



LULEÅ KOMMUN

# Verksamhetsplan 2010-2012

Barn- och utbildningsnämnden



**SKOLAN  
I LULEÅ**

## Arbetet med verksamhetsplan 2010-2012

I februari 2009 genomfördes två temadagar om uppdaterad omvärldsanalys där både nämndens politiker och förvaltningens ledningsgrupp deltog. Politiker lämnade förslag på områden som prioriteras under kommande år.

Arbetet fortsatte därefter med arbetsmöten för förvaltningens perspektivansvariga för att omhänderta politikernas ställningstaganden. Ledningsgruppen och perspektivansvariga arbetade fram framgångsfaktorer för varje perspektiv som därefter fastställdes av nämnden. Målformuleringar togs fram av förvaltningsledningen.

Förberedelser för dessa olika planeringstillfällen samt beredning av resultaten skedde genom samverkan mellan representanter från förvaltningens personal- ekonomi- administrativa- och utvecklingsenhet och lyftes tillbaka till nämndens politiker och ledningsgrupp för synpunkter och beslut. Arbetet kännetecknades i hög grad av inflytande och delaktighet.

Nämnden återkopplade sedan sin plan till budgetutskottet i s k styrdialog och lämnade sedan över den färdiga planen till kommunledningsförvaltningen.

## Innehåll

Uppdrag	4
Verksamhet	4
Luleå vision 2050	5
Barn- och utbildningsnämndens vison	5
Omvärldsanalys	6
Systematiskt kvalitetsarbete	7
Attraktiv arbetsgivare	7
God ekonomisk hushållning	8
Medborgarperspektiv	9
Utvecklingsperspektiv	10
Medarbetarperspektiv	12
Ekonomiperspektiv	13
Styrkort	14

## Uppdrag

Barn- och utbildningsnämnden har ansvaret för Luleå kommuns skolväsende från förskola och grundskola till gymnasium. Skolans uppdrag är att se till samhällets fortlevnad, tillväxt och utveckling. Grundläggande värden som demokrati, jämställdhet och nödvändigheten av hållbar utveckling måste föras vidare till nästa generation. Uppdraget är också att ge möjligheter för individerna att lära och erövra sådana kunskaper och färdigheter så att de kan leva ett rikt och allsidigt liv, kan ta ansvar för både sig själva, sina närmaste och för samhället. De ska kunna delta i arbetslivet. Varje individ ska med hjälp av utbildning kunna påverka och förbättra sin livssituation.

## Verksamhet

Förskolan skall lägga grunden för ett livslångt lärande i sin verksamhet som är rolig, trygg och lärorik. Det ska vara en god pedagogisk verksamhet där omsorg, fostran och lärande bildar en helhet.

Förskoleklassen är en frivillig skolform, kommunen är skyldig att erbjuda plats i förskoleklass från och med höstterminen det år då barnet fyller sex år till dess barnet ska börja fullgöra sin skolplikt. Utbildningen ska stimulera varje barns utveckling och lärande samt ligga till grund för fortsatt skolgång.

I grundskolan går alla barn som är skolpliktiga och det är barnen när de fyller sju år. Om föräldrarna önskar det kan barnen få börja skolan redan när de är sex år. Till den obligatoriska skolan räknas även den obligatoriska särskolan.

Fritidshemmet är pedagogisk gruppverksamhet under den skolfria delen av dagen för skolbarn till och med tolv års ålder. Fritidshemmets uppgift är att genom pedagogisk verksamhet komplettera skolan, erbjuda barn en meningsfull fritid och stöd i utvecklingen.

Gymnasieskolan ska med den obligatoriska skolan som grund fördjupa och utveckla elevernas kunskaper som förberedelse för yrkesverksamhet och studier vid universitet och högskolor och som förberedelse för vuxenlivet som samhällsmedborgare och ansvariga för sina egna liv. Gymnasiesärskolan vänder sig till ungdomar som inte kan gå i gymnasieskolan därför att de är utvecklingsstörda och bygger på den obligatoriska särskolan.

## Luleå vision 2050

Vi lever ett rikt och utvecklande liv i en viljestark och växande region. Vid Bottenvikens kust finns plats för både och; närhet och utrymme, stad och land, bredd och spets, vita vidder och ljus, sommar- nätter, naturens värden och dess möjligheter.

Med ett naturligt nytänkande och ett friskt flöde av intryck, kunskap och utbyten skapar vi en hållbar förnyelse. Det gör oss till en av de viktigaste svenska kustregionerna och en förebild nationellt och internationellt.

### Framtidsbilder

**Levande och växande** – Vi tror på framtiden och lever ett utvecklande liv i en ständigt växande region full av omtalad drivkraft och naturliga nytänkare. Vår region präglas av mångfald och valmöjligheter där de ungas influenser är en källa till förändring. Vi har klarat omställningen till ett energi- och resurshållande samhälle där vårt näringsliv står sig starkt i den globala ekonomin.

**Utrymme och närhet** – Vår trygghet gör oss toleranta och ger oss förmågan att hantera en föränderlig värld. Öppenhet gentemot varandra och omvärlden skapar ett friskt flöde av intryck och förnyelse. Här upplevs allt mycket närmare och det är enkelt att leva ett rikt liv. Vi vet att det liv vi lever har en mening och att vi alla är en del av ett sammanhang. Kulturen och naturen erbjuder stora utrymmen för både rekreation och avskildhet.

**Se möjligheterna** – Vi är kända för modet att satsa nytt, att våga sticka ut och att gå före. Det syns inom näringsliv och samhälle, forskning och utbildning, arkitektur och infrastruktur, kultur och idrott. Vår region kännetecknas av förmågan att kombinera social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet.

**Naturligt färgstark** – Vi är kända för förmågan att värna om, ta vara på och förmedla värdet av våra naturliga tillgångar. Platsen vid Bottenvikens kust bjuder särpräglade årstider med såväl polarnatt och vita vidder som varma somrar utan nätter. Det ger oss en identitet som kommer till uttryck i kultur och konst, idrott och upplevelser, boende och näringar.

**Lokalsinne och världsvana** – Vi är en av de viktigaste svenska kustregionerna, en förebild nationellt och internationellt. Det skapar intresse och nyfikenhet att ta del av vår natur, vårt kunnande och vårt näringsliv. Via luften, över land och vatten finns en ständig rörelse fri från geografiska eller administrativa gränser. Här strömmar människor, kunskap och kompetens, varor och tjänster.

## Hållbar utveckling

Hållbar utveckling är ett viktigt begrepp för kommunens långsiktiga planering. I Luleå kommuns nya vision - Luleå 2050 som antogs under 2008 är hållbarheten en grundförutsättning.

I begreppet hållbarhet finns tre aspekter;

**Social hållbarhet** – Målet om ett gott liv och en god livsmiljö i Luleå.

**Ekonomisk hållbarhet** – En god ekonomi för att kunna nå de sociala målen.

**Ekologisk hållbarhet** – Verksamhet inom ramen för ekosystemets gränser.

De tre hållbarhetsaspekterna är lika viktiga och ömsidigt beroende av varandra.

Minskar hållbarheten i en av de tre så faller också de andra. För att nå en hållbar utveckling behövs arbete, kunskap, engagemang och kreativitet i kommunen.

## Omvärldsanalys

### **Skapa förutsättningar för en attraktiv livsmiljö och ett tolerant samhällsklimat samt främja människors hälsa på lika villkor – social hållbarhet**

En kommun med en attraktiv livsmiljö har kvaliteter som gör att människor vill flytta dit och de som redan bor där vill bo kvar. I en attraktiv kommun känner sig barn och elever trygga och uppnår goda resultat i skolan.

En gemensam värdegrund utvecklar ett tolerant samhällsklimat och en skola där alla inkluderas och känner trygghet och trivsel. I en skola för alla accepteras olikheter genom att allas unika sätt att vara, tänka och lära tas tillvara. Olikheter ses som en resurs och varje individ får möjlighet att utvecklas utifrån sina egna förutsättningar.

Genom en ökad internationalisering och globalisering växer rörligheten mellan nationsgränserna. Höga krav ställs på människors förmåga att leva med och se de värden som ligger i en kulturell mångfald. Skolan utgör en värdefull social och kulturell mötesplats som har ett stort ansvar för att stärka denna förmåga hos alla barn och elever.

En god lärmiljö präglas av helhet och sammanhang genom att olika kompetenser och ämnen samverkar och alla barn och elever ges samma förutsättningar för att lyckas. Barn och elever får möjlighet att utveckla olika sätt att lära i egen takt och utifrån sina egna förutsättningar. I en god lärmiljö känner man sig trygg och relationerna präglas av tillit vilket främjar barn och elevers hälsa och lärande. På så sätt finns ett nära samband mellan lärande och hälsa.

För att nå goda resultat hos barn och elever behövs goda kunskaper i språk-, läs- och skrivutveckling. Modersmålet har stor betydelse för barns och ungdomars identitetsutveckling och kunskaper i flera språk är en tillgång både för den enskilda individen och för samhället. Goda kunskaper i matematik, naturvetenskap och teknik är ytterligare avgörande och betydelsefulla kompetenser för samhället och näringslivets tillväxt och utveckling.

Ett systematiskt kvalitets- och uppföljningsarbete kännetecknar framgångsrika skolor. Det är därför angeläget att systematiskt samla in och följa elevers resultat över tid. Genom ett målmedvetet arbete med att analysera resultaten så identifieras angelägna utvecklings- och förbättringsområden som betydelsefulla för hur barn och elever lyckas.

### **Stärka regionen och skapa förutsättningar för ett utvecklat och varierat näringsliv – ekonomisk hållbarhet**

Ett gemensamt mål för länder inom EU är att öka intresset för rekryteringen till naturvetenskapliga och tekniska utbildningar för att öka den internationella konkurrenskraften. Matematik, naturvetenskap och teknik är utvecklingsområden som anföras som särskilt betydande för tillväxt och utveckling för att öka konkurrenskraften.

Framtiden skapas av barn och elever som har lust, mod och vilja att förverkliga sina idéer, som upplever inflytande och delaktighet för att kunna förverkliga dem och därigenom också känner att de kan påverka sin livssituation

Genom att ge dagens barn och elever möjligheter att utveckla ett entreprenöriellt förhållningssätt så läggs en stabil grund för regionens framtida utveckling. Ett entreprenöriellt förhållningssätt ska genomsyra hela utbildningen från förskola till gymnasiet. Entreprenörskap handlar om mer än eget företagande – det är ett förhållningssätt som syftar till att stärka barns och elevers initiativkraft och entreprenörsanda.

### **En effektivare hushållning med resurser – ekologisk hållbarhet**

En hållbar utveckling som genomsyrar hela samhället kräver samverkan och en hög delaktighet av alla berörda. För att nå framgång krävs kunskap, insikt och förståelse. Genom ett tvärvetenskapligt och demokratiskt arbetssätt skapas en förståelse för hur allt hänger samman i ett stort system.

Skolan har en viktig roll i arbetet med en hållbar samhällsutveckling ur ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt perspektiv och arbetet måste därför starta tidigt. Skolan måste arbeta med att utveckla alla barns och elevers kompetens för att leva i ett hållbart samhälle.

Ett övergripande miljöperspektiv på lärande ger barn och elever möjlighet att ta ansvar för den miljö de själva direkt kan påverka. Kunskaper om de faktorer som påverkar miljön både övergripande och globalt behöver fördjupas och insatser som behövs för att minska de negativa effekterna för en hållbar utveckling tydliggöras.

Genom att skolan arbetar med att utveckla barn och elevers delaktighet och inflytande så utvecklas viktiga verktyg och redskap i det långsiktiga arbetet med hållbar utveckling. Barn och elever förbereds

för att engagera sig och aktivt ta del av samhällslivet genom att undervisningen bedrivs i demokratiska arbetsformer.

## Systematiskt kvalitetsarbete

Ett systematiskt kvalitetsarbete är en förutsättning för att kunna utveckla en effektiv organisation med kundens behov i fokus. Kvalitetsutveckling handlar om att skapa direkt värde för kunden. Kvalitetsarbetet är den viktigaste beståndsdel i arbetet med verksamhetsutveckling.

Genom ett systematiskt kvalitetsarbete med fokus på ständiga förbättringar kan en lönsam och hållbar utveckling främjas. Det är idag viktigare än någonsin för att kunna finansiera välfärdssamhällets åtaganden. Avgörande faktorer för ett framgångsrikt kvalitetsarbete är ett gemensamt förhållningssätt, delaktiga och engagerade medarbetare samt ledare som är tydliga i sin kommunikation. Arbetsätt som främjar en integrerad helhetssyn på kvalitetsarbete ska eftersträvas.

Kundorientering bör vara utgångspunkten för all verksamhet. Det gäller att förstå kundbehovet och ha förmåga att överföra detta till kundnytta. När kundbehovet är identifierat gäller det att omvandla detta till löften och utfästelser. Löften som kan hållas och som möjliggör för kunden att ha rätt förväntningar. Behoven bör även vara den viktigaste utgångspunkten i kommunens verksamhetsutvecklingsarbete med avseende på e-tjänster.

Målet är att göra det så enkelt som möjligt för så många som möjligt. En utökad användning av IT kan snabba på ärende- och beslutshandlingen och samtidigt säkra den enskildes integritet vid utbytet av information.

En viktig nyckel till framgång är samverkan. Att ha en metodisk dialog med kunderna är därför avgörande för ett väl inriktat utvecklingsarbete. Det gäller att ha hjälpmedel och beredskap för att snabbt kunna svara på kundernas frågor. Det gäller att aktivt efterfråga synpunkter på förbättringsområden och proaktivt förebygga så att förbättringsområdena inte är av allvarlig karaktär. Synpunkter är ett uttryck som ska tas om hand, kommuniceras och i förekommande fall åtgärdas.

Genom att skapa effektiva processer och förbättra resursutnyttjandet ökar effektiviteten som utgör en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. I jämförelser med oss själva över tiden och med andra,

via enkäter och liknande, kan vi få underlag för att öka vår kännedom om de mekanismer som styr utveckling med framgång.

## Attraktiv arbetsgivare

För att attrahera, behålla och nyttja medarbetare vässar Luleå kommun sin förmåga att hantera kompetens och talanger hos såväl medarbetare som ledare, allt för att vara det bästa valet. Detta kräver ökad individualisering och lyhördhet. Detta kan ske bl a genom kompetensutveckling och intern rörlighet samt möjlighet till heltid. Det är också centralt att finna effektiva former för kunskapsöverföring i samband med det förväntade generationsskiftet. Detta är speciellt angeläget i en tid med minskade ekonomiska resurser samt vid konkurrensutsättning av verksamheten.

De unga medarbetarna tenderar att värdera ett arbetsliv i balans och drivs av vardagliga utmaningar, stimulans och egna utvecklingsmöjligheter. Chefsansvar attraherar inte alla. Det är viktigt att även fortsättningsvis fokusera på hälsoutvecklingen bland medarbetare, även för de yngre.

Både kommunens medborgare och medarbetare präglas av olikhet. Arbetsgivarens skicklighet att hantera kompetens och talanger är avgörande för verksamhetens kvalitet. Arbetslagen kommer att vara allt mer heterogena – yngre och äldre, fler med etnisk bakgrund. Kraven på chefernas förmåga att vara synliga och aktiva i förändringsarbetet ökar.

Ökad individualisering ställer högre krav på tydlig samordning. Det tekniska stödet för olika processer inom det personaladministrativa området utvecklas kontinuerligt och är en bidragande faktor till att Luleå kommuns förvaltningar agerar som en arbetsgivare.

Regeringens betoning på arbetslinjen påverkar utbildnings- och arbetsmarknadspolitiken och socialförsäkringssystemet. Detta kan bli effekter på kommande arbetskraftsutbud samt påverka utformningen av rehabilitering och företagshälsovård.

Luleå tekniska universitet och andra utbildningsanordnare med hög kvalitet är viktiga förutsättningar för att Luleåregionen ska klara sin kompetensförsörjning. Samverkan och utbyte av erfarenheter med närliggande kommuner och andra aktörer är viktiga för kommunens och regionens utveckling och tillväxt.

## God ekonomisk hushållning

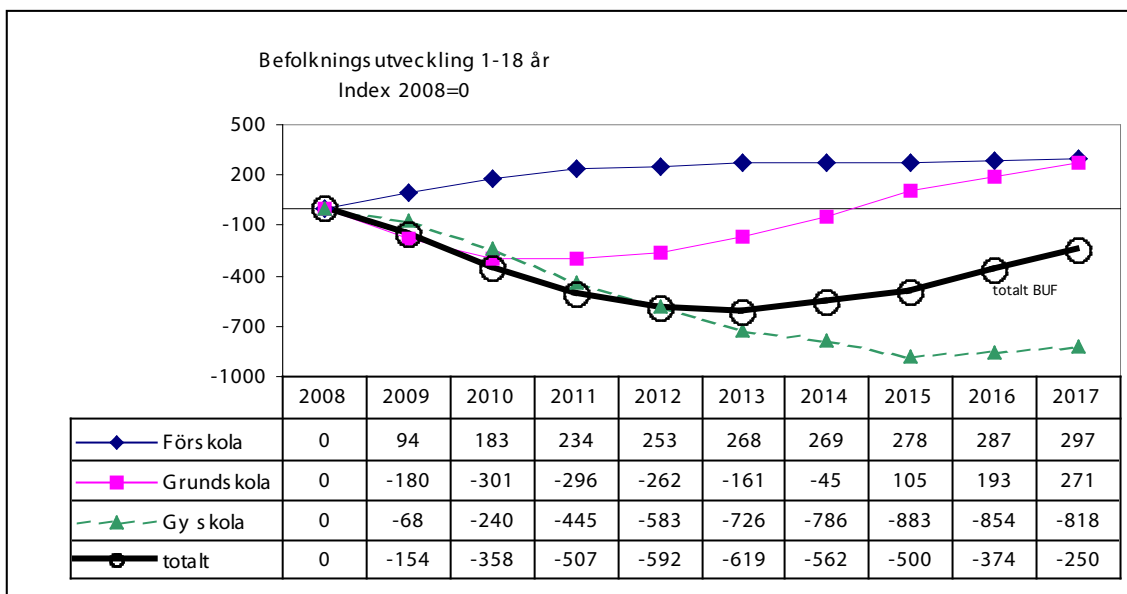
Den samhällsekonomiska utvecklingen och befolkningstillväxten är faktorer som har störst betydelse för den kommunala ekonomin, så även barn- och utbildningsförvaltningen. Den kommunala ekonomin påverkas dessutom starkt av att staten fullt ut finansierar de reformer som kommunerna åläggs att verkställa. För den enskilda kommunen har effekterna, av systemet för kommunalekonomisk utjämning, i många fall en betydande inverkan på det ekonomiska handlingsutrymmet. Sammantaget avgör dessa faktorer, tillsammans med kommunens ekonomiska läge, det ekonomiska utrymme som kan disponeras för nämndernas verksamhet.

Barn- och utbildningsnämnden har klarat 2009 års ekonomimål, dvs >0. Verksamheten har klarat av effektiviseringskrav motsvarande ca 4 Mkr samt volymanpassning med 3Mkr netto. I gällande plan är effektiviseringskravet för 2010 borttaget för nämnden. För år 2011 ligger kravet på 4 % eller 58 Mkr. Dessa åtgärder läggs utanpå de anpassningskrav

som förvaltningen har pga förändrat antal barn/elever dels pga demografin och dels pga minskning av den omställningsersättning som nämnden fått under några år i samband med nya fristående skolor.

Att nämnden ska klara av sitt uppdrag inom tilldelad budgetram är ett tufft arbete eftersom förvaltningen under de senaste åren har effektiviserat sin verksamhet med 0,5 %-1,5 % per år samtidigt som anpassning till färre barn hela tiden pågår. Antalet gymnasieelever minskar exempelvis med 1/3 under planeringsperioden vilket innebär stora omstruktureringsåtgärder.

Alla kostnader ses över i arbetet med att klara de nya effektiviseringskraven. Eftersom skolan är en kunskapsintensiv verksamhet där ca 75 % av resurserna utgörs av personal så är det naturligt att merparten av åtgärderna görs där.



## FRAMGÅNGSFAKTORER

### Skolan i Luleå har en trygg miljö för lärande

Skolan i Luleå arbetar ständigt med att utvecklas till att bli av landets bästa. Genom att arbeta med att utveckla en trygg skola och en god lärmiljö för alla barn och elever så skapas förutsättningar för goda resultat och en hög måluppfyllelse. Skolan i Luleå arbetar systematiskt och kontinuerligt med de grundläggande värdena så att alla barn och elever kan känna sig trygga och bemötas och behandlas med respekt.

Varje skola har en Likabehandlingsplan som följs upp och utvärderas varje år i kvalitetsredovisningen. I kvalitetsredovisningen redovisar rektor hur arbetet med likabehandling sker, hur diskriminering förebyggs och förhindras och hur likabehandling främjas. En uppföljning genomförs varje år av Barn- och utbildningsförvaltningen för att säkerställa att planerna uppfyller de av Skolverket fastställda kraven.

För att skapa en bild av hur barn och elever upplever trygghet, trivsel, inflytande, lust att lära samt förekomsten av kränkande behandling så genomförs årligen en enkätundersökning med elever från år 3, 5 och 8 samt årskurs 2 på gymnasiet. Resultatet sammanställs av Barn- och utbildningsförvaltningen och förbättringsområden identifieras. En fördjupad förståelse uppnås genom att intervjuer genomförs med ett urval av elever.

För att fördjupa och utveckla hälsoområdet så arbetar skolan också med gemensamma kunskapsområden kring hälsa. Ett målmedvetet arbete pågår med hälsa och livsstil som redovisas i rektors kvalitetsredovisning. Skolorna har byggt upp strategier och genomför olika aktiviteter för att stärka arbetet och förbättra lärandet.

### Skolan i Luleå har en hög kvalitet och goda resultat

Ett allsidigt och livslångt lärande karaktäriseras av helhet och sammanhang i vilken verksamheter, ämnen och kompetenser samverkar för barns och elevers utveckling och lärande. Genom de estetiska läroprocesserna, ny teknik och nya kommunikationsmönster utvecklas nödvändiga redskap för barn och elever.

För förskolan är den pedagogiska dokumentationen tillsammans med utvecklingssamtalen det som ger föräldrar möjligheter att följa sitt barns utveckling och lärande. Föräldraenkäten som riktar sig till alla föräldrar i förskolan genomförs varje år. Resultatet som sammanställs av Barn- och utbildningsförvaltningen beskriver kvaliteten i förskolans verksamhet och identifierar viktiga förbättringsområden.

Utvecklingssamtalen ger föräldrar viktig information och gör dem delaktiga i verksamheten. Samtalen skapar trygghet och ger alla elever möjligheter till ett inflytande över det egna lärandet. Den individuella utvecklingsplanen med skriftliga omdömen utgör ett viktigt stöd för elevens lärande genom att elev och förälder får en tydlig information om kunskapsutvecklingen i varje ämne. Elever i grundskolan och gymnasiet som är i behov av stöd har ett åtgärdsprogram.

Ett systematiskt uppföljningsarbete av resultaten i de Nationella proven i år 3, 5 och 9 och på gymnasiet samt betyg från grundskola och gymnasiet sker och ger underlag för att identifiera förbättringsområden. Genom en satsning på kompetensutveckling i "Kunskap och bedömning" så får pedagoger och rektorer fördjupade kunskaper i uppföljning, bedömning och analys av resultat. En fördjupad studie av resultaten genomförs kvartalsvis för att förbättra resultaten och snabbare identifiera insatser som behöver genomföras.

I förskolan prioriteras utbildningar för pedagoger kring små barns språk- och matematikutbildningar genom att kompetensutveckling arrangeras på Luleå tekniska universitet. Insatser görs för att stärka pedagogers kunskaper om elevers språk, läs- och skrivutveckling inom både förskolan och skolan. Genom generella och individuella insatser uppmuntras och förstärks alla barns och elevers språkutveckling.

En omfattande satsning på matematik har genomförts i vilket ett stort antal pedagoger har kompetensutvecklats. Deltagande pedagoger har uppnått en viktig kompetens och arbetet fortsätter nu under ledning av rektor för att förbättra resultaten. Arbetet med naturvetenskap och teknik intensifieras genom att ett nätverk skapas tillsammans med Teknikens hus för pedagoger och skolledare. Genom olika ut-

bildningsinsatser får pedagoger möjlighet att stärka sina kunskaper i Teknik. Ett målmedvetet arbete pågår på skolorna i syfte att utveckla företagsamhet, samarbetsförmåga, kreativitet och entreprenörskap.

Ett gott samarbete pågår med lärarutbildningen på Luleå tekniska universitet. Den verksamhetsförlagda utbildningen (vfu) för lärarstudenter gör att skolan i Luleå är delaktig i studenternas utbildning till lärare. Uppdraget som vfu-lärare ger verksamheten och lärarna en viktig koppling till vetenskap och forskning. En inventering av lämpliga områden för lärarstudenter att beforska görs varje år bland rektorerna. På så sätt så blir studenternas examensarbeten en viktig skolutvecklingsresurs för verksamheten.

## **Skolan i Luleå nyttjar olikheter som resurs**

Skolan i Luleå arbetar för att organisera en skola för alla utifrån det faktum att alla är olika och olikheter utgör en resurs. Genom delaktighet och gemenskap arbetar skolan för att alla barn och elever inkluderas och känner tillhörighet.

I skolan ska möten främjas mellan barn och elever med olika förutsättningar, erfarenheter, bakgrund, kunskap och behov för att förståelse och tolerans ska utvecklas. Alla ska uppleva mångfald som en tillgång i det dagliga arbetet. Ett medvetet och systematiskt arbete med alla människors lika värde är avgörande för att en gemensam värdegrund ska förmedlas, förankras och gestaltas.

I kvalitetsredovisningen uppmärksammas och beskrivs situationen för barn- och elevgrupper som verksamheten behöver göra särskilda insatser för; barn och elever i behov av särskilt stöd, barn och elever med funktionshinder, barn och elever med annat modersmål än svenska samt för flickor och pojkar. Vid analysen av resultat och måluppfyllelse av de nationella proven och betygen i år 3, 5, 8 och på gymnasiet beskrivs hur verksamheten arbetar med dessa elever.

# Utvecklingsperspektiv

## FRAMGÅNGSFAKTORER

### Effektiva processer

Att bedriva en kostnadseffektiv verksamhet kan innebära att: se över serviceutbudet, forma effektiva arbetsprocesser och förbättra resursutnyttjandet, pröva ny teknik samt nyttja kommunens ramavtal. Därmed ges förutsättningar att förbättra verksamhetens effektivitet, dvs förmågan att ge tjänster med hög kvalitet till lägsta möjliga kostnad. Effektivitetssträvande är även ett sätt att frigöra resurser som kan omfördelas till prioriterade satsningar och skapa en buffert för oförutsedda händelser. Processorientering utgår från en helhetssyn på organisationen. Att fokusera på processerna innebär att uppmärksamheten förskjuts från de färdiga resultaten till de aktivitetskedjor som formar dem. Kundvärde och kundanpassning är nyckelord och fokus ligger på att identifiera och förbättra processer som skapar nytta för kunden. Huvudprocesser är sådana processer som ger direkt nytta för kunden. Stödprocesser är sådana processer som underlättar för huvudprocesserna att fungera väl.

### Ständiga förbättringar

Väl etablerade rutiner är en förutsättning för att skapa en jämn och utvecklingsbar kvalitet. Forskning visar att sannolikheten för lyckade projekt ökar om det utförda också följs upp regelbundet. Regelbunden utvärdering av både nya och gamla arbetsätt skapar ökad förståelse och lägger grunden för en god utvecklingskultur. Ständiga förbättringar är ett enkelt men framgångsrikt koncept som följer den så kallade PDSAcykeln. Om vi blir lite bättre hela tiden, så är vi snart väldigt bra. Det är dock lika viktigt att förstå varför vi är bra (så att vi inte blir sämre) som att förstå varför vi inte är bra (så att vi kan bli bättre). Väl utvecklade tjänster och service är en förutsättning för en framgångsrik kommun. Servicedeklarationerna ska öka möjligheterna att följa upp utlovat innehåll i våra tjänster. Dialoger, mätningar och andra sätt att ta reda på vad kunden tycker ska även vidareutvecklas. Kvalitetsarbetet, med ständiga förbättringar som grund, ska utgöra en naturlig del i den dagliga verksamheten.

# Medarbetarperspektiv

## FRAMGÅNGSFAKTORER

### Framgångsrik chefs och ledarskapsförsörjning

Ett gott ledarskap är en förutsättning för att utveckla våra verksamheter med kundernas behov i centrum. En viktig uppgift är att rektorer och andra chefer har möjlighet att utöva ett bra ledarskap, har hög kompetens, rätt handlingsutrymme och lagom stora grupper att leda. Strategier och handlingsplaner behövs för att möta behovet av nya chefer. Det är viktigt att attrahera den yngre generationen och att kunna konkurrera om den kompetenta arbetskraften, det är även en utmaning att leda en ny generation medarbetare.

Det är viktigt att fortsätta utveckla arbetsorganisationen för att tillvarata de omväxlande, spännande och utmanande arbetsuppgifter som finns i verksamheten. Fortsatt utveckling av de olika utbildningar och program kommunen har för att stärka ledarskapet är centralt. Bra chefer skapar goda förutsättningar för utvecklat medarbetarskap.

### Framgångsrik kompetensförsörjning

Medarbetare som får utvecklas i sina yrkesroller, trivs och är stolta över sitt bidrag till verksamhetens resultat, är goda ambassadörer för barn- och utbildningsförvaltningen som arbetsgivare. Medarbetare ska i samverkan med sin ledare ta ett stort ansvar när det gäller egen kompetensutveckling. Individuella utvecklingsplaner ska utarbetas. Verksamhetens kompetensstyrning ska utvecklas och prioritering att tydliggöra det pedagogiska uppdraget ska ske. För barn- och utbildningsförvaltningen är det uttryckt att identifiera, rekrytera och utveckla samt behålla/avveckla medarbetare utifrån kompetens och behov av arbetskraft. Organisationskultur, attityder och värdegrundsfrågor är centrala begrepp för att utveckla våra arbetsplatser till ett attraktivt val för framtida medarbetare och våra redan anställda. Framgångsrik kompetensförsörjning ska resultera i framgång för barn- och utbildningsförvaltningen, att attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare i ett mångfaldsperspektiv.

### Förbättrad hälsa

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete och satsningar på hälsofrämjande aktiviteter inom förvaltningen bidrar till att sjukfrånvaron fortsätter att minska. Hälsofrämjande aktiviteter ska öka den enskilda personens medvetenhet om goda vanor, god arbetsmiljö och livskvalitet.

## FRAMGÅNGSFAKTORER

### Ekonomi i balans

Nämnden måste klara av sitt uppdrag med mindre pengar för att uppnå en budget i balans. Nämndens budgetram minskar under planeringsperioden med drygt 85 Mkr. Den största förklaringen är effektiviseringskravet på 4 % år 2011, vilket utgör 58 Mkr. Resten utgörs av krav på anpassning till färre barn/elever p g a demografi och etablering av fristående aktörer. Nämnden måste besluta om kraftiga åtgärder framförallt pga de nya effektiviseringskraven. Nämnden måste prioritera för att kunna värna om välfärdens kärna.

Elevminskningen i grundskolan avstannar under planeringsperioden medan gymnasieskolan tappar nästan 1/3 av eleverna inom en sjuårsperiod. Detta ställer stora krav på förvaltningen att omfördela resurser från gymnasie- till för- och grundskolan. För att minska uppsägningsbehoven av personal måste lokalvolymen minskas. Målet är att klara 10 Mkr på lokaler. Nämndens åtgärder kommer dock ändå i huvudsak att handla om minskning av personal. Förvaltningens bedömning är att dessa processer tar ca två år från rektors åtgärd till ekonomisk effekt, varför nämnden måste fatta beslut med lång framförhållning.

# Styrkort

Perspektiv/strategier	Framgångsfaktorer	Mål 2010
<p><b>Kund/Medborgare</b> Skapa förutsättningar för en attraktiv livsmiljö och ett tolerant samhällsklimat samt främja människors hälsa på lika villkor.</p> <p>Stärka regionen och skapa förutsättningar för ett utvecklande och varierande näringsliv.</p> <p>En effektivare hushållning med resurser.</p>	Skolan i Luleå har en trygg miljö för lärande	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen elever som upplever utvecklingssamtalen som meningsfulla ska öka jämfört med 2009 års resultat som är 74 %.</li> <li>• Andelen elever som känner sig trygga i skolan ska öka jämfört med 2009 års resultat som är 97 %</li> </ul>
	Skolan i Luleå har en hög kvalitet och goda resultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen elever som har betyg i alla ämnen ska öka jämfört med 2009 års resultat som är 79 %.</li> <li>• Andelen elever med slutbetyg som är behöriga för högskola och universitet ska öka jämfört med 2009 års resultat som är 96 %.</li> </ul>
	Skolan i Luleå nyttjar olikheter som resurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Andelen flerspråkiga barn/elever som får modersmålsstöd/modersmålsundervisning ska öka jämfört med 2009.</li> <li>• Åtgärder som utvecklar barns och elevers förståelse och respekt för olikheter</li> </ul>
<p><b>Utveckling</b> Systematiskt kvalitetsarbete.</p>	Effektiva processer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsatt utveckling av/underhåll av huvudprocesser</li> <li>• Identifiera och kartlägg den/de viktigaste stödprocessen/-erna</li> </ul>
	Ständiga förbättringar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla arbetet med avvikelse och förbättringsarbete</li> <li>• Genomförande och utvärdering av kunddialoger</li> </ul>
<p><b>Medarbetare</b> Attraktiv arbetsgivare</p>	Framgångsrik chefs och ledarskapsförsörjning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor "ledarskap" ska öka till 4.0</li> </ul>
	Framgångsrik kompetensförsörjning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla medarbetare är välutbildade med tydliga krav</li> <li>• Andelen heltider (tillsvidareanställda) ska fortsätta öka i förhållande till 2009 års andel.</li> </ul>
	Förbättrad hälsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minst 66 % av månadsanställd personal ska ha färre än 8 sjukdagar/år</li> <li>• Total sjukfrånvaro ska understiga 7% av total arbetstid.</li> </ul>
<p><b>Ekonomi</b> God ekonomisk hushållning</p>	Ekonomi i balans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat &gt; noll</li> </ul>





LULEÅ KOMMUN