | Budget avvikelse 2013 |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|
| Verksamhetens intäkter (+) | 269,4 | 271,1 | 283,4 | 16,2 |
| Verksamhetens kostnader (-) | -2 125,2 | -2 286,5 | -2 351,2 | 6,5 |
| Nettokostnad (+/-) | -1 855,8 | -2 015,4 | -2 067,8 | 22,7 |
| Nettoinvesteringar (+/-) | 18,0 | -16,1 | -18,0 | 24,0 |

Tabell 2 Driftbudget på verksamhetsnivå

| Verksamhet | Bokslut 2012 | Budget 2013 | Bokslut 2013 | Avvikelse 2013 |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Nämnd (601) | 545 | 600 | 470 | 130 |
| Verksamhetsövergripande (602-607) | 123 134 | 135 415 | 121 359 | 14 056 |
| Obl särskola (62, 781) | 63 689 | 63 385 | 63 396 | -11 |
| Grundskoleverksamheter (64, 724,726) | 930 461 | 968 189 | 958 468 | 9 721 |
| Förskola (721-723,725, 728-729) | 535 193 | 556 256 | 556 264 | -8 |
| Gymnasieskola (65) | 330 544 | 331 948 | 331 560 | 388 |
| Särgymnasiet (63) | 31 934 | 34 620 | 36 208 | -1 588 |
| Totalt | 2 015 500 | 2 090 413 | 2 067 725 | 22 688 |

Förvaltningsövergripande

Under hela 2013 har det inom alla nämndens verksamheter varit ett stort fokus på ekonomi. Detta med bakgrund från underskottet 2012. Åtgärder har vidtagits på många olika sätt under hela året men det är först i och med höstterminen de större förändringarna kunnat vidtas.

Generellt har personalkostnader varit i fokus för alla verksamheter och det har varit stor försiktighet med att återbesätta tjänster, ta in vikarier m.m. under hela året.

Under hösten har utbildningsnämnden fattat beslut om förändringar inom administrationen som inneburit en minskning av administrativ personal med ca tio tjänster. Dessa åtgärder har i viss mån påverkat ekonomin under 2013 men får full effekt först under 2014.

2014-03-17

Lokalkostnaderna för 2013 blev 7,5 mkr lägre än budgeterat. Detta bl.a. på grund av att några ny- och ombyggnader av skolor och förskolor blev klara senare än planerat (bl.a. Rikstens skola, Vreta Gård och Violen).

Insatser för elever med behov av stöd i sitt modersmål har kostat mer än budgeterat för flera verksamheter. Den centrala stödresursen har ett underskott med ca 4,1 mkr. Även gymnasiet redovisar underskott för stöd i modersmål.

När det gäller utbildningsnämndens IT-kostnader (funktionskostnader) har det under året förts diskussioner med IT-enheten om sättet att beräkna dessa kostnader. Utbildningsförvaltningen har under hösten gjort en total genomgång av sin IT-utrustning och ur registren städats bort utrustning som inte används längre. Under sent bokslutsarbete återbetalades till utbildningsförvaltningen ca 6 mkr från IT-enheten vilket motsvarade det under året prognostiserade underskottet för IT-kostnaderna.

Utbildningsnämnden har under 2013 inte använt alla pengar som erhållits från Kompetensfonden. Ett överskott redovisas med +2,5 mkr. Dessa pengar har utbildningsnämnden fått besked om att de får användas under 2014 i stället.

Det finns överskott med +0,5 mkr från två riktade statsbidrag där staten inte längre kräver återbetalning. Dessa redovisas som överskott i bokslutet men utbildningsnämnden vill använda dessa pengar för fortsatt utveckling inom de inriktningar som de söks för. Utbildningsnämnden begär tilläggsanslag 2014 med motsvarande belopp som överskottet.

Nämnden som beställare av pedagogisk verksamhet

Utbildningsnämnden har ansvaret för att barn och elever som bor i kommunen får en god omsorg och utbildning av hög kvalitet. Den som genomför förskola och skola får ersättning av Botkyrka kommun enligt fastställda regler.

2014-03-17

Tabell 3 Barn och elever som Botkyrka kommun betalar ersättning för

| Verksamhetsområde | Antal barn/ elever | | | | Belopp mkr | |
|--|--------------------|--------|--------|----------------|----------------|----------------|
| | Utfall | Budget | Utfall | Av- vikelse | Utfall | Av- vikelse |
| | 2012 | 2013 | 2013 | 2013 | 2013 | 2013 |
| Förskola | | | | | 546,4 | -1,8 |
| Antal årsplatser, totalt botkyrkabor | 5 446 | 5 550 | 5 539 | -10 | | |
| därav i egna förskolor | 4 966 | 5 077 | 5 029 | -48 | | |
| därav i annan kommuns skolor | 5 | 8 | 14 | 6 | | |
| därav i fristående skolor | 470 | 471 | 502 | 31 | | |
| Fritidshem | | | | | 87,3 | -1,7 |
| Antal årsplatser, totalt botkyrkabor | 3 931 | 4 043 | 4 082 | 39 | | |
| därav i egna skolor | 3 520 | 3 613 | 3 643 | 30 | | |
| därav i annan kommuns skolor | 11 | 47 | 23 | -25 | | |
| därav i fristående skolor | 400 | 383 | 417 | 34 | | |
| Grundskola F-9 | | | | | 693,9 | 10,3 |
| Botkyrkaelever totalt | 10 504 | 10 927 | 10 729 | -198 | | |
| därav i egna skolor | 8 587 | 8 902 | 8 702 | -200 | | |
| därav i annan kommuns skolor | 332 | 350 | 314 | -58 | | |
| därav i fristående skolor | 1 439 | 1 522 | 1 567 | 65 | | |
| Särskola | | | | | 47,2 | -0,8 |
| Botkyrkaelever totalt | 165 | 157 | 162 | 5 | | |
| Elever i kommunens skolor | 159 | 150 | 147 | -3 | | |
| därav i annan kommuns skolor | 4 | 4 | 3 | -1 | | |
| därav i fristående skolor | 10 | 10 | 9 | -1 | | |
| Gymnasieskolan | | | | | | |
| Totalt Botkyrkaelever | 3 538 | 3 483 | 3 457 | -26 | | |
| därav i egna skolor | 1 479 | 1 443 | 1 424 | -19 | | |
| därav i annan kommuns skolor | 1 075 | 1 057 | 1 047 | -10 | | |
| därav i fristående skolor | 984 | 983 | 985 | 2 | | |
| Gymnasiesärskolan | | | | | | |
| Totalt Botkyrkaelever | 122 | 123 | 105 | -18 | | |
| därav i egna skolor | 79 | 78 | 71 | -7 | | |
| därav i annan kommuns skolor | 43 | 25 | 22 | -3 | | |
| därav i fristående skolor | | 20 | 15 | -5 | | |
| Gymnasieelever i andra kommuner och friskolor * | | | | | 105,3 | -0,6 |
| TOTALT | | | | | 1 480,1 | 5,4 |

*/ De egna gymnasieskolorna i Botkyrka kommun får ersättning via ett anslag i budgeten och hanteras därför inte via ”beställarenheten”.

2014-03-17

Förskola 1-5 åringar

Kostnaden blev något högre än budget. Orsaken var en förskjutning från egna förskolor till externa friförskolor vilket ökat den genomsnittliga kostnaden per plats. Antalet barn i förskola totalt stämmer väl med budget.

Grundskola

Grundskolan totalt har ett stort överskott (+10,3 mkr). Avvikelsen beror på minskade elevolymer jämfört med budget. Under 2013 syns en tydlig förskjutning av att fler elever i grundskolan väljer att gå i en friskola. Detta beror till stor del på att det till hösten 2013 öppnades två nya friskolor i Skärholmen och Flemingsberg där det nu går ett stort antal elever från Botkyrka kommun.

Förskoleklass (del av grundskola)

Förskoleklassen har ett mindre överskott vilket beror på färre elever samt en förskjutning från externa skolor till kommunens egna skolor. Vi har även fått ett ökat antal elever från andra kommuner i förhållande till budget.

Fritidshem (del av grundskola)

Antalet elever i fritidshem ökade under hösten vilket gav högre kostnader jämfört med budget. Ökningen beror i första hand på en ökning av andelen elever som nyttjar fritidshem jämfört med budget.

Grundsärskol (del av grundskola)

Kostnaden är något högre än budget. Detta beror på att vi fått fler elever än budgeterat samt att andelen elever i de högre och dyrare nivåerna successivt blivit fler. Detta visas tydligt av att vi har tre fler elever än budget i nivå 5 (högsta nivån) och de står för merparten av den ökade kostnaden.

Gymnasieskola

Antalet elever i särskola har minskat jämfört med budget. Det är något fler av Botkyrkas elever som väljer att gå i friskola eller annan kommuns gymnasieskola. Utbildningsnämnden som beställare påverkas endast när antalet elever förändras i friskolor och i andra kommuners skolor. Botkyrka kommuns egna gymnasieskolor får ett anslag i budget som sedan ska räcka till de elever som väljer att gå på skolan och hanteras därför inte av "beställarenheten".

Nämnden som utförare av pedagogisk verksamhet

Antalet barn och elever som väljer att gå i våra förskolor och skolor i kommunen är grunden för verksamhetens omfattning. Nedan redovisas hur utvecklingen ser ut för våra egna förskolor och skolor 2011 – 2013.

2014-03-17

Tabell 4 Volymer utförare Botkyrka kommun

| Verksamhetsområde | Utfall | Utfall | Budget | Utfall | Diff utfall- budget |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2013 | 2013 |
| Förskola | | | | | |
| i kommunen | 4 616 | 4 971 | 5 085 | 5 027 | -58 |
| därav från annan kommun | | | 14 | 16 | 2 |
| Fritidshem | | | | | |
| i kommunen | 3 487 | 3 520 | 3 653 | 3 707 | 54 |
| därav från annan kommun | | | 40 | 64 | 24 |
| Grundskola F-9 | | | | | |
| Elever i kommunen | 8 667 | 8 813 | 9 116 | 8 938 | -178 |
| därav från annan kommun | 215 | 226 | 214 | 236 | 22 |
| Särskola | | | | | |
| Elever i kommunens skolor | 171 | 159 | 150 | 153 | 3 |
| därav från annan kommun | 11 | 6 | 7 | 8 | 1 |
| Gymnasieskolan | | | | | |
| Elever i kommunens skolor | 2 268 | 2 309 | 2 313 | 2 308 | -5 |
| därav från annan kommun | 775 | 831 | 870 | 885 | 15 |
| Gymnasiesärskolan | | | | | |
| Elever i kommunens skolor | 85 | 91 | 88 | 81 | -7 |
| därav från annan kommun | 12 | 12 | 10 | 10 | 0 |

För- och grundskola

2013 har varit ett år där alla chefer inom för- och grundskola på bästa sätt utifrån sina förutsättningar har arbetat hårt för att få en budget i balans. Inför hösten var det många enheter som genomförde förändringar i verksamheten som innebar lägre personalkostnader både för ordinarie personal och vikarier men också ökade intäkter genom att ta in fler barn/ elever. Kostnaderna för den övriga driften har alla enheter hållit nere så mycket som det gått. Resultatet för våra egna för- och grundskolor blev totalt ca + 2,6 mkr. Den totala omslutningen för dessa verksamheter var 2013 ca 1 170 mkr.

Gymnasieskola

Inom våra tre gymnasieskolor är det främst två områden som redovisar underskott 2013. Antalet nyanlända har varit högre än budget vilket gör att kostnaderna för språkinträdning ökat jämfört med budget. Kostnaderna för särskolan är också något högre än budget.

Resultat i förhållande till flerårsplanens målområden

Här redovisar utbildningsförvaltningen hur vi bidragit till måluppfyllelse inom flerårsplanens målområden och vad våra mätbara mål och indikatorer visar. I

2014-03-17

bilaga 1 finns redovisningen av utbildningsnämndens åtaganden. Kommunfullmäktiges uppdrag att arbeta med jämställd resursfördelning finns redovisat i bilaga 2 i form av en analys av kostnader för kommunens gymnasieprogram i ett könsperspektiv. Som bilaga 3 ligger uppföljningen av kostpolicyn.

Målområde - Medborgarnas Botkyrka

Mål 1. Botkyrkaborna är mer delaktiga i samhällsutvecklingen (kf)

Mål 2. Botkyrkaborna har mer jämställda och jämlika förutsättningar och möjligheter (kf)

Mål 3. Botkyrkaborna är friskare och mår bättre (kf)

Uppföljning och analys

Referensgruppen för elevinflytande har skapat en ny struktur för möten mellan elevråden och ungdomsfullmäktige. Vad beträffar jämställdhetsarbetet har erfarenheterna från förskolans genusnätverk delgivits till skolledare på konferenser. Projektet Pojkars läsning visade på positiva effekter och har därför byggts ut till att omfatta tolv klasser, och att stimulera pojkars läsning genomsyrar hela Läskampanjen/Språklyftet. För att minska skolfrånvaron och stödja föräldrarna samverkar utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen sedan flera år, bland annat genom Team Skolnärvaro som under året arbetat med 21 elevärenden. Enkäten om förekomsten av hedersrelaterat våld och förtryck var svår att tolka och några av frågorna har arbetats om inför nästa omgång. Den fråga som skiljer ut sig i enkäten är frågan om man får välja sin flick/pojkvän där endast 61 procent av flickorna och 73 procent av pojkarna har svarat ja på frågan. Här är det stora skillnader skolorna emellan. Om man jämför Botkyrkastudien med andra som gjorts är det fler av båda könen som svarar att de inte själv får välja sin vän.

Rektors- och processledarutbildningen Interkulturella förhållningssätt genomfördes med ett begränsat deltagande från skolledarsidan. De nyutbildade processledarna har under året inte funnit några vägar att verka för ett förändringsarbete i skolorna, men en kort analys av köns- och resursfördelning inom gymnasieprogrammen har gjorts på kommunledningens uppdrag. Denna redovisas i bilaga.

Inom hälsoarbetet bidrar utbildningsförvaltningen med att främja motion och hälsosamma måltider. Ett arbete för en inkluderande organisation av undervisningen har påbörjats, med syfte att möta varje elevs behov och därmed också förebygga externa placeringar. Central förvaltning samt några grundskolor ingår i forskningsprogrammet Ifous för att förstärka dessa strukturer och sprida kunskap om ett inkluderande arbetssätt. I samverkan med socialförvaltningen arbetar vi med Team Skolnärvaro för att nå hemmasittarna individuellt,

2014-03-17

Under året har elevhälsoorganisationen och även studie- och yrkesvägledningen fått en välbehövlig förstärkning.

Slutsatser för framtiden

Demokrati, jämställdhet och ett interkulturellt förhållningssätt är ännu inte integrerade delar i utbildningsförvaltningens ordinarie arbete.

Sammanfattande analys per målområde

Förvaltningen har åtta åtaganden under målområdet. Att ett åtagande är delvis genomfört ska läsas som att insatser pågår.

| Antal åtaganden som under året; | Genomförts | Delvis genomförts | Ej genomförts |
|--|------------|-------------------|---------------|
| 8 | 7 | 1 | 0 |

Målområde - Framtidens jobb

Uppföljning och analys

Målområdet räknas inte till utbildningsnämndens kärnverksamhet, men kvaliteten på skolutbildningen är av största betydelse för medborgarnas möjlighet att försörja sig genom arbete. Studie- och yrkesvägledarna fyller en viktig uppgift genom att bistå de unga med deras val inför framtiden. Några grund- och gymnasieskolor har systematiskt arbetat med ett entreprenöriellt förhållningssätt, och gymnasieskolorna bemödar sig om att erbjuda lösningar för de elever som inte kommer in på nationella program. Genom att erbjuda sommarjobb inom förvaltningen kommer ett antal ungdomar närmare arbetsmarknaden.

Slutsatser för framtiden

Vi fortsätter verka för en förstärkt studie- och yrkesvägledning också för yngre åldrar

Sammanfattande analys

Förvaltningen har två åtaganden under målområdet. Att ett åtagande är delvis genomfört ska läsas som att insatser pågår.

| Antal åtaganden som under året; | Genomförts | Delvis genomförts | Ej genomförts |
|--|------------|-------------------|---------------|
| 2 | 1 | 1 | |

2014-03-17

Målområde - Välfärd med kvalitet för alla

Mål 6. Kunskapsresultaten förbättras och skillnader beroende på kön och social bakgrund minskar (kf)

Nämndmål 2013

- Förbättrade resultat gällande flickors och pojkars kunskaper och färdigheter i enlighet med nationella målen. Därutöver: Minskad spridning i resultat mellan områden, skolor och inom skolor. Minskade skillnader i resultat på grund av kön och sociokulturell bakgrund
- Barn och unga i alla åldrar möts av verksamheter som fördjupar deras förståelse för begreppet hållbar utveckling och sätter det i relation till skolans demokratiuppdrag
- Förskolan och förskoleklassens verksamheter ska ge förutsättningar för ökad språklig kompetens till stöd för fortsatt skolframgång

Mätbara mål – se även tabell för indikatorer nedan

Resultat från senaste mättillfälle

- Andelen behöriga lärare i grundskolan ska vara 83 procent (82)
Oktober 2012: 79 procent
- Andelen behöriga lärare i gymnasieskolan ska vara 84 procent (83.3)
Oktober 2012: 83 procent
- Andelen årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning inom förskolan ska vara 33 procent (32)
Oktober 2012: 31 procent
- Andelen flickor och pojkar med betyg från årskurs 9 i alla ämnen ska vara 70 procent (f 70, p 68)
2013: 66 procent (f 66, p 66)
- Andelen flickor och pojkar med behörighet till gymnasieskolan ska vara 84 procent (82)
2013: 81 procent (f 83, p 79)
- Andelen kvinnor och män med slutbetyg från kommunens gymnasieskolor inom fyra år, exklusive IV-programmet, ska vara 82 procent
2013: 87 procent
- Andelen kvinnor och män med slutbetyg som har grundläggande behörighet till högskolan ska vara 82 procent (80)
2013: 79.4 procent
- Direktövergången från gymnasieskolan till högskolan ska vara 37 procent (35.3)
2013: 30.6 procent
- Andelen elever som studerat i Botkyrkas gymnasieskolor och påbörjar

2014-03-17

högskolestudier inom två år ska vara 52 procent (48.3)

2013: 46.4 procent

• Varje grundskola ska ha ett index för det reella elevinflytandet som är minst 78 (lägsta skola 75)

2013: Index kommunen: 78, lägsta skola 66
 Tolv skolor når målet

• Varje grundskola ska ha ett index för det formella elevinflytandet som är minst 60 (lägsta skola 45)

2013: Index kommunen 77, lägsta skola 50

De ingående frågorna i elevenkäten byttes ut år 2013 utifrån Skollagens nya formuleringar, så index kan inte relateras till tidigare år eller till målet

• Varje gymnasieskola ska ha ett index för reellt elevinflytande som är minst 51 (43)

2013: Gymnasiet totalt 49, lägsta skola 41

• Varje gymnasieskola ska ha ett index för formellt elevinflytande som är minst 55 (51)

2013: Gymnasiet totalt 50, lägsta skola 43

• Varje gymnasieskola ska ha ett index för kunskapsutveckling och lärande som är minst 70 (64)

2013: Gymnasiet totalt 71, lägsta skola 65

Indikatorer

Personalstatistik

| Personalstatistik läsåret 2012/2013 (15 okt 2012) | | | | |
|---|---|------|--|-------|
| Förskola | | | | |
| | Antal inskrivna barn per årsarbetare | | Andel årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Botkyrka | 5,7 | 5,6 | 32% | 31% |
| Riket | 5,3 | 5,4 | 56% | 56% |
| Grundskola | | | | |
| | Antal elever per lärare | | Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Botkyrka*1 | 13,9 | 12,7 | 82,2% | 78,6% |

¹ Statistiken för grundskolan är felaktig 2012, då ca 35 lärare saknas i rapporteringen till SCB från en skola.

2014-03-17

| | | | | |
|---------------------------|---|------|--|-------|
| Riket (samtliga kommuner) | 12,1 | 12,0 | 88,7% | 88,2% |
| Fritidshem | | | | |
| | Antal inskrivna barn per årsarbetare | | Andel årsarbetare med pedagogisk högskoleutbildning | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Botkyrka | 24,1 | 22,4 | 33 % | 36 % |
| Riket (samtliga kommuner) | 20,1 | 19,7 | 58% | 56% |
| Gymnasieskola | | | | |
| | Antal elever per lärare | | Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen | |
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| Botkyrka | 13,6 | 12,1 | 83,3% | 83,0% |
| Riket (samtliga kommuner) | 11,8 | 11,6 | 81,1% | 81,4% |

Betyg och behörighet

| Gymnasieskolan | kvinnor | män | totalt |
|---|----------------|------------|---------------|
| Preliminärt betyg 2013: | 14,2 | 13,0 | 13,6 |
| Betyg 2012 | 13,9 | 12,9 | 13,4 |
| Betyg 2011 | 14,6 | 13,7 | 14,1 |
| Preliminär behörighet till högskolan 2013 | 81 % | 78 % | 79% |
| Behörighet till högskolan 2012 | 82 % | 76 % | 79% |
| Behörighet till högskolan 2011 | 88% | 82% | 85 % |

| Grundskolan årskurs 9 | flickor | pojkar | totalt |
|--|----------------|---------------|---------------|
| Preliminärt meritvärde 2013: | 205 | 188 | 197 |
| Meritvärde 2012 | 209 | 182 | 195 |
| Meritvärde 2011 | 210 | 192 | 201 |
| Prel behörighet t gymnasiets yrkesprogram 2013 | 83 % | 78 % | 81% |
| Behörighet till gymnasiets yrkesprogram 2012 | 81 % | 75 % | 78% |
| Behörighet till gymnasiets yrkesprogram 2011 | 81 % | 82 % | 82% |

Uppföljning och analys

Detta målområde utgör utbildningsnämndens huvuduppdrag, vilket avspeglas i mängden åtaganden och nyckeltal/indikatorer som fanns i ettårsplanen för 2013. Hela skolväsendet inklusive förskola och särskola har idag fokus på att systematiskt utveckla undervisningen så att fler barn når upp till

2014-03-17

kunskapskraven. De anmärkningar som gjordes av Skolinspektionen har bearbetats så att vi förhoppningsvis har kommit till rätta med dessa brister. Under året fortsatte det pågående förändringsarbetet på skolorna. Från central förvaltning har stöd för kvalitetsutveckling, resultatanalys och utvärdering erbjudits till förskolor och skolor.

På några skolor i norra Botkyrka har man valt externt konsultstöd för att utveckla starka läridentiteter med stöd i pedagogernas genomarbetade planeringar. Andra skolor arbetar, med stöd av central språkutvecklare, med metoden Att skriva sig till läsning, som får elever att tidigare knäcka läskoden. De centrala språkutvecklarna har givit kompetensutveckling för pedagoger i förskola och grundskola, och haft flera studiecirkel om läsförståelsestrategier och genrepedagogik. Ett nätverk för bibliotekarier har också startats. Mottagningsenheten har nu varit igång i ett år och arbetar med stöd av central språkutvecklare med att kartlägga nyanlända elevers skolbakgrund och förkunskaper för att ge dem goda förutsättningar för fortsatta studier. På enheten görs också en noggrann hälsokontroll av varje elev. Den språkliga specialiseringen (av arabiska högstadiel elever på Falkbergsskolan) har visat sig vara framgångsrik. Från regeringshåll aviseras nya reformer för undervisningen av nyanlända, vilket vi bevakar inom kommunen. En uppföljning av Mottagningsenheten pågår för närvarande.

En-till-en-satsningen har på sina håll gett en mer effektiv och varierad undervisning, och eleverna är överlag positiva till de digitala verktygen. Också eleverna i yngre åldrar ska få bättre tillgång till datorer och datorhjälpmedel. Under det att detta utvecklings- och kvalitetsarbete pågår befinner sig skolorna i pressat budgetläge, och central förvaltning väntar på en omorganisation med åtföljande personalminskning så att en större andel av resurserna kan läggas i verksamheterna.

Slutsatser för framtiden

Förvaltningsledningen har dragit slutsatsen att vi tidigare år haft för många utvecklingsområden att satsa på, och har valt att koncentrera våra insatser till färre områden. Vad beträffar stödinsatser från centralt håll valde vi att i Ettårsplan 2014 prioritera dessa områden

- Systematisk utveckling av undervisningen (vilket omfattar språkutvecklande arbetssätt, inkluderande arbetssätt, stöd i analys och utvärdering, digital användning)
- En effektiv organisation
- Medarbetarnas kompetens och behörighet

2014-03-17

- Ändamålsenliga, funktionella lokaler

Arbetet kommer att organiseras på ett nytt sätt under 2014 efter neddragningen på central förvaltning.

Sammanfattande analys

Förvaltningen har tio åtaganden under målområdet. Att ett åtagande är delvis genomfört ska läsas som att insatser pågår.

| Antal åtaganden som under året; | Genomförts | Delvis genomförts | Ej genomförts | |
|---|------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------|
| 10 | 5 | 3 | 1 vet ej 1 | |
| Antal mätbara mål som under året; 14 | Uppnått 3 | Ej uppnått. Går åt rätt håll: 3 | Ej uppnått. Går inte åt rätt håll: 8 | Ej mätt |
| Antal indikatorer som under året; | | Går åt rätt håll | Går inte åt rätt håll | Ej mätt |
| 12 | | 8 | 4 | |

Målområde - Grön stad i rörelse

Mål 9. I Botkyrka byggs fler attraktiva bostäder för ökad variation och mer levande stadsmiljöer (kf)

Uppföljning och analys

Blygsamma upprustningar av skolgårdar till lek- och lärmiljöer har genomförts med hjälp av samhällsbyggnadsförvaltningen. Behoven av ombyggnad och nybyggnad är mycket stort inom hela förvaltningen, och frågan om ett upprustningsprogram har lyfts till kommunledningsförvaltningen.

Sammanfattande analys

Förvaltningen har ett åtaganden under målområdet. Att ett åtagande är delvis genomfört ska läsas som att insatser pågår.

| Antal åtaganden som under året; | Genomförts | Delvis genomförts | Ej genomförts |
|--|------------|-------------------|---------------|
| 1 | | 1 | |

Målområde - Kultur och kreativitet ger kraft

Mål 10. Kommunen stimulerar kreativitet och entreprenörskap (kf)

Mål 11. Fler Botkyrkabor har möjlighet att uppleva och skapa kultur (kf)

2014-03-17

Uppföljning och analys

Gymnasieskolorna i Botkyrka arbetar dels med entreprenöriellt lärande, dels med Ungt företagande. Några grundskolor har också bidragit till den utvecklingen genom sitt deltagande i Framtidsfrön eller Snilleblixterna. Utbildningsförvaltningen är involverade i kulturplanen och fördelar statliga medel (Skapande skola) till enheterna efter ansökan. Ett förbättringsarbete för skolbiblioteken har inletts, och den kulturella allemansrätten ska implementeras.

Sammanfattande analys per målområde

Förvaltningen har tre åtaganden under målområdet. Att ett åtagande är delvis genomfört ska läsas som att insatser pågår.

| Antal åtaganden som under året; | Genomförts | Delvis genomförts | Ej genomförts |
|--|------------|-------------------|---------------|
| 3 | 3 | | |

Målområde - En effektiv och kreativ kommunal organisation

Mål 12. Effektiv organisation med ökad kvalitet och rätt kompetens (kf)

Mål 13. Fossilbränslefri kommunal organisation senast 2015 (kf)

Uppföljning och analys

Central förvaltning har ett betydelsefullt samarbete med universitet och högskolor och har flera insatser igång för att säkra personalförsörjningen inom våra verksamheter. Det handlar bland annat om verksamhetsförlagd utbildning för lärarstudenter, validering av personal inom förskola och fritidshem, Lärarlyftet för grundskollärare, möjligheten att forska inom sin anställning samt introduktion för nya chefer.

Olika interaktiva mötesplatser och kommunikationsverktyg används, startas och utvärderas. Det gäller både pedagogik och administration, och inte minst de förbättrade rutinerna för budgetuppföljning. På grund av den ekonomiska obalansen från år 2012 och anmärkningar från revisorerna har en ny ekonomiprocess organiserats parallellt med översynen av central förvaltning.

Slutsatser för framtiden

Med tanke på kommande personalbehov är rekryteringsarbetet av fortsatt stor vikt.

Sammanfattande analys

Förvaltningen har tolv åtaganden under målområdet. Att ett åtagande är delvis genomfört ska läsas som att insatser pågår.

2014-03-17

| Antal åtaganden som under året; | Genomförts | Delvis genomförts | Ej genomförts |
|---|------------|-------------------|---------------|
| 12 | 5 | 7 | |

Betydelsefulla händelser

Arbetet inom utbildningsförvaltningen har under 2013 präglats av hanteringen av det stora underskott som uppstod under 2012. Uppdraget att uppnå en budget i balans har tagits på stort allvar av såväl skolledare som central förvaltning. Ett omfattande förändringsarbete har påbörjats för att skapa bättre struktur inom ramen för ekonomiuppföljning. En god kontroll på förvaltningens ekonomi medverkar till att nå flerårsplanens mål om en effektiv och kreativ kommunal organisation.

Den digitala resan för Botkyrkas barn och ungdomar har fått ny fart och energi under 2013. Utvecklingen av undervisningen med hjälp av digitala verktyg har haft stor tyngd, och en-till-en-satsningen (en dator till varje elev i årskurs 7-9 samt gymnasieskolan) har fått stor uppmärksamhet i media och i skol-Sverige. I slutet av året satsades ytterligare resurser för att utrusta barn och elever i förskola och grundskolans årskurs F-6 med digitala verktyg. Pedagoger i de båda skolformerna har påbörjat kompetensutveckling för att få inspiration till att låta de digitala verktygen göra undervisningen mer varierad och lustfylld för barn och elever. Parallellt med satsningen pågår forskarinsatser, dels kopplat till "Appknappen" i Tumbas förskolor, dels till en-till-en-satsningen.

Under året har utbildningsförvaltningen startat flera nya verksamheter: Hantverksgymnasiet som är en del av Tumba gymnasium, Rikstens skola samt förskolan Blåsippan i Norsborg. Dessa händelser bidrar positivt till målområdet "välfärd med kvalitet för alla". Vi har också bättre möjligheter att nå målen inom detta målområde genom att vi prioriterar och fokuserar tydligare, bland annat med stöd i kommunens reviderade mall och arbetssätt med ettårsplanen. Utbildningsförvaltningens viktigaste område i ettårsplanen är den systematiska utvecklingen av undervisningen. Grundskoleelevernas resultat var mer positiva än föregående år, dels marginallt när det gäller meritvärde men framförallt när det gäller behörighet att söka nationellt program på gymnasieskolan.

I början av året lämnade dåvarande förvaltningschef sin tjänst och utbildningsförvaltningen har under tio månader letts av en tillförordnad

2014-03-17

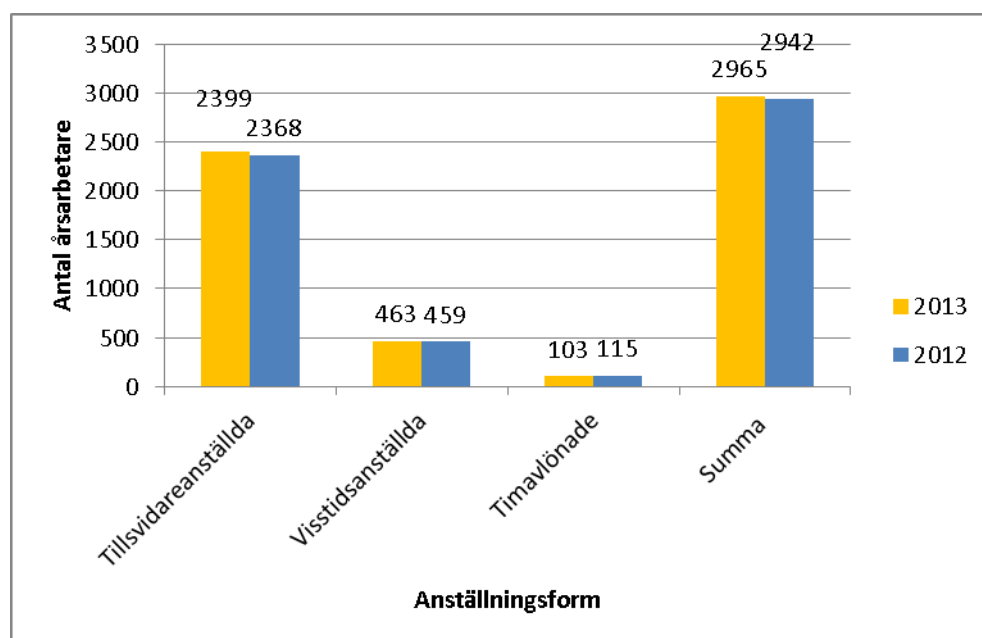
förvaltningschef. Detta har fått till följd att förvaltningen försatts i ett tillstånd av väntan.

Personal

Statistikuppgifterna i detta avsnitt är hämtade ur systemet Beslutsstöd.

Personalstruktur

Antalet årsarbetare



Antalet årsarbetare har ökat med 23 personer i jämförelse med 2012. Ökningen avser tillsvidareanställda och visstidsanställda med 35 årsarbetare samtidigt som antalet timavlönade har minskat med 12 årsarbetare.

Antalet anställda och anställningsform fördelade på kön

Andelen tillsvidareanställda medarbetare i utbildningsförvaltningen har ökat i jämförelse med 2012. Nedan redovisas också andelen kvinnor och män i förhållande till anställningsform. Andelen tillsvidareanställningar har ökat för både kvinnor och män jämfört med föregående år. Andelen timavlönade har minskat med 0.2 procentenheter.

2014-03-17

| Anställningsform | 2013 | 2012 |
|--|--------------|--------------|
| Antal anställda tillsvidare | 2 473 | 2 451 |
| Tillsvidareanställda i % av samtliga anställda | 71% | 68% |
| Tillsvidareanställda kvinnor i % av samtliga anställda kvinnor | 72% | 69% |
| Tillsvidareanställda män i % av samtliga anställda män | 66% | 65% |
| Antal anställda visstid | 550 | 571 |
| Visstidsanställda i % av samtliga anställda | 16% | 16% |
| Visstidsanställda kvinnor i % av samtliga kvinnor | 14% | 15% |
| Visstidsanställda män i % av samtliga män | 22% | 20% |
| Antal timavlönade | 475 | 568 |
| Timavlönade i % av samtliga anställda | 14% | 16% |
| Timavlönade kvinnor i % av samtliga kvinnor | 14% | 16% |
| Timavlönade män i % av samtliga män | 12% | 15% |
| Summa Antal anställda | 3 367 | 3 470 |

Sysselsättningsgrad

Den genomsnittliga sysselsättningsgraden har ökat för både kvinnor och män i jämförelse med 2012. Andelen deltidsanställda har minskat med en procentenhet i jämförelse med 2012.

| Genomsnittlig sysselsättningsgrad, månadsavlönade | 2013 | 2012 |
|---|-------|-------|
| Kvinnor | 97.8% | 96.4% |
| Män | 96.4% | 95.8% |
| Deltidsanställda i % av månadsanställda | 13.9% | 14.9% |
| Kvinnor i % av månadsanställda kvinnor | 13.1% | 14.9% |
| Män i % av månadsanställda män | 17.4% | 14.8% |

Projekt Ökad sysselsättningsgrad

Projekt Ökad sysselsättningsgrad startade under september 2013. Vid uppstarten identifierades 113 medarbetare som deltidsanställda inom de prioriterade målgrupperna (101 kvinnor och 12 män). Den genomsnittliga sysselsättningsgraden för målgruppen låg på 74 procent. Männen hade något lägre sysselsättningsgrad och kvinnorna högre.

Om erbjudande av ökad sysselsättningsgrad erbjuds till en arbetstagare som då byter arbetsplats innebär det att det fortfarande bara finns ett behov av en delstidsanställning på den enhet som medarbetaren lämnar. Det vill säga: en individ ökar sin sysselsättningsgrad, men de deltidsanställda minskar inte totalt

2014-03-17

i förvaltningen. Här har vi valt att redovisa antal individer som haft deltidsanställning och fått heltidsanställning.

Vid en inventering under september 2013 var det 54 medarbetare som önskade öka sin sysselsättningsgrad. Vid uppföljning den sista december samma år var det åtta medarbetare som hade erhållit en tillsvidareanställning på heltid, och två som gått upp till heltid genom en tidsbegränsad anställning (fram till sista juni 2014).

| Befattning | Antal | Erhållit heltid, tillsvidare | Erhållit heltid på tidsbegränsad anställning |
|------------------|-------|------------------------------|--|
| Fritidsassistent | 1 | 1 | |
| Måltidsbiträde | 5 | 5 | |
| Elevassistent | 2 | 0 | 2 |
| Vaktmästare | 1 | 1 | |
| Barnskötare | 1 | 1 | |
| Totalt | 10 | 8 | 2 |

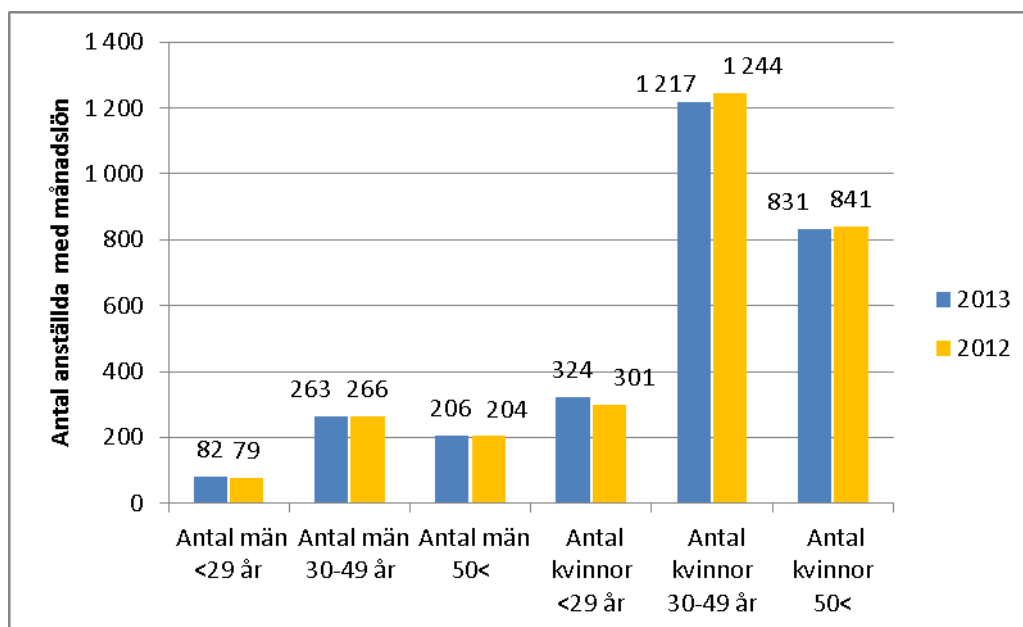
Medelålder

Medelåldern inom utbildningsförvaltningen för tillsvidareanställda och visstidsanställda är 45 år. Medelåldern för kvinnor är 44 år och för män 45 år. Andelen anställda som är yngre än 29 år har ökat med 26 personer sedan 2012; 23 kvinnor och tre män.

Åldersstruktur

Inom utbildningsförvaltningen är andelen kvinnor 81.1 procent och män 18.9 procent. Hur kvinnor och män fördelar sig på åldersstrukturen visas i nästa diagram.

2014-03-17



Den 2013-12-31 finns det 26 personer som är över 65 år som fortfarande är i tjänst. Avgångsskyldighet inträder vid 67 år.

Rörlighet

Personalomsättningen har under 2013 varit 10.6 procent, vilket i förhållande till år 2010 (då vi hade senaste jämförelsesiffrorna) innebär en ökning med 3.9 procentenheter. Personalomsättningen för kvinnor har varit 10.8 procent och för män 9.6 procent av genomsnittligt antalet anställda under året.

Pensionsavgångar

60 personer har gått i pension under 2013; 50 kvinnor och 10 män.

Sjukfrånvaro

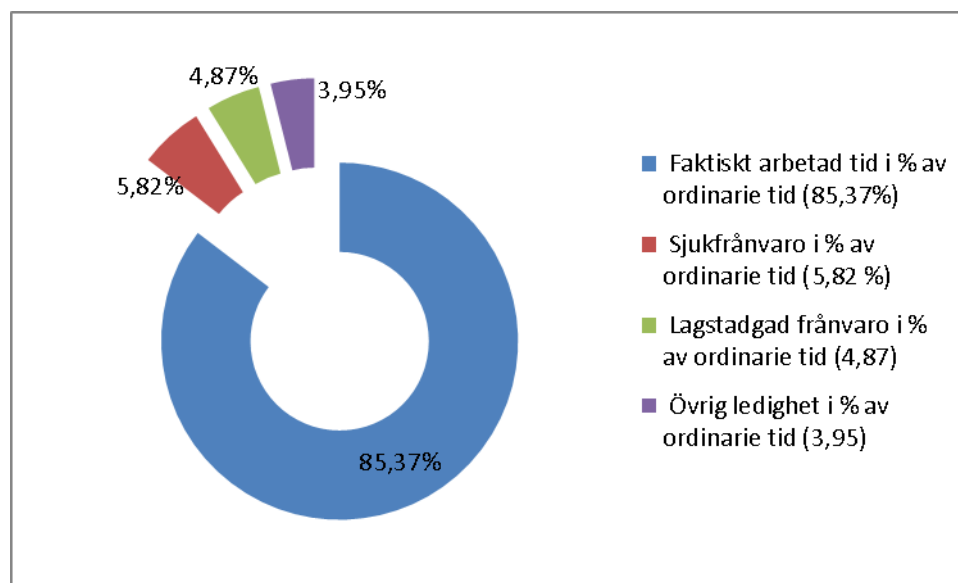
Den totala sjukfrånvaron för utbildningsförvaltningen under år 2013 uppgick till 6.38 procent av tillgänglig arbetad tid (tillgänglig arbetad tid = ordinarie tid minus lagstadgad frånvaro och övrig ledighet). Denna siffra kan jämföras med sjukfrånvaron för hela Botkyrka Kommun som ligger på 6.0 procent. Kvinnor står för 5.66 procent av sjukfrånvaron medan mäns sjukfrånvaro är 0.72 i procent av tillgänglig arbetad tid. Jämförelsedata saknas bakåt då sjukfrånvaron inte har redovisats för 2012.

2014-03-17

| Sjukfrånvaro | 2013 |
|--|-------|
| Dag 1-14 i % av tillgänglig arbetad tid | 3.39% |
| Dag 15-90 i % av tillgänglig arbetad tid | 1.35% |
| Dag 91- i % tillgänglig arbetad tid | 1.59% |
| Sjukersättning/aktivitetsersättning i % av tillgänglig arbetad tid | 0.05% |
| Total Sjukfrånvaro i % av tillgänglig arbetad tid | 6.38% |

Tidsanvändning

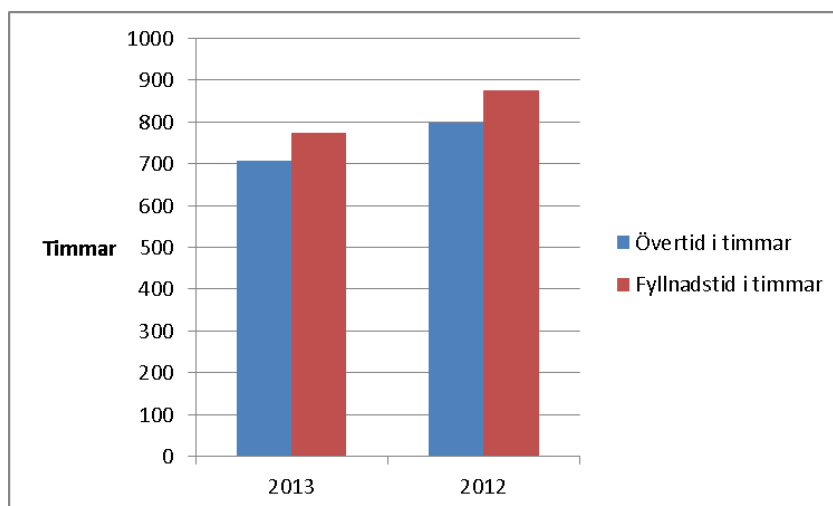
I ordinarie tid inkluderas lagstadgad frånvaro, sjukfrånvaro och övrig ledighet. Eftersom sjukfrånvaron mäts i förhållande till all tid innebär detta att måtten för sjukfrånvaro i tidsanvändningen blir lägre än sjukfrånvaro av tillgänglig arbetad tid. Tidsanvändningen visas i diagrammet nedan.



Fyllnadstid och overtid

Antal arbetade timmar på fyllnadstid och overtid har minskat under 2013 i förhållande till 2012. Se tabell nedan.

2014-03-17



Mångfald, antidiskriminering och jämställdhet

Det är 42.8 procent av utbildningsförvaltningens medarbetare som har utländsk bakgrund. I jämförelse med år 2012 har andelen anställda med utländsk bakgrund ökat med 2.1 procentenheter. Andelen chefer med utländsk bakgrund är 18.7 procent, och har minskat med 0.2 procentenheter i jämförelse med 2012.

Under 2013 har kommunen nytt arbetsvärderingssystem, MIA. Arbetsvärdering av befattningar har uppdaterats och lönekartläggning har skett. Förvaltningen har kunnat konstatera att det inte finns några osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män.

Kompetensutveckling

I medarbetarundersökningen svarade 63 procent av de svarande att de får den kompetensutveckling de behöver. Det är en procentenhet lägre än 2012.

Arbetsmiljö- och HR-utbildning

År 2012 antogs en ny arbetsmiljödelegation. Som ett led i implementeringen av denna erbjöds cheferna och skyddsombud inom utbildningsförvaltningen en arbetsmiljöutbildning. Utbildningen innehöll, förutom genomgång av delegationen, kunskaper om lagar, föreskrifter och riktlinjer, genomgång av metoder för ett systematiskt arbetsmiljöarbete samt riskbedömning. Det var 25 personer som deltog vid utbildningstillfället.

2014-03-17

Övriga utbildningsinsatser som kan nämnas är att alla chefer inbjudits till en aktualitetsdag under året där fokus varit på arbetsrätt och nyheter inom HR-området. Cheferna har också erbjudits medarbetarskapsutbildning. Avdelningen för HR har tillsammans med fackliga företrädare deltagit på arbetsplatsträffar med syftet att öka kunskapen om rättigheter och skyldigheter i arbetet.

Antal rapporterade tillbud och skador

Under 2013 har följande skador och tillbud anmälts i MarshPlus avseende förvaltningens medarbetare.

| | Tillbud | Skador |
|---------------|---------|--------|
| Förskola | 32 | 31 |
| Grundskola | 61 | 109 |
| Gymnasieskola | 3 | 4 |

Orsak till anmälda skador

| | Förskola | Grundskola | Gymnasieskola |
|------------|----------|------------|---------------|
| Akutskada | 2 | 13 | 1 |
| Fallskada | 5 | 8 | - |
| Färdolycka | - | 1 | 1 |
| Halkskada | 7 | 5 | - |
| Hot | - | 3 | - |
| Våld | 2 | 45 | 1 |
| Övrigt | 15 | 35 | 1 |

Kompetensfonden

Central förvaltning har genom kompetensfonden satsat på flera kompetenshöjande insatser. Under 2013 har 14 rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer gått rektorsprogrammet. En rektor har genomgått rektorslyftet. Vi har 29 lärare som påbörjat utbildning för behöriga lärare genom lärarlyftet II. Bland tillsvidareanställda barnskötare utan formell utbildning är det 60 stycken som har validerats och examinerats mot 800 gymnasiepoäng på barn och fritidsprogrammet. Ytterligare 40 personer har påbörjat validering under hösten 2013 och kommer att examineras under

2014-03-17

vårterminen 2014. Dessutom pågår en erfarenhetsbaserad utbildning till förskollärare och fritidspedagog för 16 medarbetare. Sex medarbetare har fått lärarexamen med inriktning förskollärare och en (1) med inriktning fritidshem.

Medarbetarnas upplevelse

Föräldraskap

I medarbetarundersökningen var det 45 procent av de svarande som uppgav att de har barn under 18 år. Av dessa var 64 procent positiva till att det går att förena arbetet med föräldraskap. Kvinnor har en något högre andel positiva svar än männen (64 respektive 62 procent). Föräldraledighetens andel av den tillgängliga arbetstiden är 4.82 procent varav kvinnor står för 4.4 procent och män för 0.42 procent. Det är i åldersgruppen 30-49 år som de flesta uttagnen av föräldraledighet sker.

Delaktighet och inflytande

Av utbildningsförvaltningens medarbetare upplever totalt 68 procent att de har delaktighet och inflytande över sitt arbete. Detta är något lägre än 2012 då andelen var 69%. Resultatet för hela kommunen 2013 var 67 procent.

Hållbart medarbetarengagemang, HME

Index för Hållbart Medarbetarengagemang, HME, bygger på frågor som har tagits fram av Sveriges kommuner och landsting. Frågorna har ställts i medarbetarundersökningen 2013. Begreppet "hållbart" markerar att detta index för medarbetarengagemang fokuserar organisationens förmåga att främja, ta tillvara, och bygga vidare på engagemanget.

Medarbetarengagemanget bedöms vara en av de viktigaste förutsättningarna för en organisations förmåga att nå goda resultat.

HME består av nio delfrågor uppdelade på tre delindex, motivation, ledarskap och styrning, vilka i sin tur utgör bas för ett övergripande HME-index. Se nedan HME för utbildningsförvaltningen i förhållande till Botkyrka kommun och deltagande kommuner i Stockholms län.

2014-03-17

| | 2013 |
|--|------|
| HME utbildningsförvaltningen | 78 |
| HME Botkyrka kommun | 78 |
| HME SKL (kommuner i Stockholms län) | 77 |
| Delindex för utbildningsförvaltningen | |
| Delindex motivation utbildningsförvaltningen | 79 |
| Delindex ledarskap utbildningsförvaltningen | 77 |
| Delindex styrning utbildningsförvaltningen | 79 |

Investeringar

Investeringar redovisas särskilt i bilaga 4.