



Mål- och resursplan

Kunskapsförbundet

2014



Innehåll

Inledning	3
Bakgrund	3
Syftet med Kunskapsförbundet	4
Kunskapsförbundets vision – drömmen om framtiden	5
Kunskapsförbundets organisation	6
Personal.....	8
Finansiering	9
Omvärldsanalys.....	9
Vad är utbildningskvalitet i Kunskapsförbundet?	13
Mål för verksamhetsåret 2014-2016	15
Förväntat resultat i förhållande till mål och förutsättningar.....	17
Budget	18
Ekonomiska sammanställningar.....	21
Budget per verksamhet.....	21
Resultaträkning	21
Balansräkning.....	22
Finansieringsanalys.....	23
Investeringsbudget.....	24

Inledning

I din hand håller du mål- och resursplanen (MRP) för Kunskapsförbundet väst. Enligt kommunallagen ska en organisation varje år upprätta en budget för nästa kalenderår som den politiska styrelsen ska besluta om. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna och budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret. Av planen ska det också framgå hur verksamheten ska finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut. Enligt kommunallagen ska organisationen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och den politiska styrelsen ska fatta beslut om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. För verksamheten ska det anges mål och riktlinjer och för ekonomin finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Budgeten ska också innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år.

Det kommer att finnas en koppling mellan MRP och årsredovisningen. Målen i MRP ska kompletteras med en beskrivning av måluppfyllelsen i årsredovisningen där det framgår om målet uppnått eller inte. Årsredovisningen är ett viktigt dokument för analys av måluppfyllelsen men måluppfyllelse ska diskuteras löpande under verksamhetsåret och inte enbart i årsredovisningen.

Bakgrund

Den 1 januari 2013 sjösattes Kunskapsförbundet väst, som en följd av att Trollhättans stad och Vänersborgs kommun hade bestämt sig för att samla sina gymnasie- och vuxenutbildningar i ett gemensamt kommunalförbund. Avsikten med förbundsbildandet var att tillsammans åstadkomma en effektivisering av det totala resursutnyttjandet så att det blir möjligt att långsiktigt säkerställa resurser för undervisning och stöd för elevernas utveckling. Det gemensamma förbundet skulle ge förutsättningar att behålla möjligheterna att påverka i en komplex situation, med vikande elevunderlag, och inte hamna i att enbart passivt tvingas anpassa kostnader till en sänkt intäktsnivå.

”Bevarad och förstärkt utbildningskvalitet ska vara en ledstjärna för kommunalförbundet. Utbildningskvalitet leder till konkurrenskraft och inspirerar eleverna att välja det kommunala utbudet inom gymnasieskolan och vuxenutbildningen”. (Projektrapport Kunskapsförbundet väst, Malmfors 2012)

Sammanfattningsvis kan man säga att Kunskapsförbundet har i uppdrag att uppnå högsta möjliga kvalitet i den pedagogiska verksamheten, inom ramen för den tilldelade resursen. Fokus ska ligga på kvalitet för eleven.

Syftet med Kunskapsförbundet

Enligt förbundsordningen har Kunskapsförbundet till ändamål

- ✓ Att genom mellankommunal samverkan rörande tillhandahållandet av utbildning inom de frivilliga skolformerna uppnå ökad utbildningskvalitet för ungdomar och studerande i medlemskommunerna.
- ✓ Att i samverkan med förbundsmedlemmarna och externa aktörer skapa förutsättningar för ett livslångt lärande
- ✓ Att vara en viktig part i arbetet med att öka medlemskommunernas långsiktiga attraktionskraft samt
- ✓ Att verka för att de frivilliga skolformerna ska vara en drivkraft i samhällsutvecklingen

Kommunalförbundet ska, till fullgörandet av sitt ändamål, i enlighet med skollagen och annan för verksamheterna tillämplig lag eller författning, tillhandahålla utbildning inom:

- ✓ Gymnasieskola
- ✓ Gymnasiesärskolan
- ✓ Kommunal vuxenutbildning
- ✓ Särskild utbildning för vuxna
- ✓ Utbildning i svenska för invandrare

Kommunalförbundet ska överta förbundsmedlemmarnas samtliga lag- och författningsstadgade skyldigheter och befogenheter inom ovan angivna skol- och utbildningsformer. Detta innebär att förbundet även ska ansvara för de skyldigheter som enligt gällande skollagstiftning, utöver den egentliga undervisningen, åvilar respektive hemkommun avseende olika elevgrupper hemmahörande hos förbundsmedlemmarna. Förbundet får även utföra sådan annan verksamhet som en förbundsmedlem beslutar att anförtro åt förbundet, om denna verksamhet har anknytning till förbundets övriga uppgifter och verksamhetsområde. Förbundet får träffa avtal med andra huvudmän om samverkan inom de skol- och utbildningsformer som förbundet har till uppgift att tillhandahålla. (Förbundsordningen)

Kunskapsförbundets vision – drömmen om framtiden

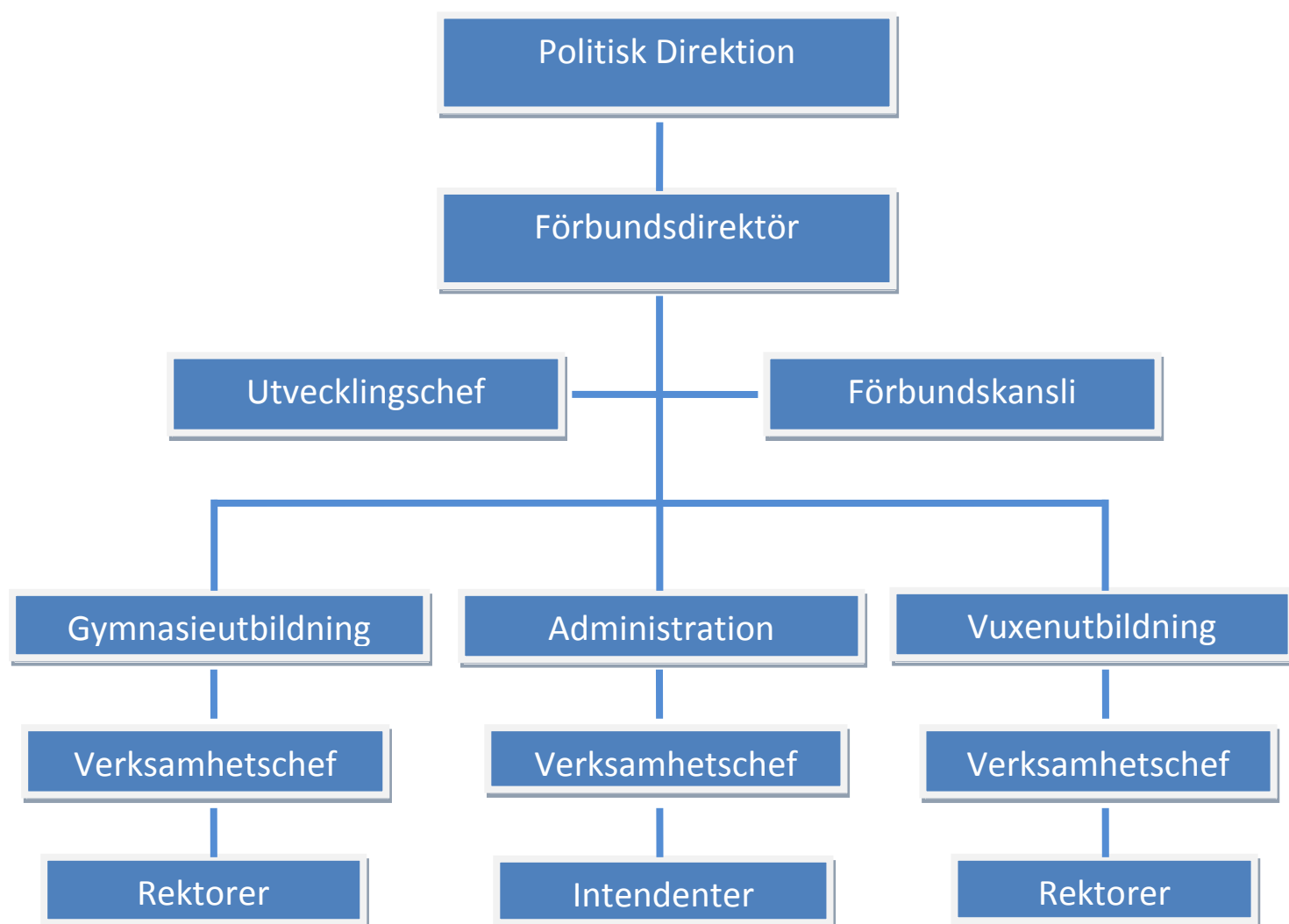
”En drömfabrik där alla växer och känner framtidslust.”

Visionen är den övergripande ledstjärnan för Kunskapsförbundet och anger färdriktningen och ambitionsnivån för hela organisationen. Med visionen menas att Kunskapsförbundet vill se på sig själva som en drömfabrik, en plats dit alla kan komma med sina drömmar. Det kan vara drömmar om yrken, om branscher eller om att utvecklas såväl individuellt som tillsammans med andra.

Kunskapsförbundet vill inte vara en fabrik där man producerar exakt likadana produkter i en monoton process, tvärtom, utan ser sig själva som en drömfabrik som förädlar råvaror med perfekta förutsättningar för var och en att växa som människa, bortom läroplanen.

Tänk om alla som utbildar sig i Kunskapsförbundet känner lust och glädje inför framtiden. Om de kan bli utrustade med hopp, självförtroende och tillförsikt, förutom lagstadgade kunskaper och färdigheter. Den visionen tar Kunskapsförbundet sikte på.

Kunskapsförbundets organisation



Direktionen, tillika styrelsen, är det högsta beslutande organet i Kunskapsförbundet väst och har det yttersta ansvaret för förbundets verksamhet. I juridisk bemärkelse är direktionen enligt kommunallagen både den beslutande församlingen (detsamma som kommunens fullmäktige) och styrelse. I delegationsordningen framgår de ärenden där direktionens beslutanderätt har delegerats. Direktionen består av 28 ledamöter, 14 från respektive kommun.

Förbundsdirektören är förbundets högste tjänsteman och har det yttersta ansvaret mot direktionen.

Förbundskansliet leds av kommunikations- och kanslichefen och består av kvalificerade stödfunktioner som arbetar med strategiska frågor inom förbundets olika områden såsom ekonomi, personal, arbetsmiljö, arbetsrätt, kommunikation, diarium och arkiv. Kansliet kan jämföras med arbetet som görs på kommunernas kommunledningskontor.

Utvecklingschefen arbetar övergripande med strategiska kvalitets- och utvecklingsfrågor för förbundets olika verksamheter.

Gymnasieutbildningen består av gymnasiet och gymnasiesärskolan. Drygt 2 800 elever går på Birger Sjöbergsgymnasiet i Vänersborg och Magnus Åbergsgymnasiet och Nils Ericsonsgymnasiet i Trollhättan. Gymnasiet omfattar 16 nationella program och flera program finns i både Trollhättan och Vänersborg. Gymnasiesärskolan finns på Birger Sjöbergsgymnasiet och Magnus Åbergsgymnasiet.

Antal elever gymnasiet, hösten 2013

Program	Elever MÅG	Elever NE	Elever BSG	Totalt
Bygg- och anläggningsprogrammet	192		58	250
Barn- och fritidsprogrammet		43	71	114
El- och energiprogrammet	42		62	104
Ekonomiprogrammet	163		76	239
Estetiska programmet - musik	65		50	115
Estetiska programmet - bild	22		8	30
Estetiska programmet - dans			12	12
Estetiska programmet - estetik	40			40
Fordons- och transportprogrammet			49	49
Handels- och administrationsprogrammet	94		17	111
Hotell- och turismprogrammet	53		6	59
Humanistiska programmet			31	31
Industri tekniska programmet + GKN		99	17	116
Naturvetenskapsprogrammet		158	69	227
Restaurang- och livsmedelsprogrammet	82			82
Samhällsvetenskapsprogrammet	194		134	328
Teknikprogrammet		182	144	326
Vård- och omsorgsprogrammet		50	115	165
VVS- och fastighetsprogrammet		40		40
Estetiska programmet spetsutbildning			33	33
TOTALT Nationella program	947	572	952	2 471
Gymnasiesärskolan	68		18	86
Introduktionsprogrammen (IM)	21	189	63	273
TOTALT ALLA	1 036	761	1 033	2 830

Administrationen ansvar för lokaler, elevbostäder, administration, IT, vaktmästeri, lokalförhållanden, skolmåltider, café och elevstödare.

Vuxenutbildningen består av Komvux i Vänersborg och Lärcentrum i Trollhättan och har 2 600 elever.

Vuxenutbildningen består av verksamheterna:

- Grundläggande vuxenutbildning (Gruv)
- Gymnasial nivå (GYvux)
- Utbildning i svenska för invandrare (Sfi)
- Särskild utbildning för vuxna (Särvux)

Utöver detta bedriver vuxenutbildningen utbildningar som beviljats statsbidrag, såsom yrkesutbildningar för vuxna och yrkeshögskoleutbildningar (YH). En annan utbildning är uppdragsutbildningarna som finansieras av uppdragsgivaren.

Antal studerande, hösten 2013			
	Trollhättan	Vänersborg	Totalt
Gruv	150	91	241
Gymnasieteoretiska	266	183	449
Yrkeskurser/yrkesvux	685	110	795
Sfi	525	203	728
Särvux	53	16	69
YH	44	93	137
Uppdragsutbildning	27	91	118
Högre utbildning	58		58
Lärlingsutbildning	12		12
Totalt	1 820	787	2 607

Personal

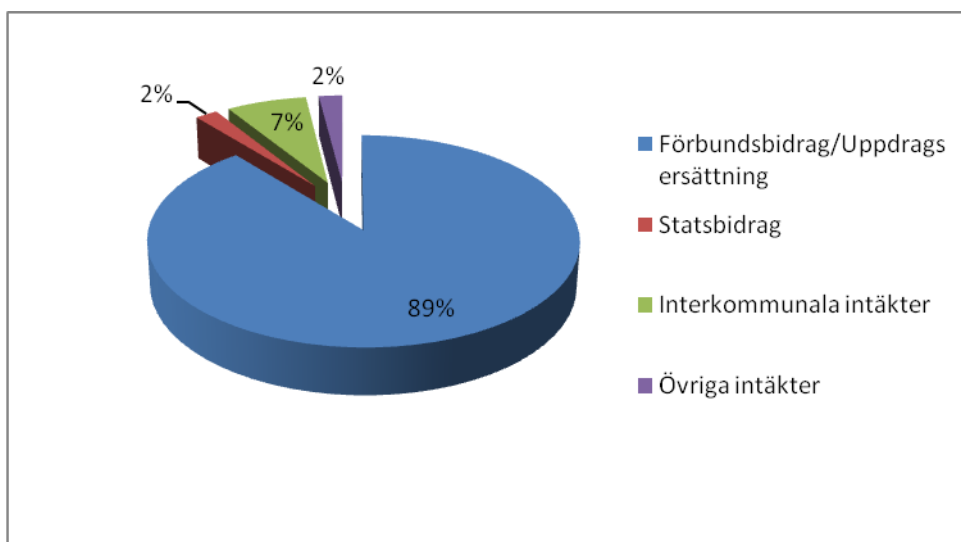
Kunskapsförbundet har 616 anställda varav de flesta är lärare. Den övriga personalgruppen består till exempel av skomåltidspersonal, lokalvårdare, vaktmästare, administratörer, personal inom elevhälsa m.m.

Antal anställda			
	Totalt	Tills vidare	Visstid
Lärare	412	356	56
Övriga	204	186	18
Totalt	616	542	74

Antal anställda uppdelat på kvinnor/män			
	Totalt	Tills vidare	Visstid
Kvinnor	396	351	45
Män	220	191	29
Totalt	616	542	74

Finansiering

Kunskapsförbundet Väst finansieras genom bidrag från förbundsmedlemmarna vilket baseras på förbundets totala befolkning i åldern 16-18 år. Den kommunala vuxenutbildningen, särskild utbildning för vuxna och svenska för invandrare, ska finansieras enligt särskilda uppdragsavtal som tecknas mellan förbundet och förbundsmedlem. Övriga intäkter är statsbidrag, interkommunal ersättning, hyresintäkter och försäljning.



Omvärldsanalys

Elevers kunskapsresultat

Avstannade eller nedåtgående kunskapsresultat och fler studieavbrott är en utmaning för den svenska gymnasieskolan. Otillräckliga betyg inte bara försvårar möjligheterna att etablera sig på arbetsmarknaden, utan ökar också kraftigt risken för psykosociala problem i vuxenlivet har Skolinspektionen konstaterat. Ett bristande systematiskt kvalitetsarbete utmålas som en av anledningarna till att skolor och kommuner inte lyckas vända trenderna. Ökad segregering, med olikvärdighet i spåren, ses som en mycket försvårande omständighet.

En likvärdig skola

Sedan flera år tillbaka brottas svensk skola med en ökande likvärdighetsproblematik. Kunskapsresultaten skiljer sig för mycket åt mellan skolor i olika kommuner, men också mellan skolor i samma kommun. Flera faktorer samverkar och bidrar till denna samhällsutveckling men en av de, på senare tid, mest uppmärksammade är att elever med högutbildade föräldrar i större utsträckning utnyttjar det fria skolvalet och söker sig till skolor där det finns många andra elever med goda förutsättningar för en god kunskapsutveckling. På dessa enheter uppstår positiva läreffekter, som till exempel höjda lärarförväntningar på lärandet, och skillnaderna mellan skolor förstärks ytterligare. Mer och mer intresserar sig skolforskning och skolhuvudmän för hur skolor kan kompensera för den ökande elevsegregationen och utvecklingsarbeten pågår i de flesta kommuner.

En ny skollag

”Skolan ska vila på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet” står det i den nya skollagens första kapitel. Därmed blir det viktigt att varje skola, verksamhet och huvudman skapar rutiner för att ta del av evidens (bästa tillförlitliga kunskap) och utvecklar verksamheterna i överensstämmelse med den. För att skolan successivt ska klara av att ta om hand evidens och erfarenheter som leder till förbättrade kunskapsresultat är det väsentligt att resultaten systematiskt granskas och analyseras på alla nivåer inom utbildningen. Skolinspektionen kritiserar så gott som samtliga svenska skolhuvudmän för ett bristande systematiskt kvalitetsarbete, något som också uttrycktes under de senaste tillsynerna (2008 och 2010) av de skolor som idag utgör Kunskapsförbundet. Ett gott systematiskt kvalitetsarbete, där förbättringsåtgärder väljs på vetenskaplig grund, ses idag allmänt som en av de viktigaste nycklarna för att förbättra kunskapsresultaten och genomströmningen i de frivilliga skolformerna.

Färre ungdomar i årskullarna

I hela Sverige har det skett en kraftig minskning av årskullarna till gymnasieskolan. Färska statistik från Skolverket visar att under 2013 sjönk antalet elever i gymnasieskolan med över sex procent i jämförelse med föregående år. Det är den kraftigaste elevminskningen någonsin mellan två läsår i gymnasieskolan. Enligt Skolverket kommer utvecklingen med krympande elevkullar att fortsätta ytterligare ett par läsår (*Elever på program, 2013*, www.skolverket.se).

Utöver den naturliga elevminskningen har gymnasieskolorna i de båda kommunerna följt trenden i riket med en minskad andel elever i den kommunala gymnasieskolan och en ökad andel till fristående gymnasieskolor.

Befolkningsprognos, personer 16-18 år

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Thn	2 249	2 114	1 974	1 960	1 932	2 007	2 001	2 096	2 140
Vbg	1 412	1 330	1 291	1 296	1 278	1 262	1 271	1 303	1 313
Summa	3 661	3 444	3 265	3 256	3 210	3 269	3 272	3 399	3 453
<i>Differens jmf föreg år</i>		-217	-179	-9	-46	59	3	127	54

Källa: Kommunernas befolkningsprognos

Elever från Trollhättan och Vänersborg som studerar i andra kommuner eller friskolor

	Våren 2013	Hösten 2013
Trollhättan	745	675
Vänersborg	371	375
Totalt	1 116	1 050

Elever från andra kommuner som studerar i Kunskapsförbundet

	Våren 2013	Hösten 2013
Trollhättan	237	210
Vänersborg	104	88
Totalt	341	298

En konkurrensutsatt marknad

Gymnasiet och vuxenutbildningen finns idag på en konkurrensutsatt marknad och i den nya skollagen fastställs att elevens val ska vara styrande för utbildningsutbudet. På gymnasiet har konkurrensen hårdnat de senaste åren på grund av en mindre marknad, färre elever, samt en ökad etablering av friskolor.

Det som karakteriserar en konkurrensutsatt marknad är att "kunderna" väljer det utbud som bäst möter deras behov. "Producenterna" förutsäger behoven och erbjuder det utbud som de bedömer kommer att attrahera kunderna. De producenter som inte får avsättning för sitt utbud tvingas att revidera utbudet inför framtiden och eventuellt att minska sin resurssatsning -kort- och långsiktigt- för att få den i balans med intäkterna.

För de frivilliga skolformerna gäller att utbudet till största delen är fastställt av den statliga uppdragsgivaren. Detta gäller främst gymnasieskolan men delvis även vuxenutbildningen, där dock den kommunala nivån har större frihet att bestämma och finansiera utbudet. Möjligheterna att på kommunal nivå styra utbudet på en konkurrensutsatt marknad är alltså begränsat för alla producenter. Samtidigt finns ett politiskt ansvar för utbildningsutbudet.

Totalansvaret för ungdomar och studerande inom kommunen ligger på kommunerna, det vill säga Kunskapsförbundet. Detta innebär ett ansvar för att kommunernas ungdomar och studerande erbjuds den utbildning de efterfrågar med god utbildningskvalitet och rimlig tillgänglighet. Det kan därför vara svårt för den kommunala producenten att helt anpassa sina kostnader efter utfallet av elevernas val, eftersom det till exempel kan finnas behov av beredskap för att ta emot elever som av någon anledning inte kan få sin utbildning hos andra huvudmän.

Att marknadsföra den egna kompetensen

Även om det är en utmaning att balansera totalansvaret gentemot medborgarna och samtidigt bli en tydlig och attraktiv konkurrent på marknaden, så är det viktigt att bli medveten om sina styrkor och svagheter och att på ett lyhört sätt kommunicera med omvärlden. Att marknadsföra sitt utbud och sin kompetens på ett klokt och attraktivt sätt är ett viktigt arbete för kommunerna och för Kunskapsförbundet.

Nyanlända - ett samhälle i förändring

Med nyanlända elever avses elever som anländer nära skolstarten eller under sin skoltid i grundskolan och gymnasieskolan. De har inte svenska som modersmål och de behärskar det svenska språket bristfälligt eller inte alls. Nyanlända barn och ungdomar kommer ibland från länder där situationen är kaotisk och där sjukvården är undermålig. De kan lida av sjukdomar, skador eller funktionsnedsättningar som inte är diagnostiserade eller behandlade. De kan också lida av traumaskador som uppstått på grund av upplevelser i hemlandet eller under flykten. De nyanlända elevernas skolbakgrund ser olika ut. Vissa har gedigna skolerfarenheter medan andra aldrig har fått möjlighet att gå i skolan eller har en mycket splittrad skolgång. Några är analfabeter.

Under 2013 har Kunskapsförbundet fått en stor ökning av antalet nyanlända. Ökningen påbörjades redan under hösten 2012 och beräknas fortsätta under de närmast kommande åren enligt uppgifter från Migrationsverket. Ökningen har varit som störst under senare delen av våren under 2013 i Trollhättan och under hösten 2013 i Vänersborg.

Nyanlända elever erbjuds från 16 års ålder plats på språkintrödnktion som är ett av de fem intrödnktionsprogram som finns inom Kunskapsförbundet.

Antal elever inskrivna på språkintrödnktion:

	Läsårsslut 11/12	Läsårsslut 12/13	Nuläge	Ökning sedan 11/12
Trollhättan	36	67	97	169 %
Vänersborg	17	28	40	135 %
Totalt	53	95	137	158 %

Elevers hälsa och utveckling

God hälsa och en god livsstil är viktiga förutsättningar för att nå framgång i sina studier och för att utvecklas som människa. De flesta ungdomar mår bra. Totalt sett är åldersgruppen den friskaste i hela populationen men de som inte mår bra måste få hjälp utan fördröjning. Sedan mitten av 90-talet har man konstaterat att den psykiska ohälsan bland ungdomar förvärrats med bland annat ökade självskafebeteenden i spåren. För att förebygga deltar Kunskapsförbundet sedan några år i ett projekt kring öka skolnärvaro, eftersom hög frånvaro är en markör för psykisk ohälsa. Projektet har varit framgångsrikt.

Traditionellt brukar graden av ungdomars användning av alkohol, tobak och narkotika följas noga och uppmärksammas som indikatorer på hälsa. Dessa fortsätter givetvis att vara viktiga men allt mer uppmärksammas nya parametrar som fler kronofogdeärenden, spelberoenden, kränkningar och sexuella trakasserier i sociala medier som nog så angelägna indikatorer att arbeta med framöver.

Arbetsmarknadsläget

I Trollhättan och Vänersborg råder fortsatt hög arbetslöshet. Totalt sett är det små förändringar i arbetslösheten jämfört med förra året. De fem kommuner med högst andel arbetslösa är Åmål, Trollhättan, Vänersborg, Bengtsfors och Töreboda. Arbetslösheten ökar i gruppen ungdomar som har varit arbetslösa en längre tid, unga utan komplett gymnasieutbildning samt unga med funktionsnedsättning.

Det aktuella läget på ungdomsarbetslösheten som beskrivs ovan innebär stora utmaningar för vår region. Framförallt är det allvarligt att gruppen långtidsarbetslösa ökar. Det är också anmärkningsvärt att denna grupp till stor del saknar komplett gymnasieutbildning. Speciellt anmärkningsvärt är det att denna grupp skulle behövas på arbetsmarknaden redan idag då det råder brist på arbetskraft inom vissa områden. Inom några år kommer det att råda arbetskraftsbrist inom områden där det idag inte utbildas tillräckligt många på gymnasiet, till exempel inom yrkesprogrammen.

I nuläget pågår en statlig satsning på fler yrkesvuxplatser som en följd av SAAB:s konkurs. Denna satsning upphör under 2014, vilket innebär att 500 platser inom yrkesvux försvinner. Det finns en risk att detta kan medföra en ännu högre arbetslöshet.

Vad är utbildningskvalitet i Kunskapsförbundet?

Kunskapsförbundets verksamheter måste ta hänsyn till såväl statlig som kommunal styrning. De båda styrningarna, som betraktas som likvärdigt viktiga för verksamheten, fyller delvis begrepp som mål och kvalitet med olika innebörd och medför därför delvis olika metoder för arbetet med att nå och mäta desamma. Som exempel kan begreppet *kvalitet*, som är centralt för utvecklingsarbetets inriktning och kraftgivning i Kunskapsförbundet, tjäna.

Statlig utbildningskvalitet

I det statliga styrdokumentet beskrivs kvalitet som ”ett samlingsnamn för *hur väl* verksamheten uppfyller nationella mål [...] samt kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar”. (Skolverkets allmänna råd: Systematiskt kvalitetsarbete för skolväsendet. Skolverket 2012. S. 45).

Det nationella uppdraget till verksamheterna kan enkelt uttryckas som att alla Kunskapsförbundets elever minst ska nå styrdokumentens mål på en i förväg definierad lägsta acceptabel nivå, och så långt det utöver det är möjligt för var och en. De nationella målen och riktlinjerna återfinns i de olika skolformernas läroplaner och omfattar inte bara ämnesförankrade kunskapsmål utan också mål för normer och värden, ansvar och inflytande, självkännedom och omvärldsrelaterad kunskap med mera.

Läroplansmålen och de processorienterade utvecklingsarbeten som dessa kräver, och som systematiskt ska bedrivas av Kunskapsförbundets lärare, rektorer och tjänstemän på huvudmannanivå, beskrivs inte på djupet i detta dokument. I stället återfinns den dokumentationen, i enlighet med statliga styrdokuments riktlinjer, såväl hos varje rektor som hos huvudmannans representanter (på både verksamhetsnivå och förbunds nivå) och utformas olika i syfte att möta lokala behov och förutsättningar. Dokumentationen över det systematiska kvalitetsarbetet på varje enhet, och övergripande, ska visa vad som behöver utvecklas, varför och på vilket sätt. Den behöver inte vara likadan men ska vara likvärdig i syfte att huvudmannen kan ges en samlad bild över verksamheternas utveckling mot de nationella målen, och den blir ett stöd för beslut om prioriteringar och utvecklingsinsatser.

Förbundsledningen, i dialog med rektorer och verksamhetschefer, har att besluta om relevanta gemensamma mått och avstämningstider under året för att möjliggöra en resultatsammanställning och analys på huvudmannanivå och för att få möjligheten att få syn på graden av likvärdighet inom utbildningen. För att Kunskapsförbundets huvudman (direktionen) ska ges tillfälle till en mer nyanserad presentation av, och dialog runt, varje enhets, verksamhets och förbundets totala måluppfyllelse och pågående kvalitetsarbete kommer rektorer/intendenter och huvudmannans tjänstemannarepresentanter i förbundsledningen att årligen inbjuda till en så kallad ”kvalitetsstämma”.

Kvalitetsstämman ska ge huvudmannen svar på frågor om:

- ✓ Vilka nationella mål som prioriterats i utvecklingsarbetet på den aktuella systemnivån (till exempel rektorsnivå) och varför.
- ✓ Vilka aktiviteter som genomförts i syfte att närma sig målen, och dess koppling till evidens.
- ✓ Vilken grad av måluppfyllelse/förändring/lärande genomförda aktiviteter resulterat i.
- ✓ Hur det planerats vidare med nya, evidensbaserade, aktiviteter utifrån resultatet och analysen.
- ✓ Förutsättningar och potential för fortsatt lärande och resultatutveckling.

Kommunal utbildningskvalitet

Det här dokumentet, Kunskapsförbundets Mål- och resursplan för 2014, beskriver uppsatta mål och förväntade resultat för 2014-2016 med utgångspunkt i den kommunala kontexten. Målen i dokumentet sattes inför förbundets bildande och beskrivs i "Projektrapport Kunskapsförbundet väst" (Malmfors, 2012). I projektrapporten definierades också den kommunala synen på såväl utbildningens mål som begreppet *kvalitet*.

Inför Kunskapsförbundets bildande beskrevs en kvalitativ kommunal gymnasie- och vuxenutbildning som en väsentlig faktor för Trollhättan och Vänersborgs fortsatta positiva utveckling. Ett kommunalt starkt och kvalitativt utbildningsalternativ sågs som en nödvändighet för att människor ska vilja stanna i området och känna framtidslust inför att leva sina liv här. Målet med förbundsbildandet blev därför uttryckt i orden "bibehållen och förstärkt utbildningskvalitet" och med den utgångspunkten blev det naturligtvis viktigt att klargöra vad en kvalitativ utbildning, sett ur ett kommunalt perspektiv, kännetecknas av.

De indikatorer, på en kvalitativ utbildning i de frivilliga skolformerna, som analyserades fram var:

Attraktivitet

Förbundets förmåga att attrahera elever och möta deras, och framtida avnämares, behov och prioriteringar, samt förbundets förmåga att konkurrera med andra utbildningsanordnare.

Flexibilitet

Förbundets förmåga att balansera utbildningsutbud mot efterfråga och möta elevernas behov av studieformer.

Effektivitet

Förbundets förmåga att vara kostnadseffektivt.

Innehållskvalitet

Förbundets förmåga att möjliggöra för eleverna att tillgodogöra sig utbildningen på ett sätt som är till gagn för såväl dem själva som för samhället.

Vad medför skillnaden i synen på kvalitet?

Synen på vad som är *kvalitet* skiljer sig, som beskrivits, delvis åt i det statliga och det kommunala uppdraget till Kunskapsförbundet. Tanken är därför för tydlighetens skull att också delvis hålla isär redovisningen av statlig och kommunal kvalitet. Detta ska ske genom att redovisningen av arbetet med att nå de nationellt uppsatta målen beskrivs inom ramen för det av staten påbjudna, ovan beskrivna, systematiska kvalitetsarbetet. Arbetet med att nå de kommunalt uppsatta målen beskrivs i dokumenten mål- och resursplan, delårsrapport och årsbokslut.

Mål för verksamhetsåret 2014-2016

Utifrån de kommunalt uppsatta indikatorerna på kvalitet har mål för Kunskapsförbundets utbildningar, och mått för att mäta *hur väl* verksamheterna uppfyller dessa mål, utformats. Dessa är:

Attraktivitet

Mål: Fler elever väljer Kunskapsförbundet

Mått gymnasiet:

- andelen förstahandssökande till Kunskapsförbundets gymnasieutbildningar
- antalet sökanden från externa utbildningsanordnare
- andelen elever som efter genomförd gymnasieutbildning är nöjda och rekommenderar den

Mått vuxenutbildningen:

- andelen elever som efter genomförd utbildning är nöjda och rekommenderar den
- andelen elever som tycker att studierna får avsedd verkan, det vill säga leder till arbete eller vidareutbildning

Flexibilitet

Mål: Elevernas utbildningsval och behov av olika studieformer för att klara genomförandet ska tillgodoses i större utsträckning

Mått gymnasiet:

- Andel tillgodosedda förstahandsval

Mått vuxenutbildningen:

- Andelen elever som är nöjda med utbud av studieformer och studietider

Effektivitet

Mål: Kunskapsförbundet har en budget i balans och god ekonomisk hushållning

Mått gymnasiet:

- antal kvadratmeter/elev
- lokalkostnad/elev
- antal lärare/elev
- undervisningskostnad/elev

Mått vuxenutbildningen:

- antal kvadratmeter/elev
- lokalkostnad/elev
- antal lärare/elev
- undervisningskostnad/elev

Kvalitet

Mål: Eleverna ska nå de nationella målen för utbildningen i större utsträckning och i högre grad

Mått gymnasiet:

- andelen elever som erhållit examen efter tre år
- meritvärde avslutad utbildning

Mått vuxenutbildningen:

- andelen elever behöriga till högskolestudier/arbete efter genomgången utbildning
- andelen elever som tyckte att utbildningen gjorde nytta

Finansiella mål

- intäkterna ska minst uppgå till kostnaderna och samtliga verksamheter ska hålla budget
- investeringar ska finansieras med egna medel

Förväntat resultat i förhållande till mål och förutsättningar

Attraktivitet och flexibilitet

För att bidra till ökad kvalitet har förbättrad *attraktivitet* och *flexibilitet* identifierats som viktiga medel. Förhoppningen är att såklart att dessa resultat ska öka i jämförelse med föregående år men ökningen bör främst ses på lite längre sikt. Som en del i arbetet med att öka attraktiviteten för Kunskapsförbundets verksamheter har ett varumärkesarbete påbörjats. Att skapa ett starkt varumärke med en tydlig visuell identitet kräver strategiskt och medvetet arbete under lång tid.

Vad gäller resultaten inom *flexibilitet* kan Kunskapsförbundets ekonomiska situation eventuellt bidra till att något färre elever inom gymnasiet får sina förstahandsval tillgodosedda. För få sökanden till ett program kan helt enkelt göra det ekonomiskt svårt att starta utbildningen.

Effektivitet

Ett grundläggande uppdrag för Kunskapsförbundet är att uppnå högsta möjliga kvalitet inom ramen för de resurser som medlemskommunerna avsätter. Vi lever i ett tidevarv då gymnasieverksamheten, på ett påtagligt sätt, både är utsatt för en omfattande konkurrens samtidigt som elevtalen under några få år sjunkit med närmare 30 %. När övergången från medlemskommunerna till Kunskapsförbundet skedde hade gymnasieverksamheterna både förlustår samt stora prognostiserade underskott som belastning. Dessutom hade kostnader förskjutits från personal till lokaler.

För att möta denna utveckling krävs omfattande strukturella förändringar. Kunskapsförbundet har en stor utmaning i att genomföra de förändringar som krävs för att verksamheten ska uppnå målet om *effektivitet*. Det finns dock goda möjligheter att lyckas inom ramen för det samarbete som nu är möjligt när verksamheten i medlemskommunerna samordnas.

Kvalitet

Att skapa uppåtgående kunskaps- och resultatrender genom att systematiskt börja använda vetenskapligt förankrade undervisnings- och utvecklingsmetoder, som Kunskapsförbundet nu gör, är långsamt verkande processer. Förhoppningarna är givetvis att samtliga kvalitetsresultat ska ha förbättrats mot föregående år. En mer rimlig förväntan är dock att det kommer att dröja längre än till 2016 innan vi kan hoppas se en stabil och positiv utvecklingstrend i resultatbilden.

De första åren kommer huvudsakligen att innebära ett omfattande arbete med att skapa och presentera arbetsmodeller, förståelsegrund och engagemang för hur förbättringsarbeten ska kunna genomföras. Efter den här första *initieringsfasen* väntar faser av *implementering*, *institutionalisering* och *spridning* innan de flesta i organisationen kan förväntas vara delaktiga och bidragande i resultatutvecklingen på ett positivt och effektivt sätt (Miles, Ekholm & Vanderberghe. *Lasting School Improvement*. 1987). Tidsmässigt, menar skolforskare att denna process- det vill säga för en skola eller skolorganisation att omvandla en nyhet till en rutin- utgörs av fem till åtta år (Blossing. *Att kartlägga och förbättra skolor*. 2012).

Budget

Kunskapsförbundet får förbundsbidrag av Trollhättans Stad och Vänersborgs Kommun som baseras på förbundets totala befolkning i åldern 16-18 år (målgrupp). Det innebär att förbundet betalar till friskolor och andra kommuner för de elever som väljer det alternativet. På samma sätt får förbundet ersättning om elever från andra kommuner väljer våra gymnasieskolor. Förbundet måste anpassa sin verksamhet utifrån hur eleverna väljer.

Vad har gjorts 2013?

Omedelbart efter att Kunskapsförbundet blivit tilldelad sin budget från ägarkommunerna för 2013 stod det klart att ett underskott följt med in. En rad åtgärder vidtogs. Förbundet varslade nio tjänster och avvecklade ytterligare cirka tjugo tjänster genom naturliga avgångar. Verksamheterna har haft begränsningar i inköp och vid alla anställningar har en vakansprövning skett. En annan åtgärd var att de program som hade färre än tio sökande elever inte startade på mer än en skola. Det innebar att sju gymnasieprogram eller inriktningar bara startade på en skola, istället för två, läsåret 2013-2014.

Den politiska direktionen gav under våren 2013 i uppdrag åt förbundsdirektören att göra en översyn av hur verksamheten kan effektiviseras fram till 2016 och presentera det i en rapport. Rapporten med beslutsunderlag behandlades av direktionen i oktober. Beslutet blev justeringar i programutbudet samt en fortsatt översyn av lokalerna. Lokalfrågan tas upp på direktionens sammanträde i februari 2014.

Budget 2014

Förbundsbidrag

Inför 2014 minskar förbundsbidraget med 10,2 Mkr på grund av färre personer i åldern 16-18 år. Kommunerna har också valt att minska bidraget med 4,4 Mkr vilket grundar sig på de uträkningar som fanns för effektiviseringen av den nya gymnasieskolan. Totalt minskar förbundsbidraget 14,6 Mkr exkl. löne- och inflationsuppräknings.

Förbundsbidrag, förändring mellan 2013 och 2014

Tkr	Trollhättan	Vänersborg	Totalt
Förbundsbidrag 2013			376 100
Elevutveckling 2013-2014	-8 000	-2 200	-10 200
Effektivisering gymnasiereformen	-2 700	-1 700	-4 400
Löne- och inflationsuppräknings			8 700
Förbundsbidrag 2014	227 200*	142 900*	370 100

*Preliminär fördelning enligt antal personer 16-18 år, 2013-12-31. Trollhättan 61,4 % och Vänersborg 38,6 %

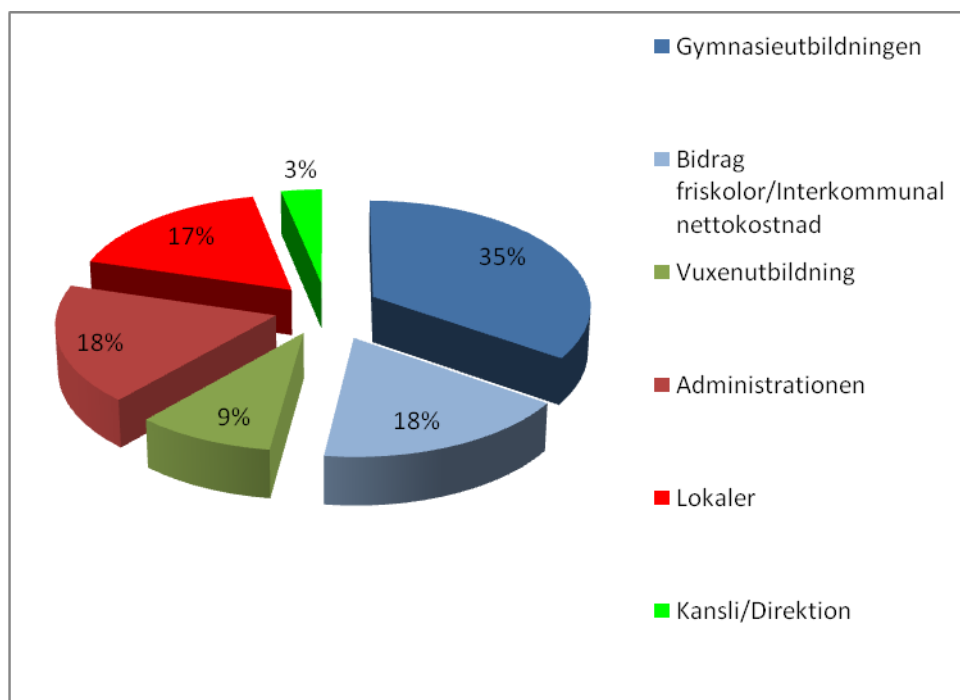
Uppdragsersättning

Den kommunala vuxenutbildningen, särskild utbildning för vuxna och svenska för invandrare finansieras enligt särskilda uppdragsavtal som tecknas mellan förbundet och Trollhättans Stad och Vänersborgs Kommun. Vuxenutbildningen bedriver också statsbidrag som genererar statsbidrag såsom yrkesvyx och yrkeshögskoleutbildningar. Under 2014 beräknas antalet yrkesvuxplatser minska.

Uppdragsersättning vuxenutbildningen

Tkr	Trollhättan	Vänersborg	Totalt
Uppdragsersättning 2013	42 276	18 018	60 294
Ökad uppdragsersättning	112		112
Löne- och inflationsuppräknings	1 057	450	1 507
Uppdragsersättning 2014	43 445	18 468	61 913

Fördelning av förbundsbidrag och uppdragsersättning



Vilka åtgärder görs 2014 för att ha en budget i balans?

Det har inletts ett arbete med att minska lärarpersonalvolymen under 2014. Den här åtgärden genomförs i första hand för att möta minskade elevkullar. Inom en tvåårsperiod kommer förbundet uppskattningsvis att ha genomfört en minskning som omfattar 15-20 % av gymnasieverksamhetens lärare. Detta räcker inte för att bedriva verksamheten inom anvisad budget 2014.

Direktionens beslut och uppdrag:

Direktionen beslutade den 19 november 2013 att ge förbundsdirektören följande uppdrag för att minska kostnaderna motsvarande minskningen i förbundsbidraget på 14,6 Mkr:

- fullfölja besparingen om 10 procent inom gymnasieverksamhetens organisation motsvarande 5 Mkr under 2014
- framtagande av ytterligare åtgärder med konsekvensbeskrivningar samt en beräknad summa för den besparingen som varje åtgärd förväntas ge under 2014
- redovisning av åtgärder med konsekvensbeskrivningar görs på nästa direktionssammanträde

Direktionen konstaterar också att ytterligare åtgärder/besparingar kan behöva vidtas när man vet resultatet av årsbokslutet 2013 samt den första ekonomiska uppföljningen 2014.

Kunskapsförbundets presidium har den 7 januari 2014 träffat ägarna för samråd och diskuterat Kunskapsförbundets ekonomiska situation. Ägarrådet har beslutat om att ha en beredskap för att acceptera ett underskott om 10 Mkr för 2014.

Vad behöver göras på lång sikt?

Förbundsbidraget justeras enligt målgruppsförändringen. För att Kunskapsförbundet ska komma tillrätta med sin ekonomiska situation på lång sikt krävs olika typer av förändringar. Personalvolymen måste fortsatt anpassas till den minskade elevvolymen. Denna åtgärd räcker dock inte utan det krävs även omfattande strukturella förändringar som håller över tid. En kombination av minskad personalstyrka och andra rationaliseringar gör det möjligt att minska kostnaderna samtidigt som kvaliteten kan bibehållas på dagens nivå.

Ekonomiska sammanställningar

Budget per verksamhet

Tkr	Budget 2014
Direktionen	400
Direktionen, besparing gymnasieutbildningen	-9 600
Kansli	13 766
Administrationen	227 718
Gymnasieutbildningen	159 281
Vuxenutbildningen	40 448
Totalt	432 013

Administrationen ansvarar för gymnasieutbildningens och vuxenutbildningens lokaler, interkommunala ersättningar och bidrag till friskolor, elevbostäder, administration, IT, vaktmästeri, lokalvård, skolmåltider, café, elevstödjare .

Resultaträkning

Tkr	2014	2015	2016
Verksamhetens intäkter			
Förbundsbidrag	370 100	378 982	389 591
Uppdragsersättning	61 913	63 399	65 174
Statsbidrag	9 500	9 500	9 500
Interkommunala intäkter	33 700	30 700	27 700
Övriga intäkter	9 801	9 800	9 800
Summa intäkter	485 014	492 381	501 765
Verksamhetens kostnader			
Personalkostnader	236 767	241 896	249 469
Interkommunala kostnader/bidrag till friskolor	109 200	108 821	108 901
Lokalkostnad	73 892	75 664	77 783
Övriga kostnader	56 554	57 913	59 634
Avskrivningar	8 600	8 600	8 600
Summa kostnader	485 013	492 894	504 387
ÅRETS RESULTAT	1*	-513	-2 622

*För att få budgeten i balans krävs ett ägartillskott om 10 Mkr, se ovanstående rubrik "Vilka åtgärder görs 2014 för att ha en budget i balans?" sid 20.

Balansräkning

Tkr

	2014	2015	2016
Anläggningstillgångar			
Maskiner och inventarier	27 627	27 627	27 627
Summa anläggningstillgångar	27 627	27 627	27 627
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	3 813	3 813	3 813
Övriga fordringar	16 140	16 140	16 140
Upplupna fordringar	17 991	17 991	17 991
Kassa och bank	39 668	36 690	31 655
Summa omsättningstillgångar	77 612	74 634	69 599
TILLGÅNGAR	105 239	102 261	97 226
Eget kapital			
Ingående eget kapital	-19 800	1	-512
Ägartillskott	19 800		
Årets resultat	1	- 513	-2 622
Summa eget kapital	1	-512	-3 134
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	11 246	11 516	11 838
Andra avsättningar		-	
Skulder			
Långfristiga skulder	8 207	5 472	2 737
Kortfristig del av långfristiga skulder	2 735	2 735	2 735
Leverantörsskulder	4 592	4 592	4 592
Skatteskulder	114	114	114
Övriga kortfristiga skulder	5 956	5 956	5 956
Upplupna skulder	72 388	72 388	72 388
Summa skulder	105 238	102 773	100 360
EGET KAPITAL OCH SKULDER	105 239	102 261	97 226

Finansieringsanalys

Tkr

	2014	2015	2016
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter finansiella poster	1	-513	-2 622
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet</i>			
Avskrivningar av anläggningstillgångar	8 600	8 600	8 600
Avsättning till pensioner	144	270	322
Övrig justeringspost			
Ökning (-) / minskning (+) av kortfristiga fordringar	0	0	0
Ökning (-) / minskning (+) av kortfristiga skulder	0	0	0
Medel från den löpande verksamheten	8 745	8 357	6 300
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-8 600	-8 600	-8 600
Försäljning av materiella anläggningstillgångar			
Medel från investeringsverksamheten	-8 600	-8 600	-8 600
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Nyupptagna lån	0	0	0
Amortering av skuld	-2 735	-2 735	-2 735
Medel från finansieringsverksamheten	-2 735	-2 735	-2 735
ÅRETS KASSAFLÖDE	-2 590	-2 978	-5 035
Ägartillskott	19 800		
Likvida medel vid årets början	22 458	39 668	36 690
LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT	39 668	36 690	31 655

Investeringsbudget

Hur mycket kan Kunskapsförbundet avsätta till investeringar? Investeringsbeloppet bestäms av hur mycket avskrivningar som görs det vill säga investeringarna ska inte överstiga avskrivningarna.

Verksamheterna lämnar varje år in sina önskemål och därefter sker prioritering i samråd med ledningen.

Under åren 2014-2016 kommer våra skolor att byggas om så en del av investeringarna kommer att användas till att byta ut gamla inventarier och gammal utrustning för att anpassa skolan till dagens undervisning.

Investeringsbudgeten beräknas till 8,6 Mkr per år under åren 2014-2016.