

Strömbackaskolan 2025

Huvudrapport

Sammanfattning

Barn och utbildningsförvaltningen fick i uppdrag av Barn- och utbildningsnämnden att genomföra en strukturutredning avseende gymnasieskolan och gymnasiesärskolan. Under hösten 2016 inleddes arbetet och ansatsen *"Framtidens gymnasium som möter ungdomars behov och förväntningar i förhållande till omvärldens och arbetsmarknadens utveckling"* formulerades. Detta renderade sedermera i projektet; *Strömbackaskolan 2025*.

Utbildningsförvaltningen gjorde bedömningen att en extern projektledare skulle anlitas för att vägleda och koordinera arbetet och bidra med ett utifrån perspektiv, STIMO AB anlitas för detta. Projektets styrgrupp har bestått av Ingemar Jernelöf, förvaltningschef, Ruth Rahkola, Barn- och utbildningsnämndens ordförande och Strömbackaskolans ledningsgrupp (Britta Dahlén, gymnasiechef, Andreas Eriksson, planerare, Niklas Risberg, administrativ chef, Carl-Erik Lundberg, ekonom samt rektorerna Per Boman, Lorentz Eriksson, Camilla Landin, Jonas Wallin och Åsa Wengelin)

Projektet innefattar elva delprojekt som var och ett belyser särskilda områden som identifierats av projektets styrgrupp som särskilt viktiga för att uppfylla projektets målsättning. Delprojekten har resulterat i enskilda projektrapporter innehållande resultat, analys och slutsatser inom respektive område. Dessa rapporter kan läsas fristående och är bilagor till denna rapport.

En övergripande analys av projektresultat är att förändringstakten i samhället med stor sannolikhet kommer att öka till 2025, från en redan hög nivå. Det kommer i sin tur ställa ökade krav på Strömbackaskolan att hänga med i utvecklingen för att vidmakthålla hög kvalitet i utbildningar och rusta eleverna för att möta framtiden som goda samhällsmedborgare. Detta innefattar bland annat förändrade behov i näringslivet. Nya typer av jobb kommer att uppstå, befintliga jobb kommer att förändras och andra jobb kommer att försvinna. De elever som utbildar sig vid Strömbackaskolan idag kommer i olika utsträckning under sin livstid att jobba med arbetsuppgifter som är radikalt annorlunda än de som finns idag på arbetsmarknaden.

Globalisering leder till att maktförhållanden i samhället förskjuts och att komplexiteten i samhällets utveckling – inom allt från politik, ekonomi till kultur – ökar. Digitaliseringen och fria flöden av information och desinformation skapar både möjligheter och utmaningar för individer att navigera sig i omvärlden. Gymnasieskolans uppdrag att stärka elever som demokratibärare kommer att bli mer komplext och bör prioriteras i samtal och diskussioner om Strömbackaskolans utveckling.

Den demografiska utvecklingen inom såväl Sverige, Norrbotten och Piteå visar att antalet äldre i samhället kommer att öka i snabb takt under de närmaste 10–15 åren. Beräkningar visar att andelen äldre i Norrbotten och Piteå kommer vara högre än riksgenomsnittet. För att den offentliga sektorn ska kunna upprätthålla god kvalitet i välfärdstjänster i förhållande till dagens nivå kommer det troligen att krävas omfattande åtgärder. Utgiftsminskningar och skattehöjningar är åtgärder som troligen kommer diskuteras. Mot denna bakgrund är det sannolikt att nettoresurserna till Strömbackaskolan inte kommer att öka till 2025. Vilket innebär att merparten av resurser för ett stärkt utvecklingsarbete måste således frigöras inom de befintliga budgetramarna.

Slutsatserna av projektet är:

- Strömbäckaskolans organisation och ledning bör anpassas för att stärka samordning mellan skolenheter och mellan Strömbäckaskolan och övrig verksamhet inom utbildningsförvaltningen. Målsättningen med samordning bör vara att öka resursnyttjandet samt att förstärka utvecklingsarbetet.
- För att lägga grunden för ett gemensamt utvecklingsarbete så bör kortsiktiga och långsiktiga mål formuleras som är vägledande i prioriteringar av insatser och resursfördelningar. För att skapa tydlighet och struktur är det viktigt att de övergripande målen för utvecklingsarbetet bryts ned till enhets- och individnivå.
- Etablera en enhetsövergripande projektstruktur för att prioritera, utveckla och implementera innovativa aktiviteter i verksamheten. Syftet är att skapa större kraft i utvecklingsarbetet, förstärka en utvecklings- och innovationskultur samt säkerställa att resultat från framgångsrika projekt implementeras brett.
- Utveckla en arbetsmetod för att bedöma framtida utveckling/avveckling av program och inriktningar.
- För att möjliggöra ett ökat resursnyttjande av lokaler så bör flexibla lösningar eftersträvas där en och samma lokal kan användas för flera olika ändamål. En utökad samordning mellan skolenheter inom Strömbäckaskolan samt med andra delar av utbildningsförvaltningen och kommunen bör även eftersträvas för att möjliggöra ett mer effektivt lokalnyttjande.
- För utveckling och investering i framtida lokaler bör en metod för att mäta och analysera belägningsgrad utformas. Detta arbete bör med fördel ske i samverkan med övrig skolverksamhet i utbildningsförvaltningen.
- Diskussioner om hur Strömbäckaskolan kan förstärka arbete med det demokratiska uppdraget och motverka en ökad polarisering i samhället bör vara en central aspekt i utformningen av organisation och verksamhet.
- För att möta de utmaningar som ligger framför gymnasieskolan bedöms det krävas tydligare fokus på alla tre begreppen i hållbarhetsperspektivet i all verksamhetsutveckling.

Innehållsförteckning

1	Inledning	5
1.1	Avgränsning.....	7
2	Bakgrund	8
2.1	Nuläge lokalt	9
2.2	Nuläge omvärld.....	9
3	Metod.....	11
4	Utfall/Resultat.....	13
4.1	Omvärldsbevakning (delprojekt 1.1)	13
4.2	Vetenskap och pedagogik (delprojekt 1.2)	14
4.3	Elevhälsoarbetet (delprojekt 2.1)	15
4.4	Organisation (delprojekt 2.2).....	16
4.5	Kompetensförsörjning (delprojekt 2.3)	17
4.6	Näringslivs och Arbetsmarknad (delprojekt 3.1)	18
4.7	Samverkan med grundskola och högre utbildningar (delprojekt 3.2)	19
4.8	Program (delprojekt 3.3).....	19
4.9	Gymnasiesärskolan (delprojekt 3.4)	20
4.10	Lokaler (delprojekt 4.1).....	21
4.11	IT – Struktur (delprojekt 4.2).....	21
5	Hållbar utveckling	23
5.1	Social hållbarhet.....	23
5.2	Ekologisk hållbarhet	23
5.3	Ekonomisk hållbarhet	23
6	Analys.....	24
6.1	Ökad förändringstakt	24
6.2	Demografi och integration.....	25
6.3	Samordning och samverkan.....	26
6.4	Kompetenser för framtiden	27
6.5	Demokrati	28
7	Slutsatser.....	29
8	Bilagor	30

1 Inledning

Syftet med projektet Strömbackaskolan 2025 har varit att blicka framåt och proaktivt planera för Strömbackaskolans utveckling till år 2025 med målsättningen: *Framtidens gymnasium som möter ungdomars behov och förväntningar i förhållande till omvärldens och arbetsmarknadens utveckling.*

Resultatet som presenteras i rapporten ger en vägledning i det kommande utvecklingsarbetet. Ett fokus har varit att identifiera/underbygga områden som bedöms vara framtidskritiska för Strömbackaskolans utveckling. Projektet har genomförts i linje med barn och utbildningsnämndens beslut om att genomföra en strukturutredning avseende Strömbackaskolan, se 2. Bakgrund. Utbildningsförvaltningen gjorde bedömningen att en extern projektledare skulle anlitas för att vägleda och koordinera arbetet och bidra med ett utifrån perspektiv, STIMO AB anlitas för detta. Projektets styrgrupp har bestått av Barn- och utbildningsnämndens ordförande, Ruth Rahkola, förvaltningschef, Ingemar Jernelöf samt Strömbackaskolans ledningsgrupp.

Under arbetet med projektet Strömbackaskolan 2025 påträffades ett dokument med en framtidsspaning från 1957. I dokumentet med rubriken "Sverige om 10 år" skriver författaren:

"I våra dagar går utvecklingen på samhällslivets skilda områden ofantligt mycket snabbare än den gjorde bara för tjugo år sedan. Samhället ändrar karaktär så snabbt att man numera inte behöver vara mer än i trettioårsåldern för att komma ihåg ett samhälle av en helt annat typ än det vi nu lever i. Samtidigt kräver vi alla, eller så gott som alla, att myndigheter och andra ansvariga organ skall i tid förutse vad som komma skall, så att förberedelser är vidtagna när saker och ting inträffar"

Det resonemang som författaren förde för 60 år sedan, är slående likt de diskussioner som förts inom detta projekt. Vokabulären och språkbruket är annorlunda, men andemeningen är densamma. Sakfrågorna skiljer sig så klart åt. Då pratade man om en strukturuomvandling på arbetsmarknaden som innebar att andelen tjänstemän skulle öka och andelen arbetare skulle minska. Idag pratar man om en strukturuomvandling där datorer och avancerad robotik ersätter mänsklig arbetskraft. 1957 diskuterades genombrottet för bilismen. Idag förs diskussioner om alternativa drivmedel och självkörande fordon.

På ett liknande sätt som 1957 är det till synes troligt att de elever som utbildar sig vid Strömbackaskolan idag kommer under sin livstid att jobba med arbetsuppgifter som är radikalt annorlunda än de som finns idag på arbetsmarknaden. Skolan är en viktig samhällsinstitution för att hjälpa och rusta unga människor för att möta framtiden. Skolans uppdrag är brett och innefattar såväl att främja elevers utveckling och lärande samt att förankra de grundläggande demokratiska värderingarna. Samtidigt är förväntningarna på skolan höga från elever, föräldrar, medborgare och politiker, och dessa förväntningar drar inte alltid i samma riktning.

Det går idag, på samma sätt som 1957, att konstatera att förändringstakten i samhället är ständigt tilltagande. Det är lätt att betrakta vår tids utveckling som någonting maskinellt som sker i ett mänskligt vakuum utan vare sig viljeinriktningen eller övergripande tanke. Genom att betrakta utveckling på detta sätt placeras individen och grupper i en situation där den enda överlevnadsstrategin är anpassning. En fråga som vid återkommande tillfällen diskuterats i projektets styrgrupp och bland projektdeltagare är vilket förhållningssätt och strategi man ska ha när man betraktar Strömbackaskolans utveckling fram

till år 2025. I vilken mån handlar utvecklingen om att anpassa sig efter förändrade förutsättningar för att "hänga med i tiden" och vara attraktiv för såväl elever som arbetsgivare? Och i vilken mån kan Strömbackaskolan forma framtiden genom aktiva ställningstagande?

Det finns inget enkelt svar på dessa frågor, men svaren bör utgå från vilka sakfrågor som är under luppen och i vilken riktning utvecklingstrenden går. Projektet Strömbackaskolan 2025 är uppbyggd av ett antal delprojekt som belyser olika områden. Inom exempelvis delprojektet; *4.2 IT-struktur*, ligger ett fokus på att positionera organisationen och verksamheten för att bättre nyttja de nya verktyg som digitaliseringen erbjuder, d.v.s. hänga med i tidens anda. I delprojektet; *1.2 Vetenskap och pedagogik* beskrivs hur polariseringen i samhället ökar och hur Strömbackaskolan bör agera för vända denna utveckling genom aktiva ställningstaganden.

Projektet Strömbackaskolan 2025 innefattar elva delprojekt som var och ett belyser särskilda områden som identifierats av projektets styrgrupp som särskilt viktiga för att uppfylla projektets målsättning. Delprojekten har resulterat i enskilda projektrapporter innehållande resultat, analys och slutsatser inom respektive område. Dessa rapporter kan läsas fristående.

I föreliggande rapport presenteras en sammanfattning av resultatet från delprojekten samt övergripande analys och slutsatser av projektet som helhet. En utkomst av projektet som noterats under projekttiden är att ett stort engagemang och vilja finns i organisationen att bidra och utveckla verksamheten. Projektet har involverat många personer såväl externa som intern personal inom Strömbackaskolan – rektorer, pedagoger, elevhälsan etc. Genom workshops, lärande samtal, möten, enkäter och intervjuer har olika frågor om Strömbackaskolans utveckling belysts utifrån förändringar i omvärlden och lokalt. Klimatet har överlag varit positivt och bidragit till att sporra verksamheten till att lämna inkörda hjulspår och blicka in i verksamheten med ett strategisk helikopterperspektiv, vilket bidragit till ett än öppnare diskussionsklimat på Strömbackaskolan.

Strömbackaskolans verksamhet byggdes inte på en dag utan är resultatet av mångårigt fokuserat arbete under skiftande förutsättningar – exempelvis förändringar i skollagen, elevunderlag och politiska ambitioner. De slutsatser/rekomendationer som presenteras i denna rapport kan komma att ta tid att implementera. Det har konstaterats, i såväl styrgruppen i projektet som bland pedagoger och övrig personal som har engagerats inom projektet, att förändringar inom verksamheten bör ske på ett sådant sätt att de befintliga styrkeområden bevaras och utvecklas. En viktig utgångspunkt för framtida utveckling, som även beskrivs av personal som en grund till Strömbackaskolans nuvarande höga kvalitet, är att verksamheten alltid bör utformas med eleven i centrum.

Det är även viktigt att poängtera att Strömbackaskolan, liksom hela skolverksamheten i Piteå kommun, inom många områden är framstående utifrån ett nationellt perspektiv. Strömbackaskolan har mot denna bakgrund en väl framskjuten position för att möta framtida utmaningar.

Det finns ett stort engagemang och vilja inom Strömbackaskolans organisation att ständigt utvecklas och ligga i framkant. Detta engagemang är en styrka för organisationen. Mycket utvecklingsarbete sker dock som isolerade initiativ drivet av enskilda individer. En huvudslutats av projektet är att en ökad samordning mellan Strömbackaskolans skolenheter och inom utbildningsförvaltningen kan stärka befintligt utvecklingsarbete och skapa bättre förutsättningar för spridning och implementering av goda resultat.

En ytterligare generell slutsats är att Strömbackaskolans verksamhet på det stora hela står sig väl inför framtiden. Överlag så presenteras inte några drastiska rikttningsförändringar, dock framkommer ett antal områden som är centrala att utveckla. Inom dessa områden så är behovet av samordning en viktig framgångsfaktor för flera delar av verksamheten.

1.1 Avgränsning

Projektet Strömbackaskolan 2025 berör först och främst verksamheten inom gymnasieskolan. Övrig verksamhet i utbildningsförvaltningen berörs endast utifrån Strömbackaskolans perspektiv, bland annat belyses olika former av samordning mellan Strömbackaskolan och övrig verksamhet i ett antal delprojekt. Vidare innefattas inte Grans naturbruksgymnasium i detta arbete då det parallellt pågår flera internkommunala aktiviteter som syftar till att integrera denna i Piteå kommun.

2 Bakgrund

Diskussioner om Strömbäckskolans utveckling och behovet av en framåtsyftande utredning om verksamhetens utveckling har pågått under en längre tid.

Till följd av en prognostiserad minskning i elevantalet i Piteå kommuns skolor beslutade barn och utbildningsnämnden 2012-04-04 att genomföra en strukturutredning över kommunens skolor. I ärendebeskrivningen från barn- och utbildningsnämnden sammanträdesprotoll beskrivs situationen som följande:

”Piteå kommun står inför stora utmaningar. Dessa utmaningar har sin grund i den demografiska utvecklingen med en befolkningspyramid som kommer att bestå av allt fler äldre och färre ungdomar. Till detta kommer den urbaniseringstrend som råder i hela världen. Utanför storstadsregionerna ser vi en tydlig kompetensbrist framför oss. Denna brist kommer att vara mycket kraftig i Norr- och Västerbotten, mot bakgrund av den investeringsutveckling som finns och förväntas fortsätta vara hög i regionen.”

Sett till ovanstående utmaningar kan konstateras att det finns behov att se över skolstrukturerna utifrån att:

- *Sedan föregående skolstrukturplan har elevantalet minskat med i snitt knappt 70 barn och unga per årskull i förskola och grundskola (motsvarande ca 22 procent)*
- *Kompetensförsörjning kommer att bli en utmaning, inte minst kopplat till det statliga beslutet om lärarlegitimation.*
- *Kompetensförsörjningen till samhället med en stor generationsväxling, minskad arbetskraft och ökad efterfråga ställer krav på snabbare tillträde till arbetsmarknaden.*
- *Reinvesteringsbehovet är stort i kommunen skolor, vilket gör att kommunen kan få svårigheter att skapa en kreativ och säker miljö för barnen.”*

Utredningen kring kommunens skolstruktur innefattade inledningsvis alla skolor i Piteå kommun. I utredningen konstateras det dock 2014 att Strömbäckskolan inte skulle omfattas av utredningen. Följande resonemang lyfts fram vid BUN: sammanträde 2014-02-26: *”Utredningens bedömning är att gymnasieskolan har fortsatt goda förutsättningar för sitt uppdrag, inte minst genom att hela verksamheten är samlad, och att det därför inte finns anledning att särskilt behandla gymnasieskolan ur ett strukturellt perspektiv. Den elevminskning som ägt rum under senare år har medfört att lokaler inom området kan friställas och – helt eller delvis – nyttjas för annan verksamhet, vilket innebär fortsatt god effektivitet vad gäller lokalnyttjande.”*

2015 fattade Barn- och utbildningsnämnden beslut om att genomföra en strukturutredning avseende gymnasieskolan och gymnasiesärskolan som skulle komplettera den skolstrukturutredning som genomfördes för förskola och grundskola. Barn och utbildningsförvaltningen fick i uppdrag att utarbeta ett förslag till hur utredningen skulle genomföras. Under hösten 2016 inleddes arbetet och ansatsen *”Framtidens gymnasium som möter ungdomars behov och förväntningar i förhållande till omvärldens och arbetsmarknadens utveckling”* formulerades. Detta renderade sedermera i projektet; *Strömbäckskolan 2025.*

2.1 Nuläge lokalt

Det pågår mycket utvecklingsarbete inom såväl Strömbäckaskolan som utbildningsförvaltningen som har beröring med projektet Strömbäckaskolan 2025.

Piteå kommun ingår tillsammans med Boden, Luleå, och Älvsbyn kommun i ett samverkansavtal kring gymnasieutbildning. Genom samverkansavtalet kan elever i de fyra kommunerna söka gymnasieutbildningar fritt och mottas som förstahandssökande i vilken kommun de önskar inom 4-kantskommunerna. Elevernas utbud av utbildningsval breddas genom denna konstruktion. Inom ramen för avtalet finns också ett gemensamt antagningskansli som hanterar alla ansökningar till gymnasieskolan.

Skolverket har tagit fram en digitaliseringsstrategi som framförallt pekar ut vikten av ett strategiskt ledarskap för skolans digitaliseringsarbete. Strömbäckaskolan har 2014 inom ramen för detta genomfört den så kallade "1-1 satsningen" som innebär att alla eleverna har tillgång till en egen dator. Satsningen har medfört att en god grund för fortsatt arbete med digitalisering finns.

Strömbäckaskolan har haft förmånen att ta emot elever från den flyktingström som kulminerade i Sverige under 2015. Integrationsprojekt som bedrivits vid Strömbäckaskolan har visat sig ge goda resultat och det finns planer på att vidareutveckla och systematisera integrationsarbete.

För ett antal år sedan initierade utbildningsförvaltningen i Piteå kommun en satsning på forskning och utveckling i skolan, för att stärka det av skollagen stipulerade uppdraget att utbildningsverksamhet ska "vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet". Detta innebär stora och komplexa utmaningar som såväl lärare, skolledare som den övriga kommunala organisationen ska hantera i praktiken. Som ett led i denna satsning beslutade Barn och utbildningsnämnden i januari 2017 att inrätta ett utbildningsvetenskapligt råd, Piteå Utbildningsvetenskapliga råd (PUR). PUR är ett led i arbetet med att uppfylla skollagens krav och kommunens strategi för arbetet med forskning och utveckling i för grund- och gymnasieskolan. PUR:s huvuduppgift är att utveckla lärares, rektorers och förskolechefers frågor kring undervisningspraktiken till forskningsbara frågeställningar och genomförbara forskningsprojekt som kan bidra med viktig kunskap för skolans utveckling.

I januari 2017 beslutades vidare att Piteå kommun kommer att ta över huvudmannskapet för Grans naturbruksgymnasium från Region Norrbotten. Skolan har i dagsläget cirka 60 anställda och cirka 110 elever. Naturbruksgymnasiet kommer på sikt sannolikt att ingå i Strömbäckaskolans organisation som en egen skolenhet.

2.2 Nuläge omvärld

Utvecklingen av skolan står aldrig still. Lagstiftning och nationella direktiv till gymnasieskolan är därför viktiga att beakta i frågor om Strömbäckaskolans utveckling. I delprojekten hänvisas till olika aktuella förslag och strategier om utvecklingen inom särskilda områden. Exempelvis Skolverkets förslag på en nationell IT-strategi för gymnasieskola och vuxenutbildning som behandlas i rapporten för delprojekt; *4.2 IT-struktur*.

I slutet av 2016 och i mars 2017 presenterades resultatet från Gymnasieutredningen respektive resultatet från Skolkommissionens utredning. Dessa två utredningar är av en mer genomgripande och omfattande karaktär än exemplet nämnt ovan.

- Gymnasieutredningen: På uppdrag av regeringen den 19 mars 2015 inleddes en relativt omfattande utredning om gymnasieskolan. Utredningen antog namnet Gymnasieutredningen. Regeringens mål enligt direktiven till utredningen är att alla ungdomar ska påbörja och fullfölja en gymnasieutbildning. Detta utgjorde en utgångspunkt för utredningens arbete som har fokuserat på ungas deltagande i gymnasieutbildning och på genomströmningen i gymnasieskolan. Utredningen överlämnades till regeringen i december 2016.
- Skolkommissionens utredning: Skolkommissionen tillsattes i april 2015 med uppdraget att lämna förslag som syftar till höjda kunskapsresultat, förbättrad kvalitet i undervisningen och en ökad likvärdighet i skolan. Resultatet av utredningen presenterades i mars 2017 i rapporten "Samling för skolan - Nationell strategi för kunskap och likvärdighet".

I skrivande stund finns inga beslut fattade kring ny lagsstiftning till följd av Gymnasieutredningen eller Skolkommissionens rapport. Strömbackaskolans ledningsgrupps bedömning är att det framförallt är två förslag från Gymnasieutredningen som behöver beaktas i en utveckling mot 2025.

Det ena förslaget rör införandet av kurser för grundläggande högskolebehörighet på samtliga yrkesprogram som ett grundupplägg. Med grundupplägg avses att kurserna ska ingå i yrkesprogrammen som standard och att det krävs ett aktivt val från eleven för att välja bort dessa kurser. I dagsläget erbjuds alla elever som läser yrkesprogram vid Strömbackaskolan möjligheten att välja kurser för grundläggande högskolebehörighet.

Det andra förslaget berör införandet av ett estetiskt ämne och i de gymnasiegemensamma ämnena i alla nationella program. Vidare innebär förslaget en skyldighet för gymnasieskolans huvudman att erbjuda en kurs i minst två olika estetiska ämnen.

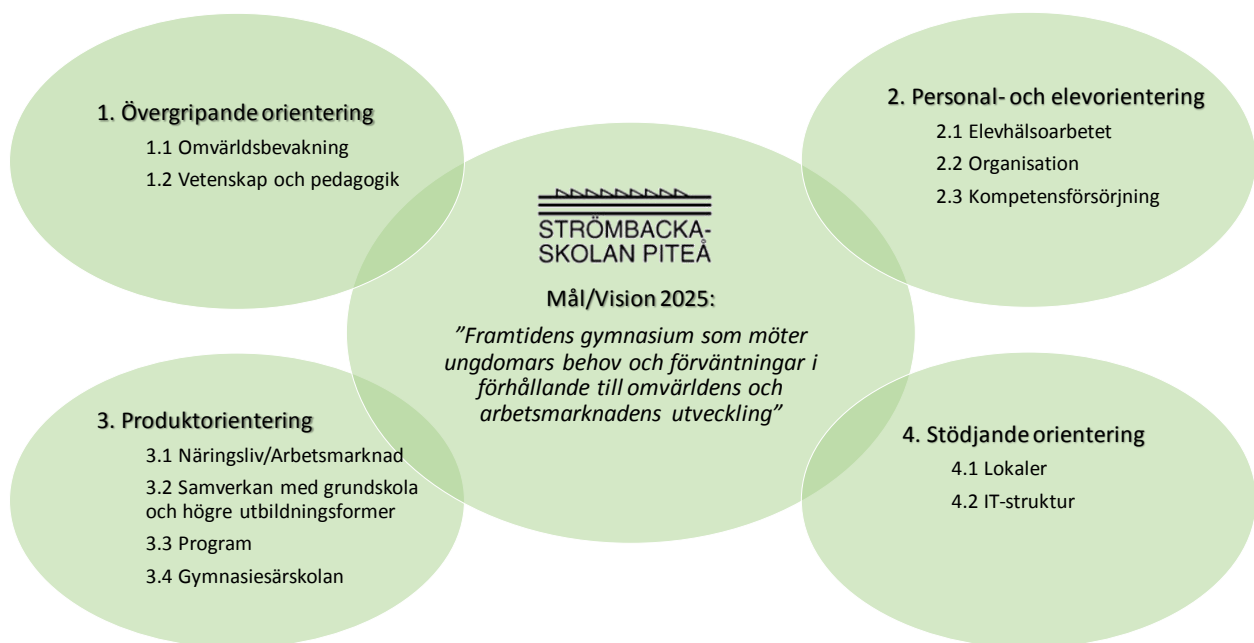
Vidare har regeringen beslutat att göra ändringar i gymnasieskolans ämnesplaner så att programmering läggs till i flera matematikkurser och att det i samhällskunskap ska ingå hur digitaliseringen påverkar samhället. Syftet, som regering uppger, är att förbereda gymnasieeleverna för jobb, vidare studier och för ett liv som samhällsmedborgare i en digitaliserad värld.

3 Metod

Strukturen för projektet Strömbäckaskolan 2025 bestämdes i och med en inledande workshop 13 och 14 oktober 2016, där Strömbäckaskolans ledningsgrupp, förvaltningschef och nämndsordförande deltog. En gemensam målbild med siktet inställt på 2025 frambringades för projektet: *”Framtidens gymnasium som möter ungdomars behov och förväntningar i förhållande till omvärldens och arbetsmarknadens utveckling”*.

Projektets styrgrupp har bestått av Ingemar Jernelöf, förvaltningschef, Ruth Rahkola, Barn- och utbildningsnämndens ordförande och Strömbäckaskolans ledningsgrupp (Britta Dahlén, gymnasiechef, Andreas Eriksson, planerare, Niklas Risberg, administrativ chef, Carl-Erik Lundberg, ekonom samt rektorerna Per Boman, Lorentz Eriksson, Camilla Landin, Jonas Wallin och Åsa Wengelin)

I förhållande till den gemensamma målbilden identifierades nyckelområden som sedermera visualiserades i en övergripande projektstruktur med fyra huvudsakliga tematiska områden, se figur nedan. Arbetet inom de olika nyckelområdena har bedrivits i projektform (delprojekt) enligt en framarbetad projektstruktur.



Figur 1. Projektstruktur Strömbäckaskolan 2025

Med översyn av projektets styrgrupp utformades syfte och målformuleringar för respektive delprojekt, prioriterade områden som skulle belysas samt metoder för faktainsamling. Respektive delprojekt har med utgångspunkt från aktuella frågeställningar använt sig av skilda metoder för faktainsamling, exempelvis litteraturstudier; enkäter; intervjuer med pedagoger, personal vid Strömbäckaskolan och representanter för näringsliv (se respektive delprojekt för metod).

Delprojektledare för respektive delprojekt är enligt följande:

Tabell 1. Delprojekt inom projektet Strömbackaskolan 2025 och projektledare för respektive.

Delprojekt	Projektledare
1.1 Omvärldsbevakning	Ingemar Jernelöf, Britta Dahlen
1.2 Vetenskap och Pedagogik	Ingemar Jernelöf
2.1 Elevhälsoarbetet	Åsa Wengelin
2.2 Organisation	Andreas Eriksson
2.3 Kompetensförsörjning	Britta Dahlén
3.1 Näringsliv och Arbetsmarknad	Jonas Wallin
3.2 Samverkan med grundskola och högre utbildningsformer	Camilla Landin
3.3. Program	Per Boman
3.4 Gymnasiesärskolan	Britta Dahlén
4.1 Lokaler	Britta Dahlén
4.2 IT-struktur	Niklas Risberg

4 Utfall/Resultat

I föreliggande avsnitt presenteras innehåll och övergripande slutsatser från de elva delprojekt som ingår i Strömbackaskolan 2025. För mer information om metod, resultat, slutsatser och referenser se bilagor med delprojektrapporter.

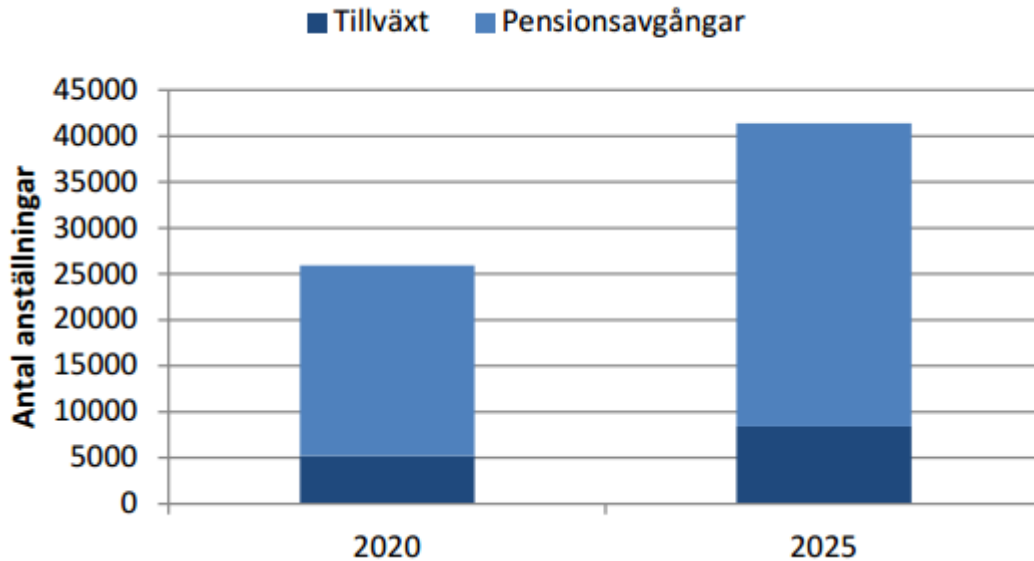
4.1 Omvärldsbevakning (delprojekt 1.1)

I rapporten för delprojekt; *1.1. Omvärldsbevakning* beskrivs ett antal globala trender – teknikutveckling, digitalisering, globalisering, klimat och miljö och demografi – och dess effekter på nationell- och regional/lokalinivå.

Syftet med rapporten är att ge en övergripande bild av hur globala trender kan påverka Strömbackaskolans utveckling till 2025. Rapporten bygger på underlag från bland annat nationalekonomisk forskning, rapporter från internationella organisationer, statliga utredningar och nationell, regional och lokal statistik.

I rapporten konstateras bland annat att förändringstakten i samhället ökar allt mer. En stark kraft i den tilltagande förändringstakt är den allt snabbare teknikutvecklingen, framförallt den digitala teknikens utveckling. Utvecklingen inom artificiell intelligens, maskininlärning och "big data" har inneburit att datorer inom en snar framtid kan utföra avancerade uppgifter och ytterligare ersätta mänsklig arbetskraft inom ett flertal branscher och professioner. Vissa forskare menar att uppemot 50 % av jobben i Sverige kan automatiseras inom 20 år.

I rapporten konstateras även att det kommer finnas ett stort rekryteringsbehov i Norrbotten under 2020-talet. Behovet uppstår i första hand på grund av stora pensionsavgångar. Mer än en tredjedel av den sysselsatta arbetskraften i länet år 2010 förväntas gå i pension till och med 2025, samtidigt som den arbetsföra befolkningen förväntas minska.



Figur 2. Rekryteringsbehovet i Norrbotten, uppdelat efter pensionsavgångar och företagens tillväxt.

En sannolikt snabbare förändringstakt i samhället till 2025, från en redan hög nivå kommer att ställa ökade krav på Strömbackaskolan att hänga med i utvecklingen. Detta för att vidmakthålla hög kvalitet i utbildningar och rusta eleverna för att möta framtiden som goda samhällsmedborgare. Vidare innebär den demografiska utvecklingen, med en allt högre andel äldre i såväl Sverige som i Piteå, att den offentliga sektorn kan komma att genomföra kostnadsbesparingar inom vissa områden för att finansiera välfärdstjänster till en allt äldre befolkning. Detta kommer sannolikt innebära att nettoresurserna till Strömbackaskolan inte kommer att öka till 2025. Merparten av resurser för ett stärkt utvecklingsarbete måste således frigöras inom de befintliga budgetramarna.

4.2 Vetenskap och pedagogik (delprojekt 1.2)

I rapporten för delprojekt; 1.2 *Vetenskaps och pedagogik* beskrivs hur olika utbildningspolitiska skiften har format den svenska gymnasieskolans uppdrag. I rapporten konstateras att såväl samhället som skolan förändras hela tiden. Verksamheten i gymnasiet utsätts för ett korstryck från olika håll, utifrån, inifrån och uppifrån. Allt fler aktörer i samhället utanför skolan formar genom sina föreställningar om utbildningens syfte på ett mer eller mindre tydligt sätt innehållet och formen i undervisningen. I korsdraget mellan olika förväntningar på samhällsnivå, nya reformer och det som kan beskrivas som pedagogikens kärna, kunskaper och värden, ska nya visioner för en gymnasieskola som utbildar elever som ska verka i samhället under lång tid framåt ställs frågan på sin spets om vilka kunskaper och värden som Strömbackaskolan 2025 ska förse framtidens medborgare med.

Uppdelningen mellan å ena sidan yrkesutbildning och teoretisk akademiska utbildning lyfts i rapporten fram som en av de mest bestående spänningarna i utbildningssystemet. Inrymt i denna spänning finns olika syn på kunskap, olika uppfattningar om betydelsen av social rättvisa och i förlängningen vad som är utbildningens och skolans syfte i samhället. Spänningen har historiskt gett upphov till uppdelning av yngre elever mellan läroverk och folkskola samt yrkesskola/fackskola eller gymnasieskola för de äldre,

men också bidragit till en syn på teoretisk kunskap som mer eftersträvansvärd och betydelsefull i förhållande till den praktiska och handlingsburna kunskapen som människor erövrar i sin yrkespraktik.

Gymnasiereformerna som genomfördes 2006 och framåt kan betraktas som ett tydligt ideologiskt skifte i förhållande till tidigare versioner; *en skola för alla* och *en skola för livslångt lärande* där diskursen *en skola för arbetsmarknaden* tagit allt mera plats. Gymnasieskolans uppgift i samhället har förskjutits från att bidra till ett socialt rättvist och likvärdigt samhälle till att handla om att försörja marknaden med arbetskraft och en återgång till tidigare differentierade utbildningar med markerad åtskillnad mellan praktiska och teoretiska kunskaper.

I delprojektrapporterna konstateras sammanfattningsvis att samtalen om en framtida skola, Strömbackaskolan 2025, bör ta sin utgångspunkt i:

- En analys av de krafter som förändrar samhället
- De visioner som vi har om framtidens samhälle och det goda livet
- De utbildningsbehov som skolan utifrån detta ska uppfylla.

Frågan om utbildning bör framför allt föras ur barn och ungas perspektiv, inte marknadens, och utgå från det som är centralt och viktigt i unga människors bildningsresor. Om elevernas uppväxtförhållande ändras, får detta konsekvenser för arbetet i skolan. Utan att förstå elevernas bakgrund och deras intressen är det inte meningsfullt att diskutera den framtida skolan.

4.3 Elevhälsoarbetet (delprojekt 2.1)

Skolan har ett ansvar för att alla barn och ungdomar ges bra förutsättningar för lärande och utveckling genom en god lärandemiljö. Denna lärandemiljö ska alltid utgå från en helhetssyn på hälsa, lärande och arbetsmiljö. Det betyder bland annat att stöd och åtgärder ska finnas med som en naturlig del i lärandeprocessen och främst genomföras i den egna klassen eller gruppen. Detta stöd organiseras via elevhälsan.

Elevhälsan ska enligt skollagen bidra till att skapa miljöer som främjar elevernas lärande, utveckling och hälsa. Den har ett särskilt ansvar för att undanröja hinder för varje enskild elevs lärande och utveckling. Elevhälsan ska också arbeta med mer generell inriktade uppgifter som rör elevernas arbetsmiljö, till exempel skolans värdegrund, arbetet mot kränkande behandling, undervisningen om tobak, alkohol och andra droger, jämställdhet samt sex- och samlevnadsundervisning.

På Strömbackaskolan är elevhälsan uppbyggd som fem olika elevhälsoteam, ett för varje skolenhet. Varje Elevhälsoteam består av funktionerna; Specialpedagog, skolsköterska, kurator, SYV och rektor. Det är rektor som har ansvaret för elevhälsoarbetet på den egna enheten och att alla elever som är i behov av särskilt stöd får det.

Syftet med delprojekt; 2.1 *Elevhälsoarbetet* är att belysa Elevhälsans utveckling utifrån förändrade lagkrav och förändrade förutsättningar i elevernas hälsa och välmående samt att identifiera utvecklingsområden för att stärka Elevhälsa till 2025. Underlaget till delprojektet har inhämtats ur material från olika statliga utredningar. Även resultatet av enkäter och andra arbeten som genomförts på Strömbackaskolan har använts.

I rapporten för delprojektet konstateras ett antal utvecklingsområden för Elevhälsan vid Strömbackaskolan. Bland annat konstateras vikten av att fokusera på ett mer hälsofrämjande och förebyggande arbetsätt. Nuvarande organisation där rektor har arbetsgivaransvar helt och hållet fungerar inte fullt ut på Strömbackaskolan då alla funktioner i elevhälsan utom specialpedagogerna, tjänstgör på mer än en enhet. En övergripande genomlysning av elevhälsans organisation är planerad att genomföras under 2017.

4.4 Organisation (delprojekt 2.2)

Syftet med delprojekt; 2.2 *Organisation* är att belysa och problematisera frågor kring Strömbackaskolans organisationsstruktur och hur den påverkar verksamheten.

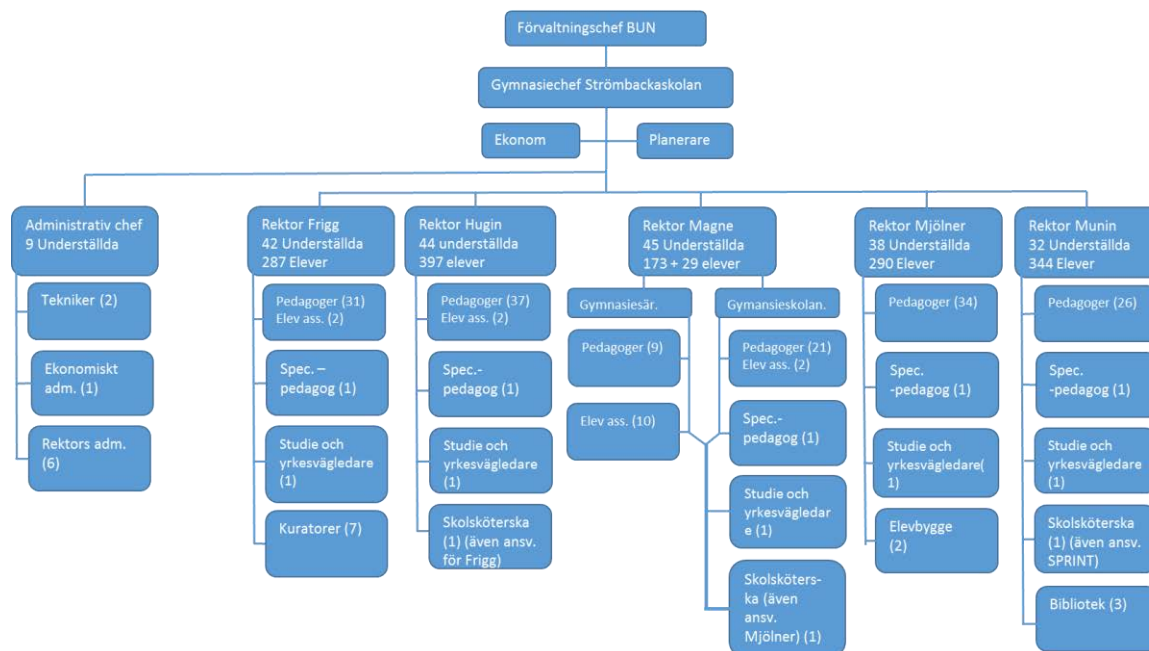
Organisationsstrukturen har till syfte att stödja de mål som verksamheten är satt att uppnå: de kommunala målen, de nationella målen i form av kunskapsmål och sociala mål, samt hur skolan ska leva upp till sitt uppdrag att rusta elever med demokratiska värderingar och kunskaper så att de kan bidra till att forma ett samhälle som vilar på demokratins värden.

Som underlag till rapporten har fokusgruppsintervjuer genomförts med olika personalkategorier. Utifrån resultat av dessa samt facklitteratur, har därefter resultaten analyserats och slutsatser och rekommendationer dragits och ett antal frågor väckts.

Idag har Strömbackaskolan en i huvudsak decentraliserad organisation där rektorerna, i stor utsträckning ansvarar över verksamhetens olika delar. Fördelarna är att rektorerna styr över processerna, enheterna bli sammanhållna och relationer lätt byggs. Nackdelarna är att resursnyttjande mellan skolenheterna försvåras på grund av de organisatoriska skiljelinjerna. Olika rutiner i skolenheterna gör det svårare att nyttja gemensamma stödfunktioner och andra resurser (pedagoger, elevhälsa etc.) samt försvårar gemensamt utvecklingsarbete.

Ett viktigt resultat som framkommit är att rektorernas pedagogiska ledarskap är centralt för att organisationen ska kunna leva upp till en hög kvalitet. Det pedagogiska ledarskapet kan inte delegeras och är intimt sammankopplat till arbetsledarskapet och därför är det viktigt att rektorerna bereds goda möjligheter att bedriva ett aktivt pedagogiskt ledarskap. En viktig förutsättning är att stödfunktioner och ledning fungerar som en avlastning och ett stöd för rektorerna.

Decentraliseringens fördelar med närhet, måste vägas mot centraliseringens fördelar med professionsutveckling, specialisering och kompetensöverföring. Strömbackaskolans ledningsgrupp är eniga om att den nuvarande organisationsstrukturen, med en mix av decentralisering och centralisering, fungerar väl. Ett decentraliserat ledarskap kräver god kommunikation genom hela organisationen, från förvaltning och ner genom beslutshierarkin och tvärt om. Det är viktigt att både säkerställa kommunikation, professionsutveckling och säkra kompetensöverföring för att minska sårbarhet i verksamheten. Med en mer centraliserad organisation skulle risken vara att styrkorna som finns idag går förlorade och inte vägs upp av vinsterna från en centraliserad organisation. Ett fortsatt arbete behövs inom Strömbackaskolan med att anpassa organisationen så att rektorernas pedagogiska ledarskap kan förstärkas.



Figur 3. Organisationsschema Strömbäckaskolan

4.5 Kompetensförsörjning (delprojekt 2.3)

En central fråga för en framgångsrik skola, är tillgången till utbildad arbetskraft. Många prognoser och rapporter som genomförts, har kommit till slutsatsen att utbildningsväsendet i Sverige står inför stora utmaningar när det gäller tillgången till behöriga lärare under kommande år. Detta drabbar inte minst gymnasieskolan. Statistiska Centralbyrån har kommit fram till att det år 2020 kommer att saknas 44 000 utbildade lärare och förskollärare, och 2030 beräknas siffran ha nått 49 000. I Statens Skolverks lärarprognos 2015 gör man bedömningen att bristen av utbildade lärare kommer vara än större. Redan 2019 förväntas det finnas en brist av 60 000 lärare, förskollärare och fritidspedagoger. Något som ytterligare skulle kunna öka på denna siffra är den stora andelen nyanlända elever. Skolverket lyfter också i sin prognos den mycket stora bristen på yrkeslärare. Antalet yrkeslärare skulle behöva fördubblas för att nå balans sett ur ett nationellt perspektiv.

Vad betyder dessa prognoser för Strömbäckaskolan och Piteå kommun? Fram till idag har de allra flesta tjänster kunnat besättas med behörig personal, med legitimerade lärare. Men bristen på lärare har börjat bli kännbar även på Strömbäckaskolan.

Rapporten för delprojektet fokuserar på några huvudfrågor som alla på något sätt berör kompetensförsörjning. Dessa är *resursoptimering*, *avlastning av nyckelfunktioner*, *kompetensförsörjning* och *kompetensutveckling*.

Rekommendationerna som presenteras i rapporten är att man behöver fortsätta att verka för en god löneutveckling för anställda inom skolområdet. Vidare är ett forstat arbete med att stärka varumärket viktigt, inom det arbetet är arbetsmiljö, kompetensutveckling, sammanhållning, likvärdighet och tillgång till vikarier nyckelfrågor. För att nyttja personalen optimalt bör man fortsatt se över hur man optimerar den övergripande tjänsteplaneringen. Viktigt är också att aktivt arbeta med personalrekrytering mot universitetet, för att profilera sig mot lärarstudenter under utbildning. För att strukturera arbetet med rekrytering bör en genomtänkt rekryteringsplan tas fram. Ett annat sätt att frigöra lärarresurser som lyfts fram är göra försök med heltidsanställda mentorer. I framtiden kommer troligtvis fler ämnen att kunna ges via entreprenad och därför rekommenderas att man påbörjar ett arbete med att se över hur detta skulle kunna genomföras, eventuellt inom ramen för 4-kantens gymnasiesamverkan.

4.6 Näringslivs och Arbetsmarknad (delprojekt 3.1)

För att säkra samhällets kompetensförsörjning är det väsentligt att samverka mellan näringslivet och skolan ökar. Dagens elever är framtidens medarbetare och entreprenörer. Det är viktigt att de blir inspirerade av näringslivet och de möjligheter som finns i samhället.

Syftet med rapporten för delprojekt; *3.1 Näringsliv Arbetsmarknad* är att belysa områden där Strömbackaskolans kan förstärka nuvarande samverkan med näringslivet för att kunna möta näringslivet och arbetsmarknadens behov utan att förlora lockelsen för elever. Rapport kretsar primärt kring fyra frågeställningar:

- Hur ska vi kunna utveckla samverkansformer med näringslivet och arbetsmarknaden inom områden med stor brist på arbetskraft?
- Hur ska vi bättre kunna förstå arbetsmarknadens utveckling/utmaningar till 2025?
- Hur ska vi kunna skapa ett lika stort engagemang från näringslivet för respektive program/inriktning?
- Hur ska vi kunna utveckla en näringslivs/arbetsmarknadsrutin/strategi?

Som underlag till rapporten har information samlats in från det lokala näringslivet och internt inom Strömbackaskolan via en webundersökning. Intervjuer har även genomförts med ett antal större företag, inom olika branscher, med verksamhet i Piteå kommun.

Utifrån webundersökning och intervjuer kan man uttyda att det kommer att efterfrågas en högre utbildningskompetens på arbetsmarknaden i framtiden. Inom industrin kommer det att efterfrågas en ökad kompetens inom programmering och automation. Det kommer också att ställas högre krav inom social kompetens inom flera yrkeskategorier. Webundersökningen visar att näringslivet överlag upplever att samverkan med Strömbackaskolan fungerar bra. Ett antal områden har dock identifierats där samverkan kan utvecklas. I dagsläget är samordning mellan de olika skolenheter vad gäller bland annat APL placeringar och programråd begränsad och det finns skilda rutiner och arbets sätt för samverkan med näringslivet. En utökad samordning bör eftersträvas för att skapa en plattform för kunskap- och erfarenhetsöverföring vad gäller samverkan med näringslivet. Syftet är i första hand att etablera gemensamma arbetssätt baserade på beprövade metoder och i andra hand att skapa förutsättningar för en långsiktig utveckling av samverkan med näringslivet.

4.7 Samverkan med grundskola och högre utbildningar (delprojekt 3.2)

Syftet med delprojektet; 3.2 *Samverkan med grundskola och högre utbildningar* var att kartlägga Strömbackaskolans nuvarande samverkan med grundskola och högre utbildningar samt att identifiera förbättringar i samverkansarbetet med målsättningar att elevernas väg, från grundskola till gymnasium och därifrån vidare till studier eller arbete, blir så optimal som möjligt.

Inom ramen för delprojektet genomfördes en nulägesbeskrivning av samverkan samt en inventering av framtida behov och önskemål bland pedagoger för förstärkt samverkan. Nulägesbeskrivningen baseras på intervjuer, enkäter och litteraturstudie.

Rapporten fokuserar på fem delområden:

- Vägledning och inspiration
- Ämnesträffar med grundskola och universitet/högskola
- Informationsträffar med grundskolans studie- och yrkesvägledare
- Gemensam fortbildning med grundskola
- Överlämning mellan grundskola och gymnasium.

En slutsats är att nuvarande former för samverkan överlag fungerar bra, men det finns en utvecklingspotential inom ett antal områden. Det finns ett behov av att inventera, samordna och effektivisera vissa delar av den samverkan som finns i syfte att på ett så friktionsfritt sätt som möjligt underlätta elevers övergång mellan olika skolformer och till arbetslivet. Vidare så är en ökad kontakt mellan lärare i grundskola och gymnasium samt en ökad kontakt med universitet och högskola önskvärt för att minska elevernas "tröskelproblem" i övergången mellan olika skolformer.

4.8 Program (delprojekt 3.3)

Norrbottnen står tillsammans med ett flertal andra svenska län inför en omfattande generationsväxling på arbetsmarknaden. Behovet av arbetskraft kommer vara stort inom ett flertal branscher, särskilt stor efterfrågan av personal från restaurang- och livsmedelsprogrammet samt vård- och omsorgsprogrammet förväntas fram till år 2025.

Piteå har haft en tradition av industri och många hantverkare vilket medfört att yrkesprogrammen även idag är populära program hos eleverna, vilket skiljer sig mot riket i övrigt. Det är ca 17 procentenheter fler som läser yrkesprogrammen på Strömbackaskolan än riket i övrigt. Är denna fördelning bra eller dåligt för Piteå 2025 är en av frågor som diskuteras i rapporten för delprojekt; 3.3 *Program*. I rapporten görs även en framtidsspaning för att utröna vilka kompetensbehov och vilka områden där man kan befara att arbetskraftbrist kommer att råda i framtiden. Vidare belyses frågeställningar:

- Hur ska vi få elever att söka de utbildningar där vi ser att de största behoven kommer att finnas?
- Hur ska vi organisera verksamheten för att bedriva en utbildning med både bredd, kvalitet, effektivitet som lägger grunden för branschernas och samhällets behov?

Som underlag till analysen har statistik från SCB och skolverkets statistiska databas SIRIS använts. Vidare har även telefonintervjuer genomförts med de nationella programråden för de olika programmen samt programansvariga från skolverket för industritekniska, teknik- och naturvetenskapsprogrammet. Synpunkter har även inhämtats från de lokala programråden.

Det program där det största arbetskraftsbehovet finns är Vård- och omsorgsprogrammet, med stora behov både på kort och lång sikt. Ett stort behov av arbetskraft finns även för kompetenser motsvarande Teknikprogrammets gymnasieingenjörsutbildning. Det är de program som sticker ut mest men arbetskraftsbehoven verkar överstiga eller vara i paritet med utbildningen inom de flesta program.

4.9 Gymnasiesärskolan (delprojekt 3.4)

En ny läroplan för gymnasiesärskolan sjösattes 2013. I samband med detta förändrades också reglerna för mottagande i särskolan. För att gå särskolan ska elever ha en dokumenterad utvecklingsstörning eller ha fått en betydande bestående begåvningsmässig funktionsnedsättning på grund av hjärnskada, föranledda av yttre våld eller kroppslig sjukdom. De elever som idag har rätt att antas till särskola har generellt sett som grupp större stödbehov och högre grad av intellektuella funktionsnedsättningar än tidigare. Detta påverkar såväl gymnasiesärskolan och gymnasieskolan och föranleder skäl att titta närmare på vilka behov av utveckling som finns inom gymnasiesärskolan för att anpassa verksamheten till den elevgrupp som finns där.

Rapporten för delprojekt; 3.4 *Gymnasiesärskolan* baseras på faktainsamling via i första hand lärande samtal med personal vid Strömbäckaskolas gymnasiesärskola. Fokus i dessa möten var frågeställningar om hur Strömbäckaskolan kan skapa en gymnasiesärskola i toppklass med sikte på 2025. Ur samtalen utkristalliserade sig fem huvdområden där man såg möjligheter till utveckling:

- Personal och kompetens
- Elevernas utbildning
- Arbetsmiljö och lokalfrågor
- Samverkan
- Framtiden för eleverna efter gymnasiesärskolan

Den nya läroplanen ställer krav på gymnasiesärskolan att anpassa sin verksamhet innehållsmässigt och miljömässigt så att målgruppen får möjlighet att utvecklas till sin fulla potential. Det ställer också krav på huvudman och ledning, att tillsammans med personalen driva gymnasiesärskolan i önskad riktning. För att kunna göra detta behövs en god utvecklingskultur och struktur och det i sin tur kräver goda kunskaper och kompetens hos alla medarbetare, så att man genom pedagogiska diskussioner och medvetna satsningar kan föra verksamheten framåt.

Elevernas utbildning på gymnasiesärskolan får inte ses som en lösryckt del i deras liv. Utbildningen måste vara en länk i en lång livskedja, som har sin grund i elevens förutsättningar och intressen vilket sedan kan haka i nästa länk som är länken ut till vuxenstudier och/eller arbetsliv. Skolan styr naturligt nog inte över hela denna process själv. Men med bättre samverkan och förståelse, inte minst från ett kommunalt samhällsbyggnadsperspektiv, så kan möjligheterna till ett meningsfullare vuxenliv för

eleverna förbättras. I rapporten lyfts även möjligheter att nyttja delar av Grans Naturbruksgymnasium som en resurs för gymnasiesärskolan efter ett kommunalt övertagande.

4.10 Lokaler (delprojekt 4.1)

En viktig del, ur en kvalitets- och effektivitetssynpunkt, är tillgång, behov och nyttjande av lokaler. Ej tillfredställande lokaler skapar brister i kvalitet, dåligt använda lokaler, skapar brist på effektivitet. I den bästa av världar nyttjas lokaler maximalt samtidigt som tillgången tillgodoses. En sådan effektivitet är i praktiken svår att uppnå, då trycket på lokaler varierar över veckans dagar och tidpunkter.

Syftet med rapporten för delprojekt; *4.1 Lokaler* är att redogöra för lokalnyttjandet, möjligheter till samnyttjande samt behov av förändringar och investeringar i lokaler. Rapporten bygger på kunskap och erfarenhet hos Strömbackaskolans ledningen.

Lokalförändringar vid Strömbackaskolan har skett kontinuerligt genom åren utifrån förändrade behov, lagstiftning och elevtryck. Strömbackaskolan tillkom som en modern verkstadsskola i landstingets regi i slutet av trettioalet. Den byggdes som ett arbetsmarknadsprojekt under åren 1937–1939 och startade därefter sin verksamhet med en rad olika tvååriga yrkesprogram för unga män enligt den tidens syn på arbete. Strömbackaskolans lokaler har förändrats som en organism utifrån verksamhetens behov genom åren. Program tillkommer och program försvinner och under åren har lokaler tillkommit och försvunnit.

På nationell nivå skrivs och diskuteras vikten av hållbara och flexibla skolmiljöer utformade med lärandet som ledstjärna, som viktigt för en framtida skola. Flexibilitet i lokalnyttjandet lyfts även fram av Strömbackaskolans ledning som ett viktigt ledord inför framtiden. För att kunna skapa ekonomiskt utrymme för framtida lokalinvesteringar lyfts även vikten av att samordna lokalnyttjandet såväl inom den egna organisationen som med andra delar av kommunens verksamheter. Underhållsfrågan lyfts även fram, av såväl ledning och personal, som viktigt för att säkerställa skolans attraktivitet och ett långsiktigt perspektiv krävs för att säkerställa att underhållsarbetet sker på ett kostnadseffektivt sätt.

4.11 IT – Struktur (delprojekt 4.2)

Den statliga digitaliseringskommissionen konstaterar att vi befinner oss mitt i utvecklingen från ett industrisamhälle till ett digitalt samhälle och att utvecklingen av digital teknik sker med mycket hög hastighet.

Syftet med rapporten för delprojekt; *4.2 IT-struktur* är att utifrån dagens kunskap redgöra för hur Strömbackaskolan kan nyttja framtidens IT-lösningar för elevers lärande samt underlätta arbetssituationen för skolans personal.

Eftersom att utvecklingen inom IT-området går så pass snabbt är det svårt, om inte omöjligt, att spekulera i vilken hård- och mjukvara som kommer att användas 2025. Delprojektet har mot denna bakgrund fokuserat på viktiga organisatoriska förutsättningar som behöver komma på plats för att Strömbackaskolan ska vara rustade för att ligga i framkant av den digitala utvecklingen. Detta förhållningssätt går även i linje med Skolverkets strategi för digitaliseringen av skolväsendet som framförallt pekar ut vikten av ett strategiskt ledarskap för skolans digitalisering.

Tre huvudområden belyses i rapporten: framtagande av IT-strategi, behov av kompetensutveckling/IT-kompetens samt implementering av ny teknik. I rapporten redogörs för relevanta statliga utredningar och nuläget inom kommunen samt resultat från workshop med IT-avdelningen och pedagoger. Resultatet och analysen visar på behov av en IT-strategi som visar vägen för att kunna fatta genomtänkta beslut och val i en allt växande IT-värld. IT-strategin behöver innehålla en tydlighet på vad som förväntas av vem och hur Strömbäckskolan ska organisera sig i införskaffande av IT-verktyg, utbildning av personal samt säkerställa elevernas digitala grundkompetens.

5 Hållbar utveckling

Styrgruppen för projektet Strömbackaskolan 2025 beslutade att begreppet hållbar utveckling skulle beaktas i samtliga delprojekt samt att konsekvenser av såväl nuläge som föreslagna förändringar skulle belysas utifrån hållbar utvecklings tre olika aspekter i de fall där en sådan analys är möjlig.

Arbetet i projektet har förlitat sig på den definition av hållbar utveckling som beskrivs i Piteå kommuns Plan för hållbarhet: En hållbar samhällsutveckling innebär att våra gemensamma resurser förvaltas på ett sätt som är långsiktigt, effektivt och stabilt för kommande generationer och andra delar av världen. Hållbar utveckling förutsätter helhetssyn med balans mellan sociala, ekologiska och ekonomiska perspektiv. Det kommer att uppstå situationer där konsekvensanalyser och värderingar måste göras mellan dessa perspektiv.

Arbetet med hållbar utveckling i Strömbackaskolans verksamhet stadgas både genom ett kommunalt uppdrag samt via nationella styrdokument för skolan. Sedan 2010 har Piteå kommun bedrivit ett strategiskt förvaltningsövergripande arbete för hållbar utveckling, bland annat genom medverkan i Energimyndighetens program "Uthålliga kommuner".

5.1 Social hållbarhet

Ett samhälle som är socialt hållbart har människornas behov och förutsättningar i centrum där alla har samma möjligheter att ta del av det goda samhället. Samhället vilar på en demokratisk värdegrund där mångfald, hälsa, delaktighet och trygghet är i fokus.

5.2 Ekologisk hållbarhet

Ekologisk hållbarhet innebär en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov. Det handlar om att hushålla med mänskliga/materiella/och naturresurser på lång sikt.

5.3 Ekonomisk hållbarhet

Ekonomisk hållbarhet förutsätter en ekonomisk balans samt att på ett långsiktigt och optimalt sätt använda och hantera befintliga resurser så att dessa både kvarstår och utvecklas för dagens befolkning. Detta ger kommande generationer en stabil grund för en god välfärd och framtida utveckling.

6 Analys

Underlaget till denna rapport i form av forskning, rapporter och olika strategier målar upp en komplex bild över framtiden fylld av utmaningar kopplade till bland annat klimat- och miljöförändringar, globalisering och en åldrande befolkning. De verktyg mänskligheten har att möta dessa förändringar kan även de komma att radikalt förändras med nya teknologiska innovationer.

Förändringstakten i samhället kommer med stor sannolikhet att öka till 2025, från en redan hög nivå. Det kommer i sin tur ställa ökade krav på Strömbackaskolan att hänga med i utvecklingen för att vidmakthålla hög kvalitet i utbildningar och rusta eleverna för att möta framtiden som goda samhällsmedborgare. Detta innefattar bland annat förändrade behov i näringslivet. Nya typer av jobb kommer att uppstå, befintliga jobb kommer att förändras och andra jobb kommer att försvinna. De elever som utbildar sig vid Strömbackaskolan idag kommer i olika utsträckning under sin livstid att jobba med arbetsuppgifter som är radikalt annorlunda än de som finns idag på arbetsmarknaden.

Globalisering leder till att maktförhållanden i samhället förskjuts och att komplexiteten i samhällets utveckling – inom allt från politik, ekonomi till kultur – ökar. Digitaliseringen och fria flöden av information och desinformation skapar både möjligheter och utmaningar för individer att navigera sig i omvärlden. Gymnasieskolans uppdrag att stärka elever som demokratibärare kommer att bli mer komplext och bör prioriteras i samtal och diskussioner om Strömbackaskolans utveckling.

Den demografiska utvecklingen inom såväl Sverige, Norrbotten och Piteå visar att antalet äldre i samhället kommer att öka i snabb takt under de närmaste 10–15 åren. Beräkningar visar att andelen äldre i Norrbotten och Piteå kommer vara högre än riksgenomsnittet. För att den offentliga sektorn ska kunna upprätthålla god kvalitet i välfärdstjänster i förhållande till dagens nivå kommer det troligen att krävas omfattande åtgärder. Utgiftsminskningar och skattehöjningar är åtgärder som troligen kommer diskuteras. Mot denna bakgrund är det sannolikt att nettoresurserna till Strömbackaskolan inte kommer att öka till 2025.

6.1 Ökad förändringstakt

För att Strömbackaskolan ska kunna ligga i framkant i den ökade förändringstakten och fortsätta stärka kvaliteten i utbildningen kommer det krävas resurser för bland annat kompetensutveckling, lokalanpassning och investeringar i teknisk hård- och mjukvara.

En fortsatt snabb teknikutveckling och en tilltagande digitalisering kommer med stor sannolikhet innebära ett ökat krav på såväl utrustning, datautrustning, utrustning för yrkesutbildningar, labbutrustning etc., som lokaler. En snabbare förändringstakt innebär dessutom att genomförda investeringar kommer att få en kortare livslängd, då ny teknik i en allt snabbare takt kommer att bli föråldrad. Ett effektivt resursnyttjande kommer bli centralt för att kunna upprätthålla en hög kvalitet i verksamheten och möjliggöra framtida investeringar i nya lokaler och utrustning. Vidare kan olika typer av samverkan vid investeringar bli nödvändiga, exempelvis genom saminvesteringar med andra gymnasieskolor i regionen eller med aktörer inom näringslivet.

Strömbackaskolans organisation kännetecknas av en god utvecklings- och innovationskultur som ger sig till känna genom ett stort engagemang och vilja att ständigt utvecklas och "ligga i framkant". Mycket

utvecklingsarbete sker på enskilda individers initiativ – det kan vara en pedagog som valt att testa och utvärdera ett nytt IT-verktyg för digitala prov eller ett integrationsprojekt där elever från språkintrouktion samarbetar med andra elever. Dessa initiativ bör även fortsättningsvis uppmuntras men behöver förstärkas och backas upp genom en övergripande ledning och styrning via exempelvis en övergripande projektstruktur. Annars finns det en risk att goda initiativ går förlorade för merparten av elever parallellt med att divergens inom flera kvalitetsparametrar uppstår mellan olika verksamhetsdelar.

Strömbäckaskolans nuvarande organisation bygger på en verksamhetsidé om att de olika utbildningsprogrammen ska byggas upp ifrån ett elevperspektiv med team av pedagoger, elevhälsa och studie- och yrkesvägledare som jobbar tillsammans mot samma elevgrupp. Lokalerna som utbildningen bedrivs inom ska även, i så stor utsträckning som möjligt, vara geografiskt samlade inom Strömbäckaskolan för att möjliggöra täta kontakter mellan personalen och deras elevgrupper.

Strömbäckaskolans organisation består av två skolformer (gymnasieskolan och gymnasiesärskola) fördelade under fem skolenheter under ledning av rektorer. En enhet med stödfunktioner – ekonomi, administration, planering etc. – bistår samtliga skolenheter. Rektorerna har en hög grad av självbestämmande över sina skolenheter för att kunna leda personal och utforma verksamheten efter respektive elevgrupp. En målsättning i nuvarande organisation är att alla rektorerna själva ska ansvara för personal som behövs inom respektive enhet.

Strömbäckaskolans nuvarande organisationsform har många styrkor, framförallt har verksamheten ett starkt elevfokus och det finns en upplevd närhet mellan pedagoger och ledning. Strömbäckaskolans ledning framhåller att dessa styrkor är starkt bidragande till skolans höga kvalitet. För mer information se delprojekt; *2.2. Organisation*.

Utifrån delprojekt; *2.2 Organisation* har det identifierats några förbättringsområden. De olika skolenheternas relativt autonoma funktioner har gett upphov till att enheterna har delvis skilda rutiner och arbetssätt. Detta försvårar samverkan mellan de olika enheterna vad gäller bland annat resursnyttjande (lokaler, pedagoger, elevhälsoteam etc.) och gemensamt utvecklingsarbete.

Rektorerna har relativt stora ansvarsområden och en upplevd hög arbetsbelastning. I genomsnitt har varje rektor personalansvar för cirka 40 anställda, varav merparten är pedagoger, samt ett övergripande ansvar för i genomsnitt 300 elever. Som pedagogisk ledare är det rektorns uppgift att ha det övergripande helhetsansvaret för att verksamheten utvecklas och inriktas mot att nå de nationella och lokala målen. En viktig del i det pedagogiska ledarskapet är att leda och samordna skolans utvecklingsarbete. För att möta en snabbare förändringstakt i samhället kommer ett ökat fokus på rektorernas pedagogiska ledarskap att krävas.

6.2 Demografi och integration

Den demografiska utvecklingen i Sverige och Piteå, med en ökad andel äldre, kommer sannolikt innebära att nettoresurserna till Strömbäckaskolan inte kommer att öka till 2025. Merparten av resurser för ett stärkt utvecklingsarbete måste således frigöras inom de befintliga budgetramarna.

Trots prognostiserad befolkningstillväxt i kommunen förväntas antalet ungdomar i Piteå (Piteå kommuns befolkningsprognoser) inte öka signifikant fram till 2025, vilket sannolikt även innebär att

elevunderlaget för Strömbackaskolan till 2025 kommer vara relativt stabilt. Det är dock viktigt att notera att det inte finns något självskrivet samband mellan antalet ungdomar i gymnasieålder och antalet elever vid Strömbackaskolan, då ungdomar har möjlighet att välja gymnasieskola på annan ort. Vidare tar befolkningsprognoserna inte hänsyn till plötslig inflyttning till följd av exempelvis ett ökat flyktingmottagande.

FN:s prognoser visar att både global migration och globala flyktingströmmar har ökat de senaste åren. Om trenden håller i sig, vilket bland annat FN:s prognoser för ett ökat antal klimatflyktingar tyder på, så kan antalet människor som vill flytta eller fly till Sverige komma att öka. Detta skulle i sådana fall kunna medföra att flyktingströmmar till Sverige och Piteå ökar i framtiden. Ökat framtida flyktingströmmar så har Piteå och Strömbackaskolan redan tagit emot ett historiskt stort antal flyktingar och integrationsarbete bör därmed vara en prioriterade del av ett framtida utvecklingsarbete.

Det integrationsarbete som pågår, i form av enskilda initiativ från pedagoger, har visat sig vara framgångsrikt. Men det saknas ett organiserat integrationsarbete som genomsyrar hela Strömbackaskolans verksamhet med tydliga syften och mål och återkommande aktiviteter. Vidare synes det nödvändigt att koordinera integrationsarbetet med övriga kommunala insatser.

6.3 Samordning och samverkan

En ökad samordning mellan Strömbackaskolans organisation och övriga verksamhetsområden inom utbildningsförvaltningen bör stärkas i syfte att öka resurseffektivitet, och på så sätt frigöra resurser för utveckling, samt för att skapa en gemensam plattform för att bedriva utvecklingsverksamhet.

Utvecklingsverksamhet bör med fördel utgå från gemensamma långsiktiga och kortsiktiga mål för den övergripande verksamheten. Dessa mål bör utgå från såväl kommunala som nationella målsättningar. För att skapa tydlighet är det viktigt att de övergripande målen för utvecklingsverksamheten bryts ned till enhets- och individnivå. Regelbundna uppföljningar i ledningsgrupp skapar en god grund för att kartlägga det fortskridande arbete och möjliggör korrigeringar i förhållande till förändrade förutsättning. Gemensamma utvecklingsområden som identifierats inom ramen för Strömbackaskolan 2025 är bland annat lokalförsörjning, IT-system och kompetensutveckling.

Insatser för att stärka samordning mellan de olika skolenheterna vid Strömbackaskolan pågår inom ett flertal områden. Exempelvis ett arbete med gemensam personalplaneringen som förväntas ge effekter när det gäller effektivisering av bemanning. Insatsen kommer att utvärderas 2018 för att bedöma hur nyttjande av kompetenser mellan olika enheter kan förbättras. Utöver det pågår även arbetet med att se över Elevhälsoteamens organisation och arbetssätt och framtagandet av en gemensam IT-strategi. Dessa initiativ utgör en bra grund för framtida arbete.

Vidare finns även ett behov av en förstärkt samordning med grundskolan inom områdena gemensamma utbildningsinsatser, överlämningar och drogutbildningar samt inom gymnasiesärskolan. Särskolans verksamhet har förändrats i och med implementeringen av en ny läroplan som trädde i kraft 2013. I och med detta har nya krav och behov uppstått för att anpassa verksamheten innehållsmässigt och miljömässigt. Det ställer i sin tur krav på huvudman och ledning, att tillsammans med personalen driva gymnasiesärskolan i önskad riktning. För att åstadkomma detta behövs en tät dialog mellan alla berörda

funktioner inom politik- och tjänstemannaorganisationen. En ökad samordning med vuxenutbildning inom kommunen bör även eftersträvas (se delprojekt; *2.1 Elevhälsoarbetet*, *3.2 Samverkan med grundskola och högre utbildning* och *3.4 Gymnasiesärskolan*)

Strömbackaskolan har många lyckade exempel på god samverkan med det lokala näringslivet. Resultat från delprojekt 3.1 Näringsliv/Arbetsmarknad visar att näringslivet överlag upplever att samverkan med Strömbackaskolan fungerar bra. Ett antal områden för vidareutveckling har dock identifierats. Samverkan är idag i många fall knutna till individuella personer ute i näringslivet som medverkar i exempelvis programråd eller är kontaktperson för APL placeringar (Arbetsplatsförlagt lärande). Detta medför en risk i och med personalflyttningar. De olika skolenheterna och programmen vid Strömbackaskolan har olika rutiner och arbetssätt för såväl programråd som APL placeringar. Vidare är befintlig samverkan något skevt fördelad mellan olika branscher och det finns en potential att utöka samverkan inom vissa branscher.

6.4 Kompetenser för framtiden

I och med förändringstakten i samhället ökar ställs allt högre krav på Strömbackaskolan att hålla sitt programutbud uppdaterat efter såväl elevers som näringslivet förväntningar. Ett antal kompetensområden kommer med hög sannolikhet att blir allt viktigare framgent: kunskap relaterat till miljö- och klimatfrågor, datakunskap och programmering och automation är några. Vidare innebär den ökade förändringstakten att elever måste rustas än mer för ett livslångt lärande för att vara attraktiva på arbetsmarknaden och i högre grad vara mottagliga för förändrade förutsättningar. En central förmåga som lyfts fram i såväl nationella utredningar som av lokala näringslivsrepresentanter är entreprenörskap. Det synes rimligt att ett ökat fokus på entreprenörskap bör genomsyra Strömbackaskolans utbildningar 2025.

Digitaliseringen förväntas fortskrida, i en än högre takt, varför det bör vara en nyckelfråga för ledning och styrning av Strömbackaskolan. Flera insatser är genomförda inom digitaliseringen. Ett initiativ som inom organisationen lyfts fram som lovvärt är den så kallade "1–1-satsning" som infördes 2014 och innebär att elever har fått tillgång till en egen dator. Satsningen har medfört en god grund för ett fortsatt arbete med digitalisering. Ett antal utmaningar har dock identifierats vad gäller hur IT-system används i dagsläget. De system som finns idag används av pedagoger på skilda sätt vilket medför skilda förväntningar bland elever. Eleverna IT-kunskaper varierar dessutom kraftigt, vilket försvårar för pedagoger att använda IT-verktyg i utbildningen. Vidare finns det även stora skillnader mellan pedagoger vad gäller IT-kompetens. Mot denna bakgrund pågår det ett arbete med att ta fram en gemensam IT-strategi för samtliga skolenheter inom Strömbackaskolan. Huvudsyftet med strategin är att skapa rutiner och arbetssätt för att kunna göra strategiskt genomtänkta val och säkerställa att de system som implementeras kan kommunicera med varandra och att de används på ett godtagbart sätt samt att pedagoger och elever har rätt kompetens för att nyttja systemen. För mer information se delprojekt; *4.2 IT-struktur*.

Inom ramen för projektet Strömbackaskolan 2025, (3.3 Program) har en översyn genomförts av de program som erbjuds på Strömbackaskolan i syfte att bl.a. utröna framtida kompetensbehov och områden med arbetskraftsbrist. Ett antal slutsatser för respektive program presenteras i delrapporten; *3.3. Program*.

Strömbackaskolans breda programutbud med 14 av 18 nationella program är en styrka som innebär att ungdomar i Piteå har goda möjligheter att välja utbildning och läsa gymnasiestudier i sin hemkommun. Det breda programutbudet medför även vissa utmaningar. Program med få elever och lågt söktryck innebär att kostnaden per elev kan bli relativt hög. Detta tar stora resurser i anspråk vilket i sin tur kan innebära mindre resurser till övriga program. Ett lågt elevantal och höga kostnaderna måste samtidigt vägas mot andra faktorer i bedömningen om hur ett program ska utvecklas över tid, exempelvis näringslivets arbetskraftsbehov på kort och långsikt och nationella riktlinjer/lagstiftning. För att göra denna bedömning hållbar och likvärdig finns skäl att diskutera om en arbetsmetod bör tas fram som kan väga in olika faktorer på ett enhetligt sätt mellan de olika programmen (ex. söktryck, kostnad per elev, jämställdhet, arbetskraftsbehov och hållbar utveckling etc.)

Arbetsmetoden, skulle i sådana fall vara en central angelägenhet för såväl Strömbackaskolans ledning, utbildningsförvaltningen och politik, och utgöra grund för beslut om utveckling/avveckling av olika program. Arbetsmetoden skulle också vara ett värdefullt redskap för framtagande av beslutsunderlag gällande olika typer av insatser – exempelvis marknadsföringsinsatser för att öka söktrycket till program med lågt sökande och högt arbetskraftsbehov.

6.5 Demokrati

I delprojekt; *1.1 Omvärldsbevakning* och *1.2 Vetenskap och pedagogik* belyses ett antal omvärldsförändringar som har bidragit till att göra skolans demokratiska uppdrag mer komplext.

Globalisering och digitalisering har lett till en ökad spridning av kunskap och idéer. Detta har bidragit till en ökad polarisering av världsbilder och politiska värderingar. I en allt mer global och digital värld blir individers förmåga att granska och källkritiskt bedöma information allt viktigare. Höger-populism har varit på stadig frammarsch i Europa och USA sedan 1970-talet. Dessa ideologier utmanar frågor som tar sin grund i en liberal demokrati och liberala institutioner.

Vidare har skolans demokratiska uppdrag givits allt svagare prioriteringar i och med ett antal skolreformer sedan 1990-talet. Det demokratiska uppdraget bör betraktas i ljuset av forskning om pedagogik och skolväsendets utveckling. Åtskillnaden mellan yrkesprogram och studieförberedandeprogram har identifierats i forskning som problematisk ur ett demokratiskt perspektiv. Bland annat premieras kritiskt tänkande i en högre utsträckning i de studieförberedande programmen än i yrkesprogrammen. För mer information se delprojekt; *1.2 Vetenskap och pedagogik*.

Det mesta tyder på att Strömbackaskolans demokratiska uppdrag till 2025 kommer bli mer komplext. Vilket gör att det demokratiska uppdraget bör prioriteras i ett framtida utvecklingsarbete. Det är viktigt att det förs en tät dialog mellan alla funktioner i skolan för hur det demokratiska uppdraget ska bedrivas. En sådan dialog bör ta sin utgångspunkt i en analys av de krafter som förändrar samhälle, visioner om framtidens samhälle och det goda livet och de utbildningsbehov som skolan utifrån detta ska uppfylla.

7 Slutsatser

Slutsatserna som presenteras nedan, utan inbördes ordning, är av en övergripande karaktär och är aggregerade från delprojektrapporterna.

- Strömbäckaskolans organisation och ledning bör anpassas för att stärka samordning mellan skolenheter och mellan Strömbäckaskolan och övrig verksamhet inom utbildningsförvaltningen. Målsättningen med samordning bör vara att öka resursnyttjandet samt att förstärka utvecklingsarbetet.
- För att lägga grunden för ett gemensamt utvecklingsarbete så bör kortsiktiga och långsiktiga mål formuleras som är vägledande i prioriteringar av insatser och resursfördelningar. För att skapa tydlighet och struktur är det viktigt att de övergripande målen för utvecklingsarbetet bryts ned till enhets- och individnivå.
- Etablera en enhetsövergripande projektstruktur för att prioritera, utveckla och implementera innovativa aktiviteter i verksamheten. Syftet är att skapa större kraft i utvecklingsarbetet, förstärka en utvecklings- och innovationskultur samt säkerställa att resultat från framgångsrika projekt implementeras brett.
- Utveckla en arbetsmetod för att bedöma framtida utveckling/avveckling av program och inriktningar.
- För att möjliggöra ett ökat resursnyttjande av lokaler så bör flexibla lösningar eftersträvas där en och samma lokal kan användas för flera olika ändamål. En utökad samordning mellan skolenheter inom Strömbäckaskolan samt med andra delar av utbildningsförvaltningen och kommunen bör även eftersträvas för att möjliggöra ett mer effektivt lokalnyttjande.
- För utveckling och investering i framtida lokaler bör en metod för att mäta och analysera beläggningsgrad utformas. Detta arbete bör med fördel ske i samverkan med övrig skolverksamhet i utbildningsförvaltningen.
- Diskussioner om hur Strömbäckaskolan kan förstärka arbete med det demokratiska uppdraget och motverka en ökad polarisering i samhället bör vara en central aspekt i utformningen av organisation och verksamhet.
- För att möta de utmaningar som ligger framför gymnasieskolan bedöms det krävas tydligare fokus på alla tre begreppen i hållbarhetsperspektivet i all verksamhetsutveckling.

8 Bilagor

Bilagor till denna huvudrapport består av delprojektrapporter enligt nedan:

- Bilaga 1, delprojekt 1.1 Omvärldsbevakning
- Bilaga 2, delprojekt 1.2 Pedagogik och vetenskap
- Bilaga 3, delprojekt 2.1 Elevhälsoarbetet
- Bilaga 4, delprojekt 2.2 Organisation
- Bilaga 5, delprojekt 2.3 Kompetensförsörjning
- Bilaga 6, delprojekt 3.1 Näringsliv och Arbetsmarknad
- Bilaga 7, delprojekt 3.2 Samverkan med grundskola och högre utbildningar
- Bilaga 8, delprojekt 3.3 Program
- Bilaga 9, delprojekt 3.4 Gymnasiesärskolan
- Bilaga 10, delprojekt 4.1 Lokaler
- Bilaga 11, delprojekt 4.2 IT-struktur