Kristianstads kommun

Barn- och utbildningsförvaltningen

Strategisk plan -

för att möta demografisk förändring

Innehåll

Innehåll 2
1. Inledning 4
1.1. Planens inriktning 4
1.2. Syfte och uppdrag 5
1.3. Vad är den strategiska planen? 7
2. Utgångspunkter 8
2.1. Fokusområden 8
2.2. Barnperspektiv 8
2.3. Nationella utgångspunkter 8
2.4. Kommunala utgångspunkter 10
3. Varför behöver kommunen agera? 11
3.1. Demografisk utveckling 11
3.1.1. Minskande barnkullar 11
3.1.2. Befolkningsförändring 12
3.2. Konsekvenser av minskande barn- och elevunderlag 14
4. Vad ska värnas i förändringsarbetet? 15
4.1. Barnets bästa 16
4.2. Hög kvalitet 16
4.3. Helhet 18
4.4. Stabilt ledarskap – en grund för god kvalitet 19
4.5. Likvärdighet 19
4.6. Hållbar kompetensförsörjning 20
4.7. God ekonomisk hushållning 20
4.8. Långsiktighet 20
5. Fakta och nuläge 21
5.1. Nuvarande lokalbestånd 21
5.2. Tillfälliga lokallösningar 21
5.3. Beläggning förskola 21
5.4. 10-årig grundskola 22
6. Dialog och delaktighet 23
6.1. Inhämtad input 23
6.2. Input från Tekniska förvaltningen 26
6.3. Input från Gemensam service 27
6.4. Input från kommunens lokalförsörjningsstrateg 27
7. Strategiska principer 27
7.1. Strategiska principer, hur ska vi tänka när beslut fattas 27
7.2. Stadieförändringar i grundskolan 29
7.3. Profilklass i grundskolan 30

7.4. Närhet 30
7.5. Storlek på enhet 30
8. Strategiska vägval 33
8.1. Stadieförändringar 33
8.2. Förändrade profiler 34
8.3. Samlokaliseringar 34
8.4. Anpassning efter demografins utveckling 34
8.5. Följsamhet till att de mindre barnkullarna når grundskolan 35
8.6. Stärka ledarskapet med nya möjligheter 35
8.7. Socioekonomiska förutsättningar 35
8.8. Fristående aktörer 36
8.9. Övergripande 36
9. Strategisk inriktning och bedömningsgrunder för framtida beslut 37
10. Genomförande, uppföljning och revidering 39
11. Koppling till åtgärdsförslag och barnkonsekvensanalys 40
12. Riskbedömningar 40
13. Alternativ och konsekvenser 41
14. Planens samlade inriktning 41

1. Inledning

Sverige står inför en demografisk utmaning som förändrar samhällsstrukturen där en åldrande befolkning ställer krav på offentlig sektor samtidigt som barnafödandet är historiskt lågt. De demografiska förändringarna påverkar förskolans och skolans förutsättningar. Det sker i hela landet och förutspås påverka skolan under lång tid framöver. Behovet av omställning innebär ett tillfälle att skapa mer hållbara och likvärdiga skolstrukturer. För att beslut ska upplevas som rättmätiga behöver det finnas en gemensam förståelse för varför lokala beslut och förändringar är nödvändiga och hur de kan genomföras på ett hållbart sätt.

1.1. Planens inriktning

Kristianstads kommun står inför en långsiktig demografisk förändring där antalet barn och elever har minskat och förväntas fortsätta minska under de kommande åren. Utvecklingen påverkar förutsättningarna att bedriva utbildningsverksamhet med hög kvalitet, god likvärdighet och en långsiktigt hållbar användning av kommunens resurser.

Den strategiska planen beskriver hur kommunen ska möta utvecklingen på ett ansvarsfullt och långsiktigt sätt. Utgångspunkten är att förändringen behöver hanteras i god tid. Genom tidiga och genomtänkta anpassningar skapas bättre förutsättningar att värna kvalitet, likvärdighet och barnets bästa än om åtgärder genomförs först när utmaningarna blivit akuta.

Planen bygger på ett antal vägledande principer. Kvalitet ska prioriteras före struktur, likvärdighet före geografi, tidig anpassning före sen anpassning och helhet före enskild verksamhet. Dessa principer ska vara vägledande i framtida beslut om organisation, dimensionering och resursfördelning.

För att möta framtidens behov pekar planen ut strategier för en anpassad kapacitet, stärkt kvalitet och likvärdighet, hållbar kompetensförsörjning, stabilt ledarskap och en effektiv användning av resurser. Utbildningsplaneringen ska samtidigt bidra till likvärdiga uppväxt- och utbildningsvillkor, skapa förutsättningar för möten mellan barn och elever med olika erfarenheter samt stödja Kristianstads långsiktiga samhällsutveckling.

Planen anger också de vägval och bedömningsgrunder som ska användas när framtida förändringar behöver genomföras. Barnets bästa, kvalitet, likvärdighet, social hållbarhet, kompetensförsörjning, ekonomi och geografiska förutsättningar ska alltid vägas samman i en samlad bedömning.

1.2. Syfte och uppdrag

Den strategiska planen beskriver de principer, prioriteringar och vägval som ska styra huvudmannens hantering av den demografiska utvecklingen under kommande år.

Huvudmannen gav förvaltningen 2026-05-26 i uppdrag att utifrån välgrundade analyser och underlag arbeta fram en strategisk plan samt föreslå åtgärder för att hitta en balans för att kortsiktigt ta hand om de demografiska förändringarna för att möta den överkapacitet som redan nu finns och samtidigt säkerställa och uppfylla de krav som lagstiftningen ställer, till den kvalitet som huvudmannen har som målsättning.

Syftet är att säkerställa att resurser hanteras så att rätten till utbildning garanteras utan att äventyra kvalitet, säkerhet, trygghet och arbetsmiljö. Det ska göras genom att arbeta mot följande övergripande målsättningar:

- Anpassad kapacitet av förskoleverksamheten efter minskat barnantal.
  Förskoleverksamheten är dimensionerad efter aktuella barnkullar med bibehållen kvalitet och god arbetsmiljö.
- En långsiktigt hållbar skolstruktur
  Barn- och utbildningsförvaltningen har anpassat skolorganisationen till den demografiska utvecklingen så att resurser används effektivt och långsiktigt hållbart trots minskade barnkullar.
- Likvärdig utbildning i hela kommunen
  Barn och elever erbjuds likvärdiga förutsättningar till hög kvalitet för lärande oavsett bostadsort, även vid förändringar i skol- och förskolestrukturen.
- Förbättrad kvalitet i beslutsfattande
  Beslut om skolorganisation och resursfördelning baseras på aktuella, välgrundade analyser av demografi, ekonomi och verksamhetens behov.
- Förmåga till proaktiv planering
  Förvaltningen har tillgång till relevanta planeringsunderlag som möjliggör framförhållning och tidig anpassning av förskola, grundskola och gymnasieskola.

1.2.1. Problembild

För att ytterligare förtydliga vad den grundläggande problembilden avser och som planen har för avsikt att belysa:

- Demografisk förändring med minskande barnkullar

- Överkapacitet i lokaler och organisation
- Konsekvenser om huvudmannen inte agerar

1.2.2. Bakgrund

Barn- och utbildningsförvaltningen behöver baserat på välgrundade analyser och underlag arbeta fram en strategisk plan. Kortsiktigt syns de största effekterna av de demografiska förändringarna inom förskolan men dessa kommer på sikt att påverka grundskolans verksamhet och därefter även gymnasieskolan. Förvaltningen behöver därför även arbeta långsiktigt och säkerställa att relevanta underlag finns tillgängliga.

Hela arbetet är gjort utifrån barnperspektivet och det handlar om att bygga en hållbar skolorganisation och ta tillfället i akt att göra förbättringar som ändå behövs – i struktur, kvalitet och lokaler. Genom arbetet förbättras samtidigt förutsättningarna för att nyttja kommunens resurser på bästa sätt. Samtidigt som antalet födda barn sjunker finns det verksamheter som växer, nämligen inom verksamheten för den anpassade skolan. Genom att anpassa skolstrukturen öppnas möjligheter att ta om hand den ökning som sker inom anpassad grundskola, inte minst i samband med att verksamheten blir 10-årig 2028.

Arbetet har som målsättning att belysa helheten vilket innebär att planen behöver belysa flera aspekter såsom prognos, arbetsmiljö, barns möjlighet till utveckling, scenarier för olika alternativ och konsekvensanalyser av bl.a. ekonomi, kvalitet och kompetensförsörjning för att förstärka underlaget samt ekonomi. Hela arbetet genomsyras av barnperspektivet och parallellt kommer en övergripande barnkonsekvensanalys att tas fram.

Utredningen och dess slutsatser samt förslag till åtgärder behöver vägas mot aspekter som kvalitet, tillgänglighet och attraktivitet. De två senare perspektiven är en fråga som berör hela kommunen som lägeskommun och därför behöver uppdraget vävas ihop med det kommunövergripande uppdrag som Kommunstyrelsen har gett till kommundirektören när det gäller åtgärder som till exempel hur demografins utveckling påverkar landsbygd samt var och hur kommunen ska växa.

1.2.3. Avgränsning

Även om den demografiska förändringen på sikt kommer påverka gymnasieskolan tar denna strategiska plan utifrån det kortsiktiga uppdraget inte direkt hand om det. Uppdraget är givet utifrån de utmaningar som förvaltningen står i här och nu. Det innebär att planen och dess åtgärder är framtagna med syfte på förskolans och grundskolans minskade volymer men även den anpassade grundskolans växande volymer.

1.3. Vad är den strategiska planen?

Strategisk plan, åtgärdsförslag och barnkonsekvensanalys ska läsas som tre delar av samma beslutsunderlag. Skillnaden mellan dokumenten är:

- Den strategiska planen beskriver riktning, principer och vägval.
- Åtgärdsförslagen beskriver de konkreta förändringar som förvaltningen bedömer behöver genomföras för att omsätta strategin i praktisk handling.
- Barnkonsekvensanalysen beskriver konsekvenserna för barn och elever.

Den strategiska planen är uppbyggd genom att i de första fem kapitlen beskriva utgångspunkter, varför huvudmannen behöver agera, vad som ska värnas samt fakta och nuläge. Kapitel 6 beskriver den input som förvaltningen fått under arbetet. Kapitel 7 till 9 innehåller strategiska principer, vägval, inriktning och bedömningsgrunder. Den strategiska planen avslutas med kapitel som belyser bland annat genomförande, uppföljning och koppling till riskbedömningar och barnkonsekvensanalyser.

Modellen nedan illustrerar hur allt hänger samman.

2. Utgångspunkter

2.1. Fokusområden

För att möta den demografiska utvecklingen utgår den strategiska planen från tre övergripande fokusområden: kvalitet, likvärdighet och helhet. Dessa perspektiv ska genomsyra såväl strategiska vägval som framtida beslut om verksamhetens organisation, resurser och lokaler. Tillsammans bidrar de till att säkerställa barnets bästa, en hållbar kompetensförsörjning och god ekonomisk hushållning över tid.

2.2. Barnperspektiv

Att ha barnens bästa i fokus är en självklarhet i allt arbete som barn- och utbildningsförvaltningen gör, så även i arbetet med strategisk plan och åtgärdsförslag.

Principen om barnets bästa enligt barnkonventionen är transformerad i skollagen. När kraven i skollagen efterlevs säkerställs barn och ungas rättigheter enligt barnkonventionen för den utbildning som bedrivs. När principen om barnets bästa inte finns transformerad i en lag gäller barnkonventionen direkt i beslut som rör barn. Att bedöma barnets bästa innebär att göra en helhetsbedömning om vad som är den bästa möjliga lösningen för ett barn eller en grupp av barn. I en bedömning ska hänsyn tas till alla de rättigheter som ett barn har enligt barnkonventionen och som är relevanta i sammanhanget.

Barnkonsekvensanalys kommer tas fram i förhållande till det övergripande beslutet och sedan inför genomförande ute på enhetsnivå för att säkerställa att de specifika konsekvenserna för berörda barn identifieras, bedöms och beaktas i genomförandeprocessen. Kommunen följer barnkonventionens krav på att barnets bästa ska bedömas utifrån det konkreta beslutet och de barn som faktiskt påverkas.

2.3. Nationella utgångspunkter

2.3.1. Skollagen

Kommunen är huvudman för de kommunala förskolorna och grundskolorna och har det yttersta ansvaret för att verksamheten följer skollagen.

Huvudmannen har det yttersta ansvaret för att alla barn som är folkbokförda i kommunen får den utbildning de har rätt till i förskolan och grundskolan.

Huvudmannen ansvarar för att förse de kommunala verksamheterna med de resurser som krävs och att det finns en likvärdig utbildning av god kvalitet.

Huvudmannen är skyldig att erbjuda förskola till barn från ett års ålder till dess de börjar skolan, samt se till att det finns plats i grundskolan för alla som är skolpliktiga.

2.3.2. Läroplanen

Huvudmannen ansvarar för att barn och elever i den kommunala utbildningsverksamheten når kunskapsmålen och får det särskilda stöd de behöver.

2.3.3. Barnkonventionen

Som en del av arbetet med att ta fram en strategisk plan och åtgärdsförslag för att hantera demografiska förändringar genomförs en övergripande barnkonsekvensanalys. Analysen syftar till att bedöma hur olika handlingsalternativ kan påverka barns rättigheter, utveckling, trygghet, lärande och likvärdiga förutsättningar enligt barnkonventionen.

Arbetet omfattar kartläggning av nuläge och framtida behov, identifiering av möjliga konsekvenser för barn samt en samlad bedömning av barnets bästa utifrån olika strategiska vägval. Analysen utgör ett underlag för politiska beslut och bidrar till att säkerställa att barnperspektivet beaktas i planeringen av verksamhet, lokaler och organisation. Arbetet bygger på verksamhetskunskap, tillgänglig statistik och dialog med verksamhetschefer och rektorer samt omfattar kartläggning av nuläge och framtida behov, identifiering av möjliga konsekvenser för barn och en samlad bedömning av barnets bästa utifrån olika strategiska vägval.

Eftersom analysen avser ett övergripande strategiskt planeringsunderlag och omfattar flera möjliga framtida åtgärder har barns, elevers och vårdnadshavares perspektiv ännu inte inhämtats direkt. Detta sker i samband med eventuella framtida utredningar av konkreta förändringar på enhetsnivå.

1.1.1 Krav på likvärdig utbildning

Ett annat område som stått i fokus i framtagandet av strategisk plan är likvärdighet. Likvärdighet enligt Skollagen (2010:800) innebär att utbildningen inom skolväsendet ska hålla lika hög kvalitet och vara likvärdig, oavsett var i landet den anordnas eller vem som är huvudman (1 kap. 9§). Det innebär inte att alla skolor ska vara identiska, utan att alla elever har rätt

till likvärdig tillgång till utbildning och stöd, oavsett geografiska, sociala eller ekonomiska förutsättningar.

1.1.2 Arbetsmiljölagen

Verksamheten ska även bedrivas i enlighet med arbetsmiljölagstiftningen. Arbetsmiljön har betydelse för verksamhetens förmåga att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare samt förutsättningarna att långsiktigt säkerställa kvalitet och kontinuitet i utbildningen.

2.4. Kommunala utgångspunkter

Förvaltningen utgår från kommunövergripande visioner, riktlinjer och strategier. Det gäller såväl att förvaltningen förhåller sig till lokalförsörjningsprocessen som att förhålla sig till kommunens gällande översiktsplan från 2013 som utgår ifrån att basorter ska fungera som serviceorter till den omgivande landsbygden. Likaså gör kommunens gällande Landsbygdsstrategi.

2.4.1. Vision och målbild

Kristianstads kommuns övergripande vision och målbild fram till år 2030 är ”Vi lyfter tillsammans” och utgår ifrån ledorden: tillväxt, tanke och trivsel. Den strategiska färdplanen som ska leda kommunen mot visionen innehåller målområdena *Trygghet, utbildning* och *arbetsmarknad*. Hållbarhet ska genomsyra arbetet och förväntan är att det skapar en attraktiv kommun.

2.4.2. Ekonomiska förutsättningar

Trots att Kristianstads kommun som helhet går med ett överskott (med ett resultat på cirka 4 procent av skatteintäkter och statsbidrag, vilket överstiger målet på 2 procent), har skolan och huvudmannens verksamheter dragits med stora ekonomiska underskott.

Barnafödandet och därmed antalet barn i förskole- och skolåldern sjunker både i Kristianstad och nationellt. Det leder till minskat elevunderlag, vilket i längden påverkar intäkter och resursfördelning.

Förvaltningen har ungefär 3 000 medarbetare och omfattar allt från förskola och grundskola till anpassad skola, gymnasieskola och vuxenutbildning.

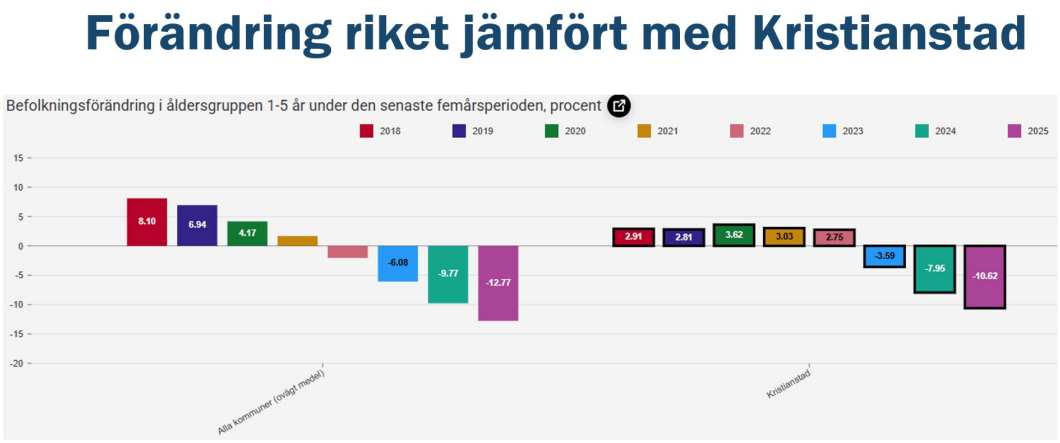
Den ekonomiska fördelningsmodellen, som utgår ifrån att varje barn och elev genererar en peng, skapar utmaningar i arbetet för verksamheterna när barnafödandet minskar eftersom kravet att hålla budget i balans finns i kommunallagen. Med samma antal enheter öppna kvarstår fasta kostnader

(till exempel kostnader för lokaler, måltider och lokalvård) samtidigt som bemanningen behöver minskas för att enheterna ska hålla budget i balans. Då bemanning måste finnas för att täcka enhetens öppettider i förskolan och timplanen i grundskolan skapas utmaningar i att möta lagstiftningens krav avseende arbetsmiljö, säkerhet, trygghet och kvalitet.

3. Varför behöver kommunen agera?

3.1. Demografisk utveckling

Kristianstads kommun, likt de flesta andra kommuner i Sverige, står inför ett faktum att det föds färre barn och att det får konsekvenser för våra förskolor och skolor.



Tabellen ovan är hämtad från Kolada och visar befolkningsförändringen i åldersgruppen 1-5 år under den senaste femårsperioden, i procent.

3.1.1. Minskande barnkullar

Antalet födda barn per kvinna i Sverige var 1,42 under 2025, vilket är den lägsta siffran som någonsin uppmätts (sedan mätningarna började 1751), enligt Statistikmyndigheten SCB. Summan 1,42 ska tolkas som det som kallas summerad fruktsamhet och visar ett genomsnittligt antal barn per kvinna under hennes fertila år. Detta är en fortsatt minskning jämfört med tidigare år, då barnafödandet var runt 1,7 barn per kvinna kring år 2010.

I tabellen nedan redovisas den summerade fruktsamheten, antal barn/kvinna, i Kristianstad jämfört med riket de senaste fem åren för att illustrera den minskning som skett.

Summerad fruktsamhet		
År	Kristianstad	Riket
2021	1,82	1,67
2022	1,56	1,52

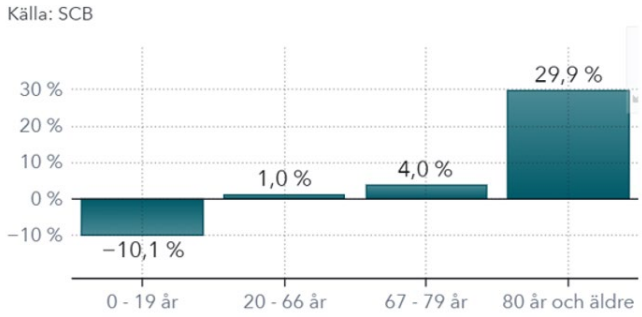
2023	1,66	1,45
2024	1,50	1,43
2025	1,44	1,42

Data hämtat från Kolada och visar hur fruktsamhetstalet sjunkit de senaste åren.

Fruktsamheten i Sverige har historiskt varierat över tid. Faktorer som påverkar är bland annat ekonomiska konjunkturer, utbildningsnivåer, deltagande i arbetsliv och olika samhällsfaktorer som till exempel förändringar i familjepolitiken men forskningen har inget definitivt svar på varför det sker en sådan här nedgång just nu. Det vill säga, hittills har upp- och nedgångar i antal födda barn följt vissa trender men så är inte fallet i den nuvarande nedgången.

3.1.2. Befolkningsförändring

SCB publicerar årligen en framskrivning av Sveriges befolkning som sedan på kort sikt ligger till grund för Kristianstads kommuns befolkningsprognos. På längre sikt ska framskrivningen ses som en beräkning som utgår från att dagens beteenden, trender, regler och allmänna förutsättningar förblir desamma i framtiden. Förändringar i samhället kan redan på kort sikt göra att förutsättningarna för framskrivningen förändras – och därmed också beräkningarna om framtidens befolkningsutveckling. Som ett exempel kan politiska beslut om framtida migration få stor betydelse (källa: SCB).



Tabell hämtad från SCB och visar befolkningsförändringen i de olika åldersgrupperna fram till 2035.

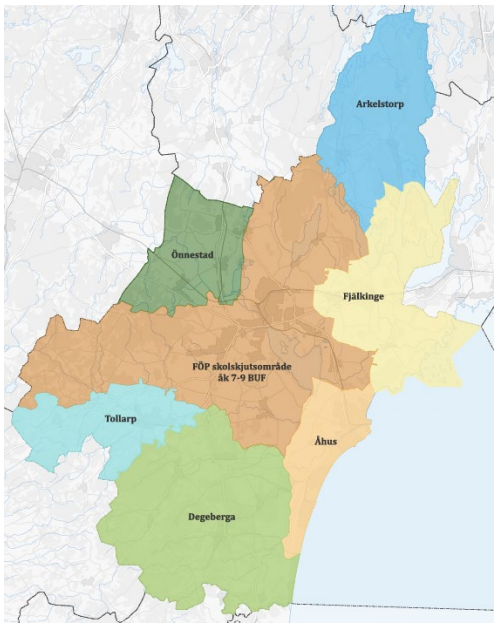
Tabell hämtad från SCB och visar hur framskrivningen skrivits ner mellan 2025 och 2026 och hur utfallet blev 2025.

Befolkningsprognosen utgör ett viktigt underlag för huvudmannens långsiktiga planering. Samtidigt behöver prognosen tolkas med försiktighet eftersom framtida elevutveckling påverkas av faktorer som är svåra att förutse. Historiska erfarenheter visar dessutom att det faktiska utfallet inte alltid motsvarar tidigare prognoser. Huvudmannen behöver därför arbeta med en planering som är tillräckligt flexibel för att kunna anpassas när förutsättningarna förändras.

Att trender vägs in i prognosen och att Kristianstads fluktuation gällande in/utflytt varierat över tid gör den ökning som prognostiseras problematisk då in/utflytt kan fortsätta förändras över tid. De senaste åren har det varit en större utflyttning än inflyttning till kommunen.

I arbetet med att säkerställa att förvaltningen kan erbjuda placering i förskola och skola för dagens och framtidens barn är befolkningsprognosen ett viktigt styrinstrument. Vidare följer förvaltningen antalet faktiskt placerade barn utifrån historik, framskrivning och eventuella förändringar, samt hur dessa förhåller sig till varandra.

Analysen, i denna plan, av de olika delarna sker både på kommunövergripande nivå, samt för kommundelar som basort och FÖP-område (fördjupad översiktsplan) Kristianstad, enligt kartan nedan.



Vidare bevakas om det sker ökning, minskning eller förflyttningar mellan kommunens- och fristående enheters förskolor och skolor.

Antalet födda barn i kommunen har historiskt fluktuerat från år till år. Mellan 2010 och 2023 har antal födda barn i kommunen legat mellan 819–957.

Antal födda per år																	
Årtal	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Antal	945	895	928	896	922	940	942	949	929	886	925	957	819	864	773	722	
Prognos														894	874	768	760

Tabellen ovan visar totalt antal födda barn i Kristianstads kommun de senaste femton åren samt prognosen för 2023–2026 (hämtat från resp. års befolkningsprognos).

3.2. Konsekvenser av minskande barn- och elevunderlag

3.2.1. Lägre fyllnadsgrad

Lokaler, ledning och grundbemanning medför fasta kostnader oavsett hur många barn eller elever som finns i verksamheten. När fyllnadsgraden är låg fördelas dessa kostnader på färre barn och elever, vilket leder till högre kostnad per barn/elev. En högre fyllnadsgrad innebär att resurserna används mer effektivt och att mer av budgeten kan användas till undervisning och barns lärande.

En verksamhet med tillräckligt många barn eller elever får ofta bättre organisatoriska förutsättningar att erbjuda:

- Behörig personal inom olika kompetensområden.
- Specialpedagogiskt stöd.
- Flexibla undervisningsgrupper.
- Kollegialt lärande och samarbete mellan medarbetare.
- Ett bredare pedagogiskt utbud.

Små enheter med låg fyllnadsgrad kan vara mer sårbara vid sjukdom, personalomsättning och förändrade behov.

3.2.2. Högre kostnader per elev

När antalet barn och elever minskar men verksamheten behåller samma antal skolor, lokaler och organisation, fördelas de fasta kostnaderna på färre elever. Kostnader för lokaler, ledning, administration, lokalvård, måltider och viss personal minskar inte i samma takt som elevantalet. Detta leder till att kostnaden per elev ökar.

Om överkapaciteten inte hanteras binds dessutom ekonomiska resurser i tomma eller underutnyttjade lokaler i stället för att användas till undervisning och elevnära insatser. På sikt kan det innebära mindre utrymme för kvalitetsutveckling, kompetensförsörjning och investeringar i verksamheten. Att anpassa organisation och lokalkapacitet efter den

demografiska utvecklingen är därför viktigt för att säkerställa en långsiktigt hållbar ekonomi och en effektiv användning av kommunens resurser.

3.2.3. Svårare kompetensförsörjning

Att inte anpassa verksamheten till den demografiska förändringen kan försvåra kompetensförsörjningen på flera sätt. När elevunderlaget minskar och resurserna binds upp i överkapacitet minskar det ekonomiska utrymmet för konkurrenskraftiga löner, kompetensutveckling och andra insatser som stärker arbetsgivarens attraktivitet. Små enheter med få barn eller elever kan också bli mer sårbara vid frånvaro och personalomsättning, vilket kan leda till en ökad arbetsbelastning för medarbetare och chefer.

Dessutom kan en organisation med många små enheter erbjuda färre kollegor inom samma yrkesgrupp, mindre specialisering och färre utvecklingsmöjligheter, vilket kan göra det svårare att rekrytera och behålla kvalificerad personal. Genom att anpassa organisationen till minskande barn- och elevkullar kan verksamheten skapa mer robusta arbetsplatser, bättre förutsättningar för kollegialt lärande och en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

3.2.4. Ökad sårbarhet

Att inte anpassa verksamheten till den demografiska förändringen ökar sårbarheten eftersom organisationen får allt svårare att använda sina resurser effektivt. När barn- och elevantalet minskar men antalet enheter, lokaler och funktioner består, blir verksamheten mer känslig för exempelvis sjukfrånvaro, personalomsättning och ekonomiska påfrestningar. Små enheter har ofta begränsade möjligheter att omfördela personal och resurser vid oförutsedda händelser, vilket kan påverka både kvalitet och kontinuitet.

3.2.5. Sammanfattning – varför behöver kommunen agera

Minskande barn- och elevkullar påverkar verksamhetens ekonomi, kompetensförsörjning och organisatoriska robusthet. Om organisationen inte anpassas till den demografiska utvecklingen riskerar resurser att bindas i överkapacitet i stället för att användas till utbildningens kärnuppdrag. En anpassning av kapacitet och organisation är därför en viktig förutsättning för att långsiktigt kunna säkerställa kvalitet, likvärdighet och god hushållning med kommunens resurser.

4. Vad ska värnas i förändringsarbetet?

Den demografiska förändringen ställer krav på anpassningar av verksamhetens struktur, organisation och resursanvändning. Samtidigt behöver förändringsarbetet utgå från ett antal grundläggande principer som

ska värnas genom hela processen. Dessa utgör vägledning för strategiska vägval och framtida beslut och syftar till att säkerställa att anpassningarna genomförs på ett långsiktigt, ansvarsfullt och hållbart sätt. Oavsett vilka åtgärder som blir aktuella ska barnets bästa, kvalitet, likvärdighet, hållbar kompetensförsörjning, god ekonomisk hushållning, helhetsperspektiv och långsiktighet vara styrande för huvudmannens fortsatta arbete.

4.1. Barnets bästa

Vid analys och framtagande av anpassningar till den demografiska utvecklingen har barnets bästa varit en grundläggande utgångspunkt. Genom att skapa en långsiktigt hållbar organisation kan resurser användas där de gör störst nytta för barn och elever, vilket stärker förutsättningarna för hög kvalitet i undervisning, elevhälsa och stödinsatser. Robusta verksamheter med tillräckligt elevunderlag kan också ge bättre kontinuitet, bredare kompetens och större möjligheter till social gemenskap. Att anpassa verksamheten efter förändrade barn- och elevkullar syftar därför till att säkerställa en likvärdig utbildning och goda förutsättningar för barns utveckling, lärande och välbefinnande både idag och på lång sikt.

4.2. Hög kvalitet

Ett av de viktigaste fokusområdena i uppdraget att ta fram en strategisk plan och åtgärdsförslag är att bevara och säkerställa kvaliteten i våra förskolor och skolor. Kvalitet inom förskola och grundskola kan ha olika aspekter.

Ett nära och stabilt ledarskap är en central kvalitetsfaktor i utbildningsverksamheten. Goda förutsättningar för pedagogiskt ledarskap bidrar till utveckling av undervisningen, stärkt arbetsmiljö och ett långsiktigt systematiskt kvalitetsarbete.

SOM-undersökningen (SOM-undersökningarna har genomförts varje år sedan 1986 och är en väl använd resurs inom många forskningsområden. Resultaten figurerar ofta i media och används av politiker, myndigheter och andra beslutsfattare. Undersökningarna skickas varje höst ut till mer än 30 000 slumpmässigt utvalda personer i Sverige.) 2024 visar att invånare i hög grad prioriterar närhet framför kvalitet i grundskolan. Professionen utgår från kvalitetsfaktorer som kompetens, måluppfyllelse och likvärdighet, medan invånare ofta prioriterar trygghet, kontinuitet och kortare avstånd.

Ett gott ledarskap erkänner båda perspektiven öppet och förklarar hur de vägs samman i politiska avvägningar. Då kan både känslor och sakliga behov få plats, och förutsättningarna stärks för att förändringen ska upplevas begriplig och legitim.

4.2.1. Kvalitetsaspekter inom förskola

Forskning och nationella riktlinjer visar att personalens utbildning och kompetens är den enskilt viktigaste parametern för att uppnå hög kvalitet i förskolan. Kvalitet delas ofta upp i två huvudområden: struktur och process.

Utvecklingsavdelningen har med stöd av nationella målsättningar och stödmaterial tagit fram kvalitetsaspekter för förskolan:

Förutsättningar/strukturer	**Resultat**
Personal: • Andel (%) förskollärare med förskollärarexamen • Andel (%) med gymnasial utbildning för arbete med barn • Antal barn per pedagogisk personal • Tillgång till specialpedagog **Struktur/organisation/ledarskap** • Möjlighet till nära ledarskap (antal medarbetare per rektor/antal verksamheter per rektor) • Verksamheten har god förmåga att schemalägga personal utifrån barnens vistelsetider • Verksamheten har god förmåga att strukturera för både individuell och arbetslagsgemensam planering • Verksamheten har god förmåga att sätta in vikarier vid personalfrånvaro **Fysisk lärmiljö** • Ändamålsenlig utemiljö samt innemiljö (dela gruppen, leka, lära, utvecklas, vila och återhämtas) • Verksamheten har möjligheter att använda samhällets närmiljö i utbildningen	**Kunskaper:** • Förskolans resultat i Hitta-materialet **Värdegrund:** • Vårdnadshavarnas upplevelse av förskolenkäten • Planerad vistelsetid och faktiskt närvaro

4.2.2. Kvalitetsaspekter inom grundskola

För att uppnå hög kvalitet i skolan pekar forskning och myndigheter på ett antal samverkande faktorer. Det handlar inte bara om betyg, utan om hur skolan organiseras, hur undervisningen bedrivs och vilket klimat som råder.

Utvecklingsavdelningen har med stöd av nationella målsättningar och stödmaterial tagit fram kvalitetsaspekter för grundskolan:

Förutsättningar/strukturer	Resultat
Personal: • Lärare i ämne/n, andel (%) med legitimation och behörighet • Antal elever per förstelärare • Antal elever per lärare • Antal elever per profession: ex SYV, bibliotekarie, socialpedagog • Elevhälsa: Antal elever per profession: ex speciallärare, specialpedagog, kurator, skolpsykolog, skolsköterska • Tillgång till behöriga SVA-lärare • Tillgång till behöriga lärare på skolan enligt timplan • Ämneskollegor på skolan **Struktur/organisation/ledarskap** • A-form/B-form • Antal elever - fyllnadsgrad/delningstal • Tillgång till fritidshem F-6 • Möjlighet till nära ledarskap (antal medarbetare per rektor/antal verksamheter per rektor) • Möjlighet till flexibel bemanning (ex: frånvaro, dubbelbemanning) • Busstransporters påverkan på skoldagens längd och tillgång till rast **Fysisk lärmiljö** • Ändamålsenliga lokaler (idrottshall, kemi, HKK, grupprum etc) • Ändamålsenlig utemiljö/skolgård • Möjligheter att använda samhällets närmiljö i utbildningen (t ex natur, friluftsliv, kultur, föreningsliv)	**Kunskaper:** • Genomsnittligt meritvärde åk 6 och 9 • Andel elever i åk 3 med minst godtagbara kunskaper i ma, sv/sva • Gymnasiebehörighet • Skolans resultat i relation till SALSA-värdet (residual) **Värdegrund** • Elevernas upplevelse av trygghet/trivsel (Skolenkäten, Trygghet- och trivselenkät) • Elevernas upplevelse av studiero (Skolenkäten, Trygghet- och trivselenkät) • Elevers upplevelse av delaktighet (Skolenkäten, Trygghet- och trivselenkät) • Medelvärde vårdnadshavare nöjdhet (Skolinspektionen) • Närvaro

4.3. Helhet

Det tredje fokusområdet vid framtagandet av den strategiska planen är helhet. Förändringar behöver bedömas utifrån konsekvenserna för hela utbildningskedjan och för kommunen som helhet. Beslut som är gynnsamma för en enskild verksamhet kan få negativa konsekvenser för andra delar av organisationen. Ett helhetsperspektiv innebär därför att resurser och

struktur bedöms utifrån vad som långsiktigt ger bäst förutsättningar för barns utveckling, lärande och likvärdig utbildning.

4.4. Stabilt ledarskap – en grund för god kvalitet

Förskolans och skolans uppdrag har över tid blivit alltmer komplext genom ökade krav inom bland annat systematiskt kvalitetsarbete, arbetsmiljö, elevhälsa, stödinsatser, samverkan med vårdnadshavare samt ekonomisk styrning. Samtidigt ansvarar många rektorer för omfattande verksamheter med ett stort antal medarbetare, barn och elever.

För att rektor fullt ut ska kunna utöva sitt pedagogiska ledarskap och säkerställa utbildningens kvalitet och likvärdighet krävs ändamålsenliga organisatoriska förutsättningar. När administrativa och operativa uppgifter tar en betydande del av arbetstiden begränsas möjligheterna att leda undervisningsutveckling och systematiskt kvalitetsarbete.

Förvaltningen har sedan tidigare framhållit vikten av ett stärkt ledningsstöd för att möjliggöra ett tydligt pedagogiskt ledarskap. Även i *SOU 2026:4 – Rektor i fokus* betonas betydelsen av biträdande rektor som stöd för rektor och som en viktig förutsättning för att organisera ledningen utifrån verksamhetens behov.

Kristianstads kommun har i flera fall mött utmaningarna i stora verksamheter genom att dela upp dessa i flera skolenheter. Förvaltningen bedömer dock att ytterligare åtgärder behövs för att skapa långsiktigt hållbara ledningsstrukturer. Biträdande rektor bedöms kunna bidra för att stärka det pedagogiska ledarskapet, bidra till hållbara chefsuppdrag och förbättra förutsättningarna för systematiskt kvalitetsarbete, kompetensförsörjning och ett närvarande ledarskap. Befattningen kan även utgöra ett viktigt karriärsteg och därigenom bidra till den långsiktiga försörjningen av framtida skolledare. Vidare kan funktionen möjliggöra ett rimligt medarbetarantal för dem som har stort antal medarbetare.

4.5. Likvärdighet

Likvärdighet är en grundläggande princip i utbildningssystemet och innebär att alla barn och elever ska ges goda förutsättningar att nå utbildningens mål. För att uppnå detta behöver utbildningen säkerställa lika tillgång och kvalitet, ett kompensatoriskt arbetssätt, stöd och stimulans utifrån behov samt likvärdig bedömning.

- Lika tillgång och kvalitet: Alla barn har rätt till en likvärdig utbildning och utbildningens mål ska kunna nås oavsett hemort.

- Kompensatoriskt uppdrag: Skolan ska anpassas till barnens olika förutsättningar och behov. Det innebär att resurser inte fördelas lika, utan fördelas där behovet är störst (kompensatoriskt) för att ge alla samma chans.
- Stöd och stimulans: Alla elever ska få den ledning och stimulans de behöver för att utvecklas så långt som möjligt, vilket innefattar särskilt stöd om det behövs.
- Likvärdig bedömning: Betygssättningen ska vara rättvis och baseras på samma måttstock för alla elever i förhållande till kunskapskraven.

Ett stabilt och nära ledarskap är en viktig förutsättning för hög kvalitet i utbildningen. Rektorer behöver ha förutsättningar att leda verksamhetens utveckling, bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete och vara närvarande i det pedagogiska arbetet. En organisation med tillräcklig ledningskapacitet bidrar till ökad kvalitet, minskad sårbarhet och bättre förutsättningar att möta framtida utmaningar.

4.6. Hållbar kompetensförsörjning

Att anpassa verksamheten till den demografiska utvecklingen är en viktig förutsättning för en hållbar kompetensförsörjning. När barn- och elevantalet minskar behöver organisationen dimensioneras utifrån de nya förutsättningarna för att kunna erbjuda attraktiva arbetsplatser, god arbetsmiljö och långsiktigt hållbara tjänster. Större och mer robusta enheter kan ge bättre möjligheter till kollegialt lärande, specialisering, karriärutveckling och flexibilitet vid frånvaro eller personalförändringar. Genom att använda resurserna effektivt skapas också större ekonomiskt utrymme för kompetensutveckling och andra insatser som stärker verksamhetens förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare över tid.

4.7. God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning är en förutsättning för att långsiktigt kunna upprätthålla och utveckla utbildningens kvalitet. Genom att använda resurser effektivt skapas utrymme att prioritera verksamhetens kärnuppdrag och möta framtida behov.

4.8. Långsiktighet

Att anpassa verksamheten till den demografiska utvecklingen handlar om att skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för förskola och skola. Genom att tidigt anpassa organisation, lokaler och resurser efter förändrade barn- och elevkullar kan kommunen undvika akuta åtgärder längre fram och

säkerställa en stabil ekonomi, god kvalitet och en hållbar kompetensförsörjning över tid. Ett långsiktigt perspektiv möjliggör också strategiska investeringar och en verksamhet som är bättre rustad att möta framtida förändringar och behov.

5. Fakta och nuläge

5.1. Nuvarande lokalbestånd

Förvaltningen bedriver verksamhet i cirka 100 enheter, dvs. förskolor, grundskolor, gymnasieskolor och vuxenutbildningar. Varje enhet kan bedriva sin verksamhet i mer än en lokal varvid det totala lokalantalet vida överstiger 100. Å andra sidan kan det också vara så att olika verksamheter samnyttjar lokaler. Utöver kommunens verksamheter finns det även fristående enheter. Här följer en sammanställning av antalet enheter av varje slag inom förskola och grundskola (gymnasieskola och vuxenutbildning ingår inte i uppdraget):

Verksamhet	Antal	Kommentar
Kommunal förskola	47	Varav 11 har färre än fyra avdelningar
Fristående förskola	23	
Kommunal grundskola	33	Varav 12 har en parallell eller färre
Resursskola	2	
Akutskola	1	
Fristående grundskola	6	
Anpassad grundskola	7	Varav tre integrerade

5.2. Tillfälliga lokallösningar

För att hushålla med kommunens resurser samt skapa stabilitet och kontinuitet i verksamheterna, vilket är en bidragande faktor för att uppnå kvalitet, behöver verksamheten i möjligaste mån bedrivas i permanenta lokaler som är kommunens egna. I tider när demografin förändras på sådant sätt att färre barn föds samtidigt som de äldre blir fler behöver noggranna avvägningar göras vid nya investeringar. Lokaler som kan ställas om till annan verksamhet kan minska investeringsbehovet på kort sikt. Detta kräver koppling till detaljplanearbetet och ett samarbete över förvaltningsgränserna.

5.3. Beläggning förskola

I Sverige är förskolan inte obligatorisk idag, men det finns ett aktuellt förslag att göra den obligatorisk för alla barn från tre års ålder, med fokus på att stärka barns språkutveckling och minska utanförskap. Hur en obligatorisk förskola skulle påverka lokalmässigt är i dagsläget inte utrett.

Beläggningen på förskolorna ser väldigt olika ut över året och störst skillnad är det i början på höstterminen jämfört med slutet på vårterminen. De senaste åren har det varit 10 procent fler barn i verksamheten under våren än hösten. Detta innebär att det måste finnas en viss flexibilitet i våra lokaler och att avdelningar kan behöva vara vilande under perioder när det är lägre beläggning för att kunna öppnas upp och möta ökat behov.

Enligt Kolada:s statistikdatabas var 89,4% av barnen 1–5 år i Kristianstads kommun 2025 inskrivna i förskola och pedagogisk omsorg. Procentandelen tenderar att följa arbetsmarknaden med låg- och högkonjunktur. I nedan tabell redovisas den andel barn 1-5 år som varit inskrivna i förskola, oavsett regi, de senaste fem åren.

Andel	År
89,4 %	2025
90,4 %	2024
89,6 %	2023
88,8 %	2022
88,8 %	2021

Beläggningsgraden 89,4% är ett snitt för kommunen och variationer för olika orter kan förekomma. Av det totala antalet inskrivna barn i förskola inom kommunen var det 76 procent som var inskrivna i kommunal regi. Detta värde har varit något högre historiskt.

Nyckeltal	2021	2022	2023	2024	2025
Barn i kommunal förskola, andel (%) av inskrivna barn	78.0	78.0	77.0	76.0	76.0

Tabell hämtad från Kolada och visar hur stor andel av de inskrivna barnen i kommunen som går i kommunal förskola.

5.4. 10-årig grundskola

Förskoleklass är obligatorisk för alla barn i Sverige från och med höstterminen det år de fyller sex år och lyder under en egen läroplan. Förskoleklassen ska stimulera elevernas utveckling och lärande och förbereda dem för deras fortsatta utbildning.

En 10-årig grundskola innebär att grundskolan förlängs med ett år, där den nuvarande förskoleklassen ersätts av en ny årskurs 1 som i och med det blir en del av grundskolan. Reformen är beslutad av riksdagen och kommer att börja gälla från och med höstterminen 2028. Syftet är att ge eleverna en mer strukturerad och lärarledd undervisning från start, med ett större fokus på att läsa, skriva och räkna. Förhoppningen är att en tidigare skolstart ska leda till att elevernas kunskapsinhämtning gynnas redan i ett tidigt skede.

För anpassad skola finns i dagsläget inte förskoleklass varpå en del barn går kvar i förskolan ytterligare år. Förändringen till 10-årig grundskola prognostiseras därmed bli mest märkbar inom anpassad skola. Förändringen i kombination av ett ökat behov av antal platser hanteras i åtgärdsförslagen genom att nyttja överkapaciteten i våra grundskolor genom att skapa ytterligare integrerade enheter.

6. Dialog och delaktighet

För att skapa en så bred grund som möjligt för beslutsfattarna att utgå ifrån har olika intressenter i tjänstemannaorganisationen bjudits in att vara delaktiga.

6.1. Inhämtad input

Alla intressenter har innan de lämnat sin input fått med sig att uppdragets fokusområden är kvalitet, likvärdighet och helhet. Att anpassad grundskola har behov av att utöka var också en förutsättning att ta i beaktande.

Det samlade underlaget från intressenterna är tänkt att kunna användas som ett komplement för att ge bredd och perspektiv på de olika åtgärdsförslagen. Barnens bästa är det perspektiv som ska väga tyngst.

Sammanställningen visade på stor samstämmighet i förslagen. Den gemensamma nämnaren är att samtliga intressenter anger att de små enheterna bör avvecklas med utgångspunkt i driftsmässiga, kvalitativa och ekonomiska utmaningar.

Intressenter som varit delaktiga:

- Verksamhetschefer inom förskola och grundskola
- Rektorer inom förskola och grundskola
- Administratörer inom förskola och grundskola (placering)

- Utvecklingsavdelningen: fokus på kvalitet
- Barn- och elevhälsoavdelningen
- Strategi- och utredningsavdelningen: fokus på beredskap
- Tekniska förvaltningen: fastighet och projekt
- Kommunledningskontoret: lokalförsörjningsstrateg samt Gemensam service: lokalvård, transport och måltid

Intressenterna lämnade in separata förslag – med mod, kreativitet och stort engagemang. Sammanställningen visade på stor samstämmighet i förslagen, med utgångspunkt i kvalitativa, driftsmässiga och ekonomiska utmaningar. Input från tekniska förvaltningen läggs på som ett lager, de har inte lämnat in några egna förslag på åtgärder.

I det inledande skedet av arbetet har dialogen i första hand genomförts med rektorer och andra nyckelfunktioner inom förvaltningen. Syftet har varit att skapa en övergripande nulägesbild, identifiera utmaningar kopplade till den demografiska utvecklingen samt ta fram ett brett underlag över möjliga åtgärder. I detta skede har inga ställningstaganden gjorts kring enskilda enheter eller konkreta förändringar.

Eftersom arbetet befann sig på en övergripande och utredande nivå bedömdes det inte vara ändamålsenligt att involvera vårdnadshavare, barn, elever och medarbetare i dialogen. Många enheter har ingått i de inledande analyserna, men endast en mindre del kan i ett senare skede komma att bli föremål för konkreta förslag. En tidig involvering riskerade därför att skapa oro och osäkerhet bland barn, elever, vårdnadshavare och medarbetare i orter och verksamheter som i slutändan inte berörs av några förändringar.

Om det fortsatta arbetet leder fram till konkreta förslag som påverkar enskilda verksamheter kommer berörda målgrupper att ges möjlighet till dialog och delaktighet utifrån förslagets omfattning och karaktär. Barns och elevers perspektiv kommer då att beaktas genom riktade barnkonsekvensanalyser och andra lämpliga former för delaktighet.

6.1.1. Input från rektorerna

Rektorns huvuduppdrag är att leda det pedagogiska arbetet och skapa goda förutsättningar för elevernas lärande. Vid två workshops, en med förskolerektorerna och en med grundskolerektorerna, har de fått lämna sin input utifrån perspektivet pedagogiskt ledarskap.

Övergripande framkom det behov av att se över kommunens resurser ur ett helhetsperspektiv, att inte titta på varje enskild rektors ansvarsområde utan ta ansvar för hela kommunens resurser.

Utöver det som framkom från samtliga intressenter inom BUF lyfte rektorerna följande exempel på utmaningar med små enheter:

- Integration
- Socioekonomiska förutsättningar
- Delningstal, antal barn i grupper/klasser
- Rektorsområden
- Arbetsmiljö
- Kollegialt lärande
- Ersättare vid frånvaro
- Specialistkompetens, EHT, specialpedagog, bibliotekarie etc.
- Likvärdighet
- Övergång från liten enhet till stor enhet vid högstadium/gymnasium
- Socialt samspel
- Kräver mer personal för att täcka t.ex. behörighet och rastvakt

Det rådde stor samstämmighet bland rektorerna kring att små enheter skapar svårigheter kring flertalet av ovan områden och att vägen framåt är att dessa avvecklas. Inom förskolan gällde det enheter med färre än fyra avdelningar och inom grundskolan enheter med en parallell eller enheter med B-/C-form. Inom grundskolan resonerades det att genom att lägga ner små enheter på landsbygden och skjutsa dessa barn/elever till orter med större enheter skulle det skapas bättre förutsättningar till integration.

Förslag på förändringar för att minska lektionskörningar var ett annat förslag som återkom. Det skulle innebära att enheter som inte har specialsalar antingen avvecklas eller endast tar emot elever i årskurs F-3.

Särskild input från rektorer på skolor i de centrala delarna

Det är av största vikt att kommunen som lägeskommun arbetar för en så integrerad miljö som möjligt. Det avser såväl boendemöjligheter och skola som andra samhällsfunktioner. En blandad skola skapar större möjligheter för integration, fördjupad språkmiljö och draghjälp från högpresterande och studiemotiverade elever.

De centralt placerade verksamheterna hanterar de mest komplexa skolmiljöerna. Elevgrupperna präglas av betydande socioekonomiska utmaningar, omfattande elevrörlighet, många elever placerade på HVB-hem och SIS, hög frånvaro och många ungdomar med psykisk ohälsa. Detta är faktorer som enligt nationell forskning har ett direkt och negativt samband

med elevers studieresultat och skolnärvaro. Socioekonomisk elevsammansättning och särskilt låg föräldrautbildning, är starkt kopplad till lägre meritvärden.

Utifrån tanken att slå ihop skolor med elever från lägre socioekonomiska områden uttrycker rektorerna att deras främsta farhåga handlar om skolans kompensatoriska uppdrag. De centrala skolorna har redan idag ett mycket omfattande kompensatoriskt uppdrag. En stor andel av eleverna har svenska som andraspråk, många har stora språkliga utmaningar, språkstörningar eller betydande kunskapsluckor. För många av dessa elever är språkutvecklingen den viktigaste nyckeln till fortsatt lärande i alla ämnen.

Rektorerna ser ett stort värde i att skolor har en blandad elevsammansättning. Det skapar bättre förutsättningar för språkutveckling, bredare sociala nätverk och ökad förståelse för människors olika erfarenheter och livsvillkor. Det bidrar också till positiva förebilder och höga förväntningar på lärande.

6.1.2. Input från övriga intressenter inom BUF

Strategi och utredningsavdelningen har varit behjälpliga med input utifrån perspektivet statistik och beredskap, enheter som servar andra enheter vid kris genom tex. skyddsrum måste värnas.

Utvecklingsavdelningen har tagit fram kvalitetsaspekter inom förskola och grundskola, vilka låg till grund för diskussionerna på workshop och i framtagandet av den strategiska planen. Utvecklingsavdelningen har också tittat på enheter utifrån ex. enkätsvar utifrån trygghet, måluppfyllelse, resultat på nationella proven etc.

Administratör för placering inom grundskola har fått lämna input samt bidragit med en framskrivning utifrån hur förslagen om enheter som avvecklas samt förändrade stadieindelningar skulle fungera i praktiken samt hur skolskjuts påverkas.

Avdelningschef för barn- och elevhälsan har lämnat input utifrån sitt uppdrag att arbeta främjande och förebyggande för att stödja elevernas utveckling, hälsa och lärande. Elevhälsans mål är att skapa en god fysisk och psykisk arbetsmiljö så att alla elever mår bra och har rätt förutsättningar att nå utbildningens mål. Utifrån det perspektivet upplever de att små enheter är en utmaning då det där aldrig finns utrymme att ha mer än sporadisk närvaro vilket försvårar i det förebyggande arbetet.

6.2. Input från Tekniska förvaltningen

Tekniska förvaltningen ombads att vara behjälpliga med att undersöka omfattande underhållsbehov. Det kan röra sig om behov av byte av stammar, ventilation, tak etc.

6.3. Input från Gemensam service

Gemensam service ombads att ta fram ett underlag över vilka åtgärdsförslag de föreslår utifrån deras olika områden, dvs. lokalvård, måltid och transport. Inom måltid rör det aspekter som t.ex. vilka enheter de har som servar flera andra enheter, vilka enheter som har tillagningskök, mottagningskök eller serveringskök. Utifrån lokalvård kan det vara kombinationstjänster, svårighet att bemanna etc. Ifrån området transport rör det både skolskjuts och lektionskörningar.

6.4. Input från kommunens lokalförsörjningsstrateg

Lokalförsörjningsstrategen ombads ta fram vilken detaljplan som gäller på samtliga enheter inom BUF. Detta för att kunna se vilka enheter som enligt detaljplan skulle kunna nyttjas av annan kommunal verksamhet eller andra alternativa lösningar.

7. Strategiska principer

7.1. Strategiska principer, hur ska vi tänka när beslut fattas

För att hantera den demografiska förändringen på ett ansvarsfullt och långsiktigt hållbart sätt behöver arbetet vägledas av ett antal strategiska principer. Principerna tydliggör de förhållningssätt som ska ligga till grund för planering, prioriteringar och beslut när verksamhetens kapacitet anpassas till förändrade förutsättningar. De ska bidra till att skapa en gemensam riktning för förändringsarbetet och säkerställa att åtgärder genomförs med fokus på kvalitet, likvärdighet, effektiv resursanvändning och barnets bästa. Genom att utgå från dessa principer skapas en stabil grund för både kortsiktiga beslut och långsiktig utveckling av barn- och utbildningsförvaltningen.

Princip 1: Barnets bästa ska alltid beaktas
Barnets bästa ska vara en central utgångspunkt i allt förändringsarbete. Inför beslut ska konsekvenser för barns och elevers trygghet, utveckling, lärande, delaktighet och hälsa analyseras och vägas in. Barnperspektivet ska integreras genom hela processen för att säkerställa att förändringar genomförs på ett sätt som tar hänsyn till barns rättigheter och behov.
Alla strukturförändringar ska analyseras ur ett barnperspektiv.

Princip 2: Kvalitet före struktur
Verksamhetens organisation och lokalisering ska utformas för att skapa bästa möjliga förutsättningar för barns och elevers lärande, utveckling och välmående. Befintliga strukturer ska inte bevaras enbart av tradition eller geografiska skäl om de riskerar att begränsa kvaliteten i utbildningen. Förmågan att erbjuda en likvärdig utbildning med hög kvalitet ska vara vägledande vid beslut om framtida organisation.

Princip 3: Likvärdighet före geografi
Alla barn och elever ska ges likvärdiga förutsättningar att nå utbildningens mål, oavsett var i kommunen de bor. Geografiska hänsyn är viktiga, men ska vägas mot möjligheten att erbjuda en utbildning med god kvalitet, tillgång till rätt kompetens och ändamålsenliga lärmiljöer. Beslut ska därför utgå från vad som skapar bästa möjliga förutsättningar för likvärdighet i hela kommunen.

Princip 4: Helhet före enskild verksamhet
Beslut ska fattas utifrån ett kommunövergripande perspektiv där konsekvenser och nyttor vägs samman för hela utbildningsverksamheten. Även om enskilda verksamheter kan påverkas av förändringar behöver prioriteringar göras utifrån vad som långsiktigt ger bäst förutsättningar för barn och elever samt en hållbar organisation i kommunen som helhet. Förändringar kan få olika konsekvenser för enskilda verksamheter, geografiska områden eller målgrupper. Beslut behöver därför utgå från en samlad bedömning av vad som långsiktigt skapar bäst förutsättningar för barn och elever i kommunen som helhet.

Princip 5: Tidig anpassning är bättre än sen anpassning
Förändringar i barn- och elevunderlaget behöver mötas i god tid för att skapa handlingsutrymme och möjliggöra genomtänkta beslut. Genom att anpassa verksamheten innan överkapacitet leder till kvalitetsmässiga eller ekonomiska utmaningar kan förändringar genomföras mer planerat, långsiktigt och med större hänsyn till verksamheternas behov.

Princip 6: Långsiktig hållbarhet
Förändringar ska bidra till en organisation som är robust och hållbar över tid, både kvalitetsmässigt, organisatoriskt och ekonomiskt. Besluten behöver utgå från framtida behov och förutsättningar snarare än kortsiktiga lösningar. Målet är att skapa en verksamhet som kan möta fortsatta förändringar i befolkningsutveckling, kompetensförsörjning och utbildningsbehov.

7.2. Stadieförändringar i grundskolan

Den demografiska utvecklingen med minskande elevkullar innebär att flera grundskolor får färre elever än vad lokaler och organisation är dimensionerade för. När elevantalet minskar uppstår en överkapacitet som påverkar både ekonomi, resursutnyttjande och förutsättningarna att upprätthålla en hög kvalitet och likvärdig verksamhet. För att kunna möta denna utveckling föreslås förändringar av stadieindelningen vid kommunens grundskolor.

Syftet med stadieförändringar är att skapa en mer hållbar skolstruktur där tillgängliga elevplatser bättre motsvarar det faktiska elevunderlaget. Genom att samla fler elever inom samma stadium kan lokaler, personal och övriga resurser användas mer effektivt samtidigt som behovet av att avveckla hela skolor kan minska eller skjutas fram.

En förändrad stadieindelning skapar även bättre förutsättningar för att organisera undervisningen. Med större elevunderlag inom respektive stadium blir det lättare att forma ändamålsenliga klasser, säkerställa behörig undervisning i samtliga ämnen och skapa robusta organisationer som är mindre sårbara vid sjukfrånvaro eller personalomsättning. Det ger också större möjligheter till kollegialt lärande, ämnessamverkan och erfarenhetsutbyte mellan lärare.

För eleverna kan större stadieenheter bidra till ett bredare socialt sammanhang och ökade möjligheter att hitta kamrater med liknande intressen och behov. En större organisation kan också skapa bättre förutsättningar för elevhälsa, specialpedagogiskt stöd och andra stödinsatser genom att kompetenser samlas och kan användas mer effektivt.

Ur ett ekonomiskt perspektiv innebär överkapacitet att resurser binds i lokaler och organisation som inte används fullt ut. Stadieförändringar är ett sätt att anpassa verksamheten till de nya demografiska förutsättningarna och frigöra resurser som istället kan användas för att stärka undervisningens kvalitet och barnens och elevernas måluppfyllelse.

Samtidigt innebär stadieförändringar utmaningar. Elever kan behöva byta skola tidigare än planerat, nya sociala grupper behöver formas och vårdnadshavare kan uppleva oro kring förändringen. Därför behöver genomförandet planeras noggrant med fokus på trygghet, delaktighet och väl fungerande övergångar för elever och personal.

Sammanfattningsvis föreslås stadieförändringar inte som ett mål i sig, utan som ett verktyg för att anpassa skolorganisationen till ett minskat elevunderlag. Målsättningen är att skapa en långsiktigt hållbar skolstruktur

som ger goda förutsättningar för kvalitet, likvärdighet och effektiv användning av kommunens resurser samtidigt som elevernas bästa står i centrum.

7.3. Profilklass i grundskolan

Profiler inom skolan innebär att en skola satsar extra på ett visst ämne, en särpräglad pedagogik eller en specifik aktivitet utöver eller som en del av den vanliga undervisningen. Vissa profilklasser kräver särskilda färdigheter i profilämnet. Kravet kan finnas i ämnena bild, musik eller idrott och hälsa. Dessa färdigheter kan testas i ett färdighetsprov som kan användas från och med årskurs 7. Om huvudmannen har ansökt om godkännande får färdighetsprov användas från årskurs 4. Färdighetsprov kan bara användas som:

- Villkor för antagning till en viss skolenhet eller elevgrupp.
- Grund för urval till en viss skolenhet eller elevgrupp när det finns fler sökande än platser.
- Villkor för fortsatt utbildning vid en viss skolenhet eller elevgrupp.

När färdighetsprov används som grund för urval till en viss skolenhet får ingen annan urvalsgrund tillämpas.

Att genomgå selektion och prov i tidig ålder (som i 10-årsåldern i årskurs 4) har studerats i anslutning till forskning om tidiga betyg och provtryck. Forskning visar att yngre barn ofta har svårt att skilja på en prestation och sitt eget personvärde. Ett misslyckat antagningsprov i årskurs 4 riskerar att uppfattas som att barnet "inte är bra nog", snarare än att det bara handlar om en specifik färdighet just då.

7.4. Närhet

För vårdnadshavare är det oftast närhet till barnomsorgen som vägs som den tyngsta kvalitetsaspekten (se avsnitt Kvalitet 4.2). Tjänstemanna-organisationen väger in andra värden i kvaliteten i det arbete som sker under tiden barn/elever är i verksamheten. Med tanke på hur många och hur tätt det är mellan tätorterna i Kristianstads kommun finns troligtvis en ökad förväntan från vårdnadshavarnas på hög service i sitt närområde.

7.5. Storlek på enhet

Vid bedömning av framtida strukturförändringar ska verksamheters organisatoriska sårbarhet beaktas. Sårbarheten kan exempelvis vara kopplad till små elevgrupper, begränsade möjligheter till vikariehantering,

svårigheter att attrahera kompetens eller begränsad flexibilitet vid förändrade behov.

Det finns en förförståelse kring hur en enhets storlek påverkar olika faktorer. Denna förförståelse delas inte alltid mellan tjänsteperson och vårdnadshavare då dessa värderar olika saker som viktigast för barn/elever.

7.5.1. Förskola

Förvaltningen vill poängtera att barngruppernas storlek inte är beroende av förskolans totala storlek. En större förskola innebär inte per automatik större barngrupper.

Små förskoleenheter, med få avdelningar, har både tydliga styrkor och utmaningar. I diskussioner om anpassning till minskande barnkullar behöver dessa perspektiv vägas mot varandra ur ett kvalitets-, ekonomi- och kompetensförsörjningsperspektiv.

Möjligheter med små förskoleenheter:	Utmaningar med små förskoleenheter:
• Barn och vårdnadshavare ges bättre förutsättningar att snabbt lära känna all personal. • Mindre miljöer kan skapa hög grad av upplevd trygghet och tillhörighet. • Det finns goda förutsättningar för nära samverkan mellan pedagoger, barn och vårdnadshavare. • Kan ge kortare beslutsvägar och snabbare kommunikation. • Liten enhet kan ge stark lokal förankring i närområdet. • Hela verksamheten kan ha bättre förutsättningar att åskapa en gemensam kultur och värdegrund när det är få avdelningar. • Överlämningar mellan avdelningar kan förenklas när det finns f	• Frånvaro hos en eller några medarbetare kan få stor påverkan på verksamheten. • De kan vara svårare att täcka upp vid sjukdom eller föräldraledighet. • Risk för högre användning av vikarier. • Färre kollegor att samarbeta och utvecklas tillsammans med. • Svårare att skapa specialistkompetenser inom exempelvis språk, specialpedagogik eller digitalisering. • Mer begränsade möjligheter till kollegialt lärande. • Samma krav på systematiskt kvalitetsarbete, arbetsmiljö och administration som på större enheter. • Kostnaden för rektor fördelas på färre barn. Rektor behöver ofta ha flera enheter för att fylla sin tjänst.

	• Svårare att skapa administrativa stordriftsfördelar. • Lokaler, ledning och stödfunktioner belastar färre barn. • Högre kostnad per barn jämfört med större enheter. • Svårare att anpassa organisationen när barnantalet minskar. • Mindre variation i lekgrupper och kamratrelationer. • Kan vara svårare att erbjuda aktiviteter som kräver större grupper. • Små variationer i barnantal kan få stora konsekvenser för organisation och ekonomi. • Begränsade möjligheter att omfördela barn mellan avdelningar.

Större förskoleenheter kan vanligtvis:

- använda resurser mer effektivt
- erbjuda bredare kompetens
- vara mindre känsliga för frånvaro
- skapa bättre förutsättningar för kollegialt lärande
- möjliggöra en närvarande rektor

7.5.2. Grundskola

Att driva grundskoleverksamhet i små enheter upplevs ofta som tryggare och att det ger en mer elevcentrerad miljö, särskilt för elever i behov av särskilt stöd. Nackdelarna ligger framför allt i högre sårbarhet vid personalfrånvaro och en mer begränsad social och pedagogisk bredd.

Möjligheter med små grundskoleenheter:	Utmaningar med små grundskoleenheter:
• Trygghet och social överblick: Den mindre skolan kan ge en familjär känsla där alla känner alla, vilket kan underlätta vuxnas uppsikt och kan minska anonymitet.	• Sårbarhet i organisationen: Riktigt små enheter är mycket känsliga för personalfrånvaro. Vid sjukdom kan det vara svårare att få tag på behöriga vikarier.

• Gynnsam för svaga elever: Forskning visar att små skolor och mindre klasser ofta gynnar elever från socioekonomiskt svagare bakgrunder och elever i behov av särskilt stöd. • Snabbare beslutsvägar och flexibilitet: Det kan vara lättare för rektorer och lärare att snabbt anpassa verksamheten och nå ut med information. • Mindre störande miljö: En mindre skolenhet kan ofta erbjuda en lugnare ljud- och arbetsmiljö, vilket är positivt för bland annat koncentrationen.	• Begränsat socialt urval: För eleverna innebär det färre klasskamrater och vänner att välja mellan, vilket gör den sociala miljön mer begränsad. Utbildningen ska vara både ett kunskapsuppdrag och ett socialt uppdrag där elever får möjlighet att lära och utvecklas tillsammans med andra. • Utmaningar med specialkompetens: Skolan har ofta svårare att upprätthålla en bredd inom elevhälsan (kurator, skolsköterska) och ämnesbehörigheter. Tjänster kan bli delade mellan flera enheter. • Ekonomiska begränsningar: Kostnaden per elev blir ofta högre, vilket kan leda till mindre resurser över till läromedel, lokaler och teknisk utrustning. Detta skapar också utmaningar i flexibilitet hos rektor i att göra förändringar i bemanning när behov uppstår. • Få elever i samma årgång skapar i större utsträckning undervisning i åldersblandade klasser vilket ställer än större krav på lärarens kompetens att möta en spridning av kunskapsnivån och att anpassa undervisningen till att passa alla elever.

Att väga storlek mot kvalitet handlar ofta om att hitta en balans mellan närhet och resurser.

8. Strategiska vägval

I arbetet med uppdraget har ett antal strategiska vägval trätt fram utifrån såväl förvaltningens som huvudmannens målsättning och ambition. Vissa mer övergripande och andra specifika per verksamhetsområde.

8.1. Stadieförändringar

Förvaltningen har för avsikt att ta beslut om förändrade stadieindelningar på ett flertal grundskolor i FÖP-området. Det behöver dock ses tillsammans med beslut som behöver fattas av huvudmannen. Målsättningen är att få till bättre fyllnadstal och delningstal och där med säkerställa att resurserna används på bästa sätt. Förändringen i stadieindelningar skapar även möjligheter att utveckla och öka antalet platser inom den anpassade grundskolan, något som finns ett stort behov av. Genom detta undviks fördyrande nyinvesteringar samtidigt som den anpassade skolan kan fortsätta att integreras inom grundskoleenheter.

8.2. Förändrade profiler

Huvudmannen föreslås fatta beslut om att profilklass endast ska omfatta högstadium. Motiveringen till detta är dels att komma ifrån selektering vid 10 års ålder men också att i förlängningen bereda plats för integrerad anpassad grundskola.

Förvaltningen skulle kunna bedriva en estetisk inriktning för att gå i linje med hur estetiska programmet bedrivs inom gymnasieskolan. Förvaltningen har för avsikt, under förutsättning att beslut fattas, att utreda för och nackdelar för en gemensam estetisk inriktning inom bild, form och musik.

8.3. Samlokaliseringar

En kartläggning har gjorts av vilka enheter förvaltningen har där möjligheten till integrering mellan grundskola och anpassad grundskola är möjlig. Därefter genomfördes studiebesök, i samråd mellan grundskola och anpassad grundskola. Lokalförutsättningarna utifrån behov inom anpassad grundskola har sedan fått styra var samlokalisering är möjlig.

8.4. Anpassning efter demografins utveckling

Under arbetet med att ta fram strategisk plan med förslag till åtgärder har frågan om barngruppers storlek diskuterats. Det finns en bred samsyn mellan huvudman och förvaltning att frågan är viktig och att mindre barngrupper är en bidragande faktor till god kvalitet i förskolan. Eftersom demografiska förändringar påverkar hela förvaltningen blir frågan; vilka möjligheter kommunen har att prioritera resurser för möjligheten att arbeta mot ambitionen om mindre barngrupper. Ambitionen behöver vägas mot andra prioriteringar i kommunen varför det finns en gemensam förståelse för utmaningen i frågan. Vilka beslut som fattas på riksnivå kommer att bli avgörande för hur kommunen kan och behöver ta sig an arbetet framåt. Oavsett vägval och möjligheter med tanke på ovanstående finns ändå behov

och möjligheter att hantera såväl överkapacitet som enheter med stora utmaningar redan inför beslut i BUN i oktober 2026 (se Åtgärdsförslag).

8.5. Följsamhet till att de mindre barnkullarna når grundskolan

De små barnkullarna har inte hunnit komma till grundskolan ännu. Trots det finns det i dagsläget en stor överkapacitet som behöver följas.

I det korta perspektivet, som detta uppdrag har i uppgift att ta om hand, blir fokus i åtgärderna inom grundskolan därför i en mindre omfattning.

8.6. Stärka ledarskapet med nya möjligheter

För att stärka ledningskapaciteten i takt med att organisationen utvecklas är ett strategiskt vägval att successivt införa funktioner som avlastare rektor, till exempel skolkoordinator och/eller biträdande rektor. Funktionen kan skapa bättre förutsättningar för ett verksamhetsnära pedagogiskt ledarskap, stärka det systematiska kvalitetsarbetet och minskar organisationens sårbarhet. Införandet ska anpassas till verksamheternas storlek, behov och ekonomiska förutsättningar.

Förvaltningen vill använda funktionen biträdande rektor där behov finns och vakanser uppstår. Införandet ska bygga på den specifika verksamhetens behov och möjliggör en anpassning till verksamhetens storlek och ekonomiska förutsättningar samtidigt som organisationens kapacitet att leda och utveckla utbildningen stärks över tid. Detta är ett strategiskt vägval för att säkerställa kvalitet, likvärdighet och hållbarhet i en skolorganisation som möter framtidens utmaningar.

8.7. Socioekonomiska förutsättningar

Huvudmannen ska eftersträva lösningar som ger barn och elever möjlighet att mötas i verksamheter med en bred social sammansättning. Möten mellan elever med olika erfarenheter och bakgrunder stärker likvärdigheten, bidrar till ömsesidig förståelse och skapar goda förutsättningar för lärande och utveckling.

Vid beslut om organisation, lokalisering och kapacitet ska hänsyn tas till hur olika alternativ påverkar elevsammansättning, likvärdiga förutsättningar för lärande samt skolans kompensatoriska uppdrag. Förskolor och skolor har en viktig roll i att skapa möten mellan barn och elever med olika erfarenheter och förutsättningar samt bidra till förståelse, delaktighet och tillhörighet. Förskolor och skolor har en viktig roll i att bygga social sammanhållning och skapa gemensamma framtidsbilder för kommunens barn och unga.

Genom att främja möten mellan människor med olika bakgrund bidrar utbildningsverksamheten inte bara till högre måluppfyllelse och ökad likvärdighet utan också till kommunens långsiktiga utveckling som en attraktiv, inkluderande och sammanhållen kommun.

8.8. Fristående aktörer

Fristående förskolor och skolor kan påverka arbetet med skolstruktur på olika sätt. Minskade barn- och elevkullar kan öka konkurrensen mellan kommunala och fristående huvudmän. Förvaltningen måste också ha en beredskap för att kunna ta emot barn och elever om en fristående verksamhet avvecklas. Även det motsatta kan inträffa – att en fristående förskola eller skola vill etablera sig när en skola läggs ner. En tidig och öppen dialog med fristående huvudmän kan ge en gemensam lägesbild och minskar risken för överraskningar som påverkar planeringen. Den demografiska förändringen samt kommande reformer (som antingen antagits eller som är ute på remiss) kan påverka de fristående aktörerna på ett sätt som innebär att förvaltningen måste vara redo att bereda plats för dessa barn och elever med kort varsel.

8.9. Övergripande

8.9.1. Tillfälliga lokallösningar

Ambitionen från huvudman och förvaltning är att ta sikte på långsiktiga lokallösningar för långsiktiga behov. Därmed inte sagt att det vid akuta situationer kan finnas behov av att ta tillfälliga lösningar i beaktande.

8.9.2. Skolskjuts

Vissa åtgärdsförslag kan kräva en förändring av skolskjutsområden. Det finns även ett behov sedan tidigare att se över vissa skolskjutsområden som inte ändrats vid tidigare organisationsförändringar som därmed inte fungerar optimalt vid stadiebyten mellan skolenheter. Det bör även föras en dialog med verksamhetsområdet kring vilka skolor som ska vara skolskjutsskolor.

8.9.3. Lektionskörningar

Uppdraget har även tittat på åtgärdsförslag som har för avsikt att minska behovet av lektionskörningar. I dagsläget har förvaltningen lektionskörningar mellan olika skolenheter utifrån speciallektioner. Särskilt vid mindre skolor kan elever ha lektionskörningar flera gånger per vecka för att komma till specialsalar såsom slöjd, idrott, hemkunskap. Av tidsmässiga och logistiska skäl förläggs inte sällan flera lektionspass inom dessa ämnen till samma tillfälle vilket kan vara ofördelaktigt ur ett elevperspektiv.

Resurser behöver även avsättas för personal att åka med på bussen istället för att använda resurserna för utbildning.

9. Strategisk inriktning och bedömningsgrunder för framtida beslut

De strategiska principerna i kapitel 7 beskriver hur huvudmannen ska resonera vid förändringsarbete. De strategiska vägvalen i kapitel 9 anger den nuvarande inriktningen. Om nya strukturförändringar behöver övervägas i framtiden ska de bedömas utifrån nedanstående områden. Områdena utgör därmed en gemensam grund för analys, prioritering och beslut.

Den demografiska utvecklingen innebär att huvudmannen successivt behöver anpassa verksamhetens organisation, kapacitet och resursanvändning. Förändringsarbetet ska genomföras på ett sätt som värnar kvalitet, likvärdighet och barnets bästa samtidigt som utbildningsverksamheten ges långsiktigt hållbara organisatoriska och ekonomiska förutsättningar.

Strategin ska fungera som vägledning både för de åtgärder som föreslås idag och för framtida beslut när förutsättningarna förändras. Vid beslut om organisation, dimensionering, lokalisering eller resursfördelning ska därför en samlad bedömning göras utifrån nedanstående strategiska områden.

Barnets bästa
Barnets bästa ska vara en utgångspunkt i alla beslut som rör utbildningsverksamheten. Konsekvenser för barns och elevers trygghet, utveckling, lärande, hälsa och välbefinnande ska analyseras och vägas in inför förändringar.

Barnkonsekvensanalyser ska genomföras när förändringar bedöms få betydande påverkan på barn och elever.

Anpassad kapacitet och långsiktig hållbarhet
Verksamhetens kapacitet ska successivt anpassas till utvecklingen av barn- och elevantalet. En balans mellan tillgängliga platser och efterfrågan skapar bättre förutsättningar för kvalitet, effektiv resursanvändning och långsiktig ekonomisk hållbarhet.

Vid bedömning av framtida förändringar ska hänsyn tas till verksamheternas fyllnadsgrad, kapacitetsutnyttjande och prognostiserade elevutveckling. Verksamheternas dimensionering ska stå i rimlig relation till aktuellt och framtida barn- och elevunderlag.

Kvalitet och måluppfyllelse
Förmågan att erbjuda en utbildning av hög kvalitet ska vara en central utgångspunkt i alla beslut. Organisation och resursfördelning ska utformas så att verksamheterna ges goda förutsättningar att utveckla undervisning, ledarskap, elevhälsa och stödinsatser.

Bedömningen ska bland annat omfatta undervisningens kvalitet, tillgång till behörig personal, elevhälsans förutsättningar, pedagogiskt ledarskap samt verksamheternas förmåga att ge barn och elever stöd för att nå utbildningens mål.

Likvärdighet och social sammanhållning
Alla barn och elever ska ges likvärdiga förutsättningar att nå utbildningens mål, oavsett bostadsort eller bakgrund. Beslut ska bidra till att utbildningssystemet som helhet erbjuder en god och likvärdig utbildning i hela kommunen.

Vid bedömningar ska hänsyn tas till hur olika alternativ påverkar elevsammansättning, språklig miljö, likvärdiga förutsättningar för lärande och skolans kompensatoriska uppdrag. Utbildningsverksamhetens lokalisering och organisation ska, där det är möjligt, bidra till kommunens långsiktiga arbete med att minska segregation, stärka integration och skapa attraktiva och sammanhållna livsmiljöer. Förskolor och skolor har en viktig roll i att skapa möten mellan barn och elever med olika erfarenheter och bakgrund samt bidra till kommunens långsiktiga utveckling.

Kompetensförsörjning och ledarskap
Organisationen ska utformas så att förutsättningarna att rekrytera, utveckla och behålla behörig personal stärks. Verksamheter behöver vara tillräckligt robusta för att hantera kompetensförsörjning, frånvaro och framtida förändringar.

Vid beslut ska möjligheten till ett nära och hållbart ledarskap särskilt beaktas. Organisatorisk sårbarhet, tillgång till stödkompetenser och förutsättningar för systematiskt kvalitetsarbete ska vägas in i den samlade bedömningen.

Effektiv användning av lokaler och resurser
Lokaler ska användas på ett sätt som stödjer verksamhetens behov och bidrar till god ekonomisk hushållning. Genom att anpassa lokalbeståndet till verksamhetens omfattning och skapa högre nyttjandegrad kan resurser frigöras till utbildningens kärnuppdrag.

Vid beslut ska både direkta och indirekta ekonomiska konsekvenser beaktas liksom effekter på framtida investerings- och driftkostnader.

Geografiska förutsättningar och tillgänglighet
Kommunens geografiska förutsättningar innebär att avvägningar ibland behöver göras mellan närhet och andra kvalitetsfaktorer. Konsekvenser för resvägar, skolskjuts, tillgänglighet och närhet till verksamhet ska därför beaktas vid framtida beslut.

Geografiska hänsyn är viktiga men ska vägas samman med kvalitet, likvärdighet, barnets bästa och långsiktig hållbarhet.

Uppföljning och anpassning över tid
Anpassningen till den demografiska utvecklingen är en långsiktig process snarare än en enskild åtgärd. Organisation, kapacitet och resursanvändning behöver därför fortlöpande följas upp och vid behov justeras utifrån förändringar i befolkningsutveckling, elevunderlag och verksamhetens behov.

Ingen enskild bedömningsgrund ska ensam vara avgörande. Alla framtida beslut ska grundas på en samlad bedömning där barnets bästa, kvalitet, likvärdighet, kompetensförsörjning, ekonomi och långsiktig hållbarhet vägs samman.

10. Genomförande, uppföljning och revidering

Denna plan anger den långsiktiga inriktningen för hur huvudmannen ska möta den demografiska utvecklingen. Genomförandet kommer att ske successivt över tid och anpassas utifrån förändringar i befolkningsutveckling, barn- och elevunderlag, ekonomiska förutsättningar samt kommunens övergripande utveckling.

Planen utgör ett strategiskt ramverk för framtida beslut. De åtgärder och förändringar som kan bli aktuella kommer att behöva beredas och prövas inom ramen för ordinarie beslutsprocesser.

Successiv anpassning
Anpassningen till den demografiska utvecklingen ska ske långsiktigt och med framförhållning. Tidiga insatser skapar bättre förutsättningar att värna kvalitet, likvärdighet och goda arbetsvillkor än om förändringar genomförs först när förutsättningarna blivit akuta.

Förändringar ska därför så långt som möjligt baseras på prognoser, analyser och långsiktiga bedömningar av verksamhetens behov.

Uppföljning
Planens genomförande ska följas upp regelbundet. Uppföljningen ska särskilt belysa:

- befolkningsutveckling och elevprognoser
- kapacitetsutnyttjande och fyllnadsgrad
- utbildningens kvalitet och likvärdighet
- kompetensförsörjning och ledarskapsförutsättningar
- ekonomisk utveckling och resurseffektivitet
- konsekvenser för likvärdighet, elevsammansättning och skolans kompensatoriska uppdrag.

Uppföljningen ska utgöra underlag för bedömning av om ytterligare åtgärder behöver vidtas eller om planens inriktning behöver justeras.

Dialog och konsekvensbedömningar
Inför större förändringar ska berörda intressenter ges möjlighet till dialog i enlighet med kommunens processer och arbetssätt.

Konsekvenser för barn och elever ska analyseras och beaktas inför beslut. Barnets bästa ska vara en central utgångspunkt i genomförandet av planen och i de vägval som görs över tid.

Revidering av planen
Planen ska vara ett levande styrdokument. Om förutsättningarna förändras väsentligt genom exempelvis förändrade befolkningsprognoser, ny lagstiftning, förändrade ekonomiska förutsättningar eller nya politiska prioriteringar bör planen omprövas eller revideras.

Minst en gång per mandatperiod bör en samlad översyn genomföras för att säkerställa att planens inriktning fortsatt svarar mot kommunens behov och framtida utmaningar.

11. Koppling till åtgärdsförslag och barnkonsekvensanalys

Denna strategiska plan beskriver riktning, principer och vägval. De konkreta förändringar som föreslås redovisas i dokumentet Åtgärdsförslag. Konsekvenser för barn och elever redovisas i Barnkonsekvensanalysen. Tillsammans utgör dokumenten ett samlat beslutsunderlag.

12. Riskbedömningar

Förvaltningen kommer att arbeta med tre olika inriktningar på riskbedömningar. En förvaltningsövergripande riskbedömning, en riskbedömning på avlämnande enheter och en på mottagande enheter. Riskbedömning enligt arbetsmiljölagen genomförs för att i förväg identifiera

och förebygga risker för medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö när verksamheten förändras. Målet är att skapa en säker och hållbar arbetsmiljö samt uppfylla arbetsgivarens lagstadgade ansvar.

13. Alternativ och konsekvenser

Att inte genomföra anpassningar innebär också ett vägval. Om verksamheten inte anpassas till förändrade elevkullar riskerar överkapacitet och ökade kostnader att minska utrymmet för kvalitetsutveckling och kärnverksamhet.

Olika vägval innebär olika konsekvenser för kvalitet, likvärdighet, tillgänglighet och ekonomi. De åtgärder som föreslås i denna plan bygger på de strategiska principer och bedömningsgrunder som redovisats tidigare i dokumentet. Alternativa vägval kan medföra andra konsekvenser och kostnader som behöver beaktas i det fortsatta beslutsfattandet.

14. Planens samlade inriktning

Kristianstads kommun står inför en demografisk utveckling som långsiktigt förändrar förutsättningarna för utbildningsverksamheten. Färre barn och elever innebär behov av anpassningar, men också en möjlighet att skapa en mer hållbar, effektiv och kvalitativ utbildningsorganisation för framtiden.

Denna plan bygger på övertygelsen att förändringar behöver mötas i tid och med ett långsiktigt perspektiv. Genom att utgå från kvalitet, likvärdighet, barnets bästa och ett ansvarsfullt resursutnyttjande kan kommunen skapa goda förutsättningar för både dagens och framtidens barn och elever.

Planen anger principer, strategier och vägval som ska vägleda framtida beslut. Utgångspunkten är att utbildningsverksamheten ska utvecklas utifrån kommunens samlade behov och bidra till såväl goda utbildningsresultat, likvärdiga förutsättningar för lärande, delaktighet och en hållbar samhällsutveckling.

Framtida beslut kommer att innebära avvägningar mellan olika intressen och behov. Genom denna plan finns en gemensam riktning för hur sådana avvägningar ska göras och vilka värden som särskilt ska värnas.

Målet är att Kristianstads kommun även i framtiden ska kunna erbjuda barn och elever en utbildning av hög kvalitet och god likvärdighet, samtidigt som verksamheten är långsiktigt hållbar ur såväl pedagogiskt, organisatoriskt som ekonomiskt perspektiv. Detta är grunden för en stark utbildningsverksamhet och ett attraktivt Kristianstad, idag och i framtiden.

För mer information

Barn- och utbildningsförvaltningen

Lina Leyman Nilsson
Tel: 044-134104

Strategi- och effektiviseringsplan BUF
Dnr BUN 2026/729
Antagen av [Ange organisation]
[Ange datum]

Barn- och utbildningsförvaltningen |
Ekonomi- och lokalavdelningen
Emelie Ferlaux | Telefonnummer
www.kristianstad.se | emelie.ferlaux@kristianstad.se