



Ärende 6

Dnr 2022/00028

## **Budget 2023: Mål- och resursplan (MRP) 2023-2025**

Medlemskommunerna har räknat upp förbundsbidrag och uppdragsersättning med 14 Mkr som ska täcka både löneökningar och inflation.

Det är svårt att göra beräkningar på hur stora kostnadsökningarna blir under 2023 på grund av den höga inflationen, men bedömningen är att uppräkningsen inte räcker utan att det just nu saknas 5 Mkr.

Antalet elever inom gymnasiesärskolan har varit oförändrat under många år men under hösten 2022 ökade antalet. Samtidigt är det fler elever som går den dyrare utbildningen, individuella programmet, som omfattar mer stödinsatser. Dessutom har fler elever valt att studera i annan kommun eller friskola. Sammantaget leder detta till en kostnadsökning under 2023 på 6 Mkr. Ökningen ryms inte inom det förbundsbidrag som Trollhättans stad och Vänersborgs kommun ger Kunskapsförbundet Väst.

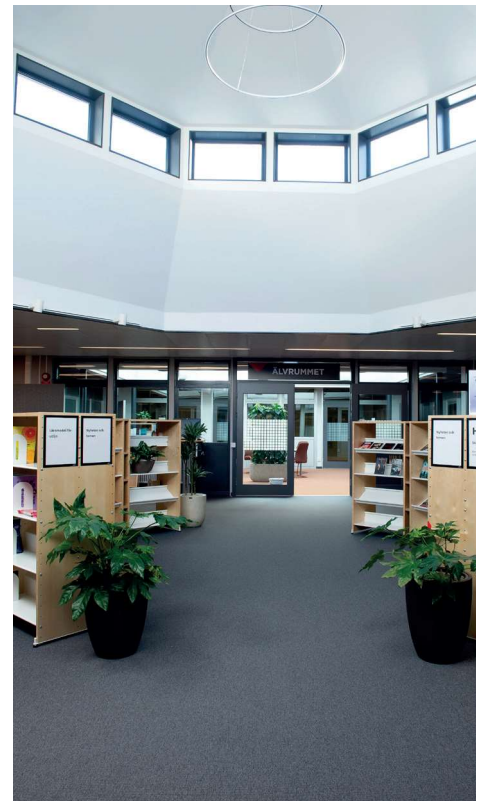
Totalt saknas 11 Mkr i budget 2023.

### **Förslag till beslut**

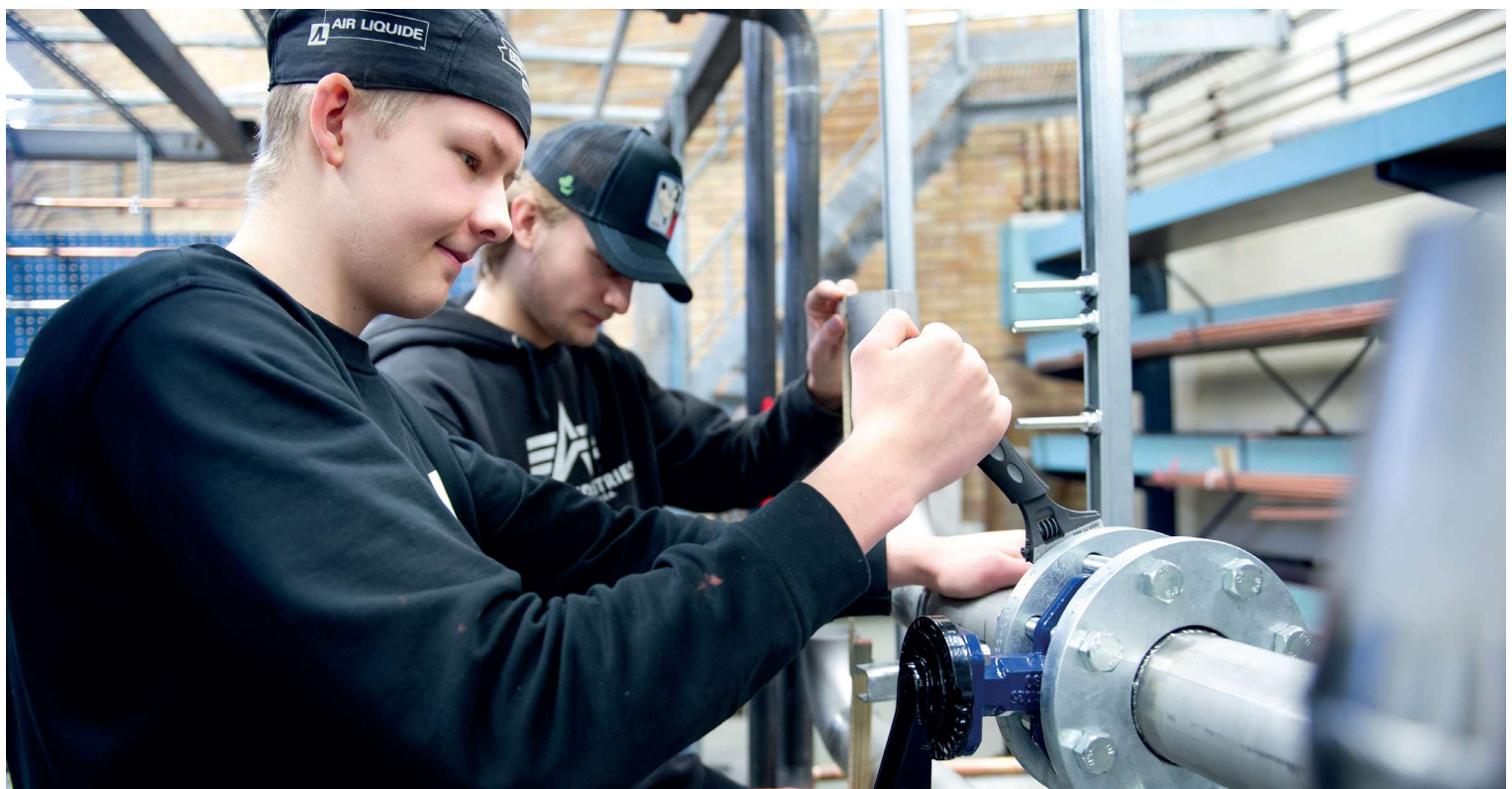
Kunskapsförbundet lägger en budget i balans, men direktionen ger förbundsdirektören i uppdrag att komma med förslag på åtgärder hur verksamheterna kan minska sina kostnader motsvarande 11 Mkr. Förslaget redovisas till direktionen under våren 2023.

### **Protokollsutdrag**

Vänersborgs kommun  
Trollhättans stad  
revisorer



# MÅL OCH RESURSPLAN 2023



# Innehåll

Direktionens ordförande har ordet.....	2
Inledning.....	3
Det här är Kunskapsförbundet .....	4
Kunskapsförbundets vision - drömmen om framtiden .....	5
Omvärldsanalys.....	6
Mål och förväntade resultat.....	9
Budget .....	13
Ekonomiska sammanställningar.....	19
Investeringsbudget.....	21
Bilaga 1 Årshjul.....	22

# Direktionens ordförande har ordet

Kunskapsförbundet står väl rustad för att möta framtiden och en ny mandatperiod. Detta trots att de senaste åren har präglats av en rad tuffa utmaningar, inte minst den påfrestning som pandemin inneburit. Elevernas kunskapsresultat är stabila och andelen elever som tar gymnasieexamen har blivit större. Inom vuxenutbildningen har antalet utbildningsplatser ökat och en rad nya utbildningar har vuxit fram. Förbundet har också gjort extra satsningar för att nå dem som står längst ifrån arbetsmarknaden och i utanförskap. Kunskapsförbundet har tagit ett allt större ansvar som samhällsaktör.

Arbetet med att göra god samhällsnytta och göra skillnad på riktigt behöver fortsätta. Därför bedriver vi ett ständigt förbättringsarbete. Våra elevers lärande och utveckling är grunden i allt arbete och för alla beslut som fattas när direktionen, rektorerna eller lärarna möts. Att gå från ord till handling och att omsätta idéer i praktiken är viktigt. Alla elever ska lära och bli så mycket de kan för att kunna bidra till ett globalt, demokratiskt samhälle och en hållbar värld. Det här är vårt viktigaste uppdrag och det har den allra högsta prioriteten.

Många signaler ger vid handen att den nya mandatperioden kommer att inledas med en rad utmaningar att hantera. De ekonomiska prognoserna pekar mot ökad inflation, högre pensionskostnader och rent allmänt sämre tider. Det är fortsatt många elever som har utmaningar och inget tyder på att behoven av elevstödande insatser kommer att minska. Enligt många experter kan de sämre tiderna hålla i sig under en rad år framåt.

För att på bästa sätt möta utmaningar och svårigheter måste Kunskapsförbundet både analysera, ompröva och göra saker annorlunda. Nya tider kräver både nya metoder och strukturer.

Kunskapsförbundet är redo att gå in i den nya mandatperiod svårare tider till trots. Den viktigaste förutsättningen är såklart den engagerade och skickliga personalen som gång på gång visat vilken kraft som finns i Kunskapsförbundet. Tillsammans ska vi fortsätta att hjälpa våra elever att bli så mycket de kan!

Maud Bengtsson  
Ordförande  
Kunskapsförbundets direktion

# Inledning

**Kunskapsförbundet Väst** är det kommunalförbund som är resultatet av en gemensam ansats av Trollhättans stad och Vänersborgs kommun att bättre möta efterfrågan och förutsättningarna för de frivilliga skolformerna, genom ett samarbete mellan gymnasieskola och vuxenutbildning över kommungränserna.

Kunskapsförbundet ansvarar sedan 2013 för den gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunala vuxenutbildning, komvux som särskild utbildning (Lärvux) samt utbildning i svenska för invandrare (Sfi) som bedrivs i Trollhättan och Vänersborg.

**Den mål- och resursplan (MRP)** som detta dokument utgör är en övergripande plan för hur Kunskapsförbundet under perioden år 2023-2025 kommer att arbeta för att uppnå de mål som förbundet har som ändamål, det vill säga:

- » Att genom mellankommunal samverkan rörande tillhandahållandet av utbildning inom de frivilliga skolformerna uppnå ökad utbildningskvalitet för studerande, ungdomar och vuxna 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

- » Att verka för att de frivilliga skolformerna ska vara en drivkraft i samhällsutvecklingen

**Genom rollen som ansvarig för Trollhättans stads och Vänersborgs kommuns** gymnasie- och vuxenutbildningar övertar Kunskapsförbundet förbundsmedlemmarnas lag- och författningsstadgade skyldigheter och befogenheter för dessa verksamheter. Det innebär att Kunskapsförbundet utöver de övergripande områdena *kvalitet* och *attraktivitet*, vilka presenterats utifrån förbundsordningen ovan, också ansvarar för att upprätthålla en *effektiv* organisation. *Effektivitet* definieras utifrån kommunallagen som god ekonomisk hushållning och en budget ska presenteras för samtliga verksamhetsområden inom organisationen.

**Mål- och resursplanen** innehåller budget och de finansiella målen som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning, liksom mål och uppdrag för kvalitet och attraktivitet. Mål- och resursplanen är just en plan över hur målen ska nås. Hur väl målen uppfyllts presenteras inom ramen för direktionens årshjul och genom lagstadgad dokumentation över det systematiska kvalitetsarbetet och dessutom i Kunskapsförbundets delårsrapporter, samt i förbundets årsredovisning.

Kortfattat kan man säga att Kunskapsförbundet har i uppdrag att uppnå högsta möjliga kvalitet i den pedagogiska verksamheten inom ramen för den tilldelade resursen och i enlighet med skollagen. Hur vi vill åstadkomma detta under de kommande åren presenteras i det här dokumentet.

# Det här är Kunskapsförbundet

**Kunskapsförbundets gymnasieutbildning** består av gymnasiet och gymnasiesärskolan. Cirka 2 700 elever går på Birger Sjöberg-gymnasiet i Vänersborg, Magnus Åbergsgymnasiet och Nils Ericsonsgymnasiet i Trollhättan. Gymnasiet omfattar 17 nationella program, lärlingsprogram samt introduktionsprogrammen. Flera program finns i både Trollhättan och Vänersborg och gymnasiesärskolan finns på Magnus Åbergsgymnasiet.

**Vuxenutbildningen** har nästan 2 300 heltidsplatser. Vuxenutbildningen består av utbildningsformerna Grundläggande vuxenutbildning (Gruv), Gymnasial vuxenutbildning (GYvux), Utbildning i svenska för invandrare (Sfi) och Komvux som särskild utbildning (Lärvux). Utöver detta bedriver vuxenutbildningen utbildningar som beviljats genom statsbidrag, såsom yrkesutbildningar för vuxna, lärlingsutbildning och yrkeshögskoleutbildningar (YH). Det finns också uppdragsutbildningar som finansieras av olika uppdragsgivare.

**Direktionen**, tillika styrelsen, är det högsta beslutande organet i Kunskapsförbundet Väst och har det yttersta ansvaret för all verksamhet i förbundets regi. I juridisk bemärkelse

är direktionen enligt kommunallagen både den beslutande församlingen (att jämföra med kommunens fullmäktige) och styrelse.

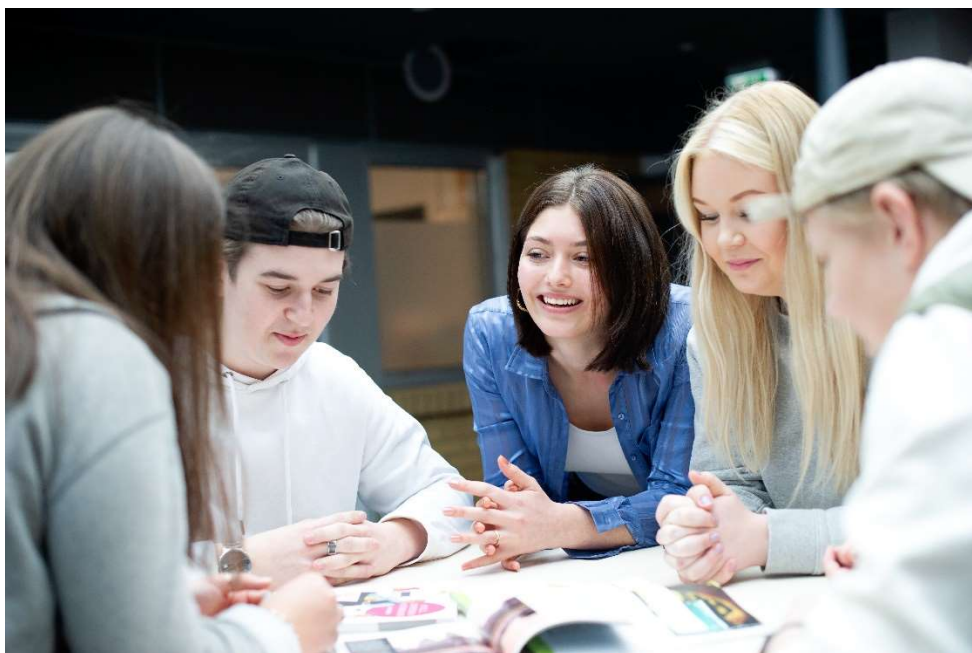
Direktionen består av 14 ordinarie ledamöter och 14 ersättare från de båda medlemskommunerna. Ordförande, vice ordförande och andre vice ordförande utgör tillsammans direktionens presidium. I delegationsordningen framgår de ärenden där direktionens beslutanderätt har delegerats.

**Förbundsdirektören** är förbundets högste tjänsteman och har det yttersta ansvaret mot direktionen. I direktörens förbundsledningsgrupp ingår utvecklingschefen, HR-chefen, ekonomichefen, chefen för avdelningen plan och fastighet, operativ chef och förbundsstrateg.

**Förbundskontoret** arbetar strategiskt med ledning av förbundet och består av kvalificerade stödfunktioner som servar verksamheterna och direktionen med arbete inom områden som kommunikation, utveckling, juridik, ekonomi och personal. Förbunds-kontorets arbete kan jämföras med arbetet som görs på kommunernas kommunlednings- och skolförvaltningskontor.

# 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 eller få hjälp att formulera dem. 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, utan vi ser oss tvärtom som en drömfabrik som förädlar råvaror med perfekta förutsättningar för att var och en ska kunna växa som människa, bortom läroplanen.

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

# Omvärldsanalys

Vilka närliggande händelser och förändringar i omvärlden och närvärlden kommer att kunna påverka våra möjligheter att fortsätta vara en framgångsrik utbildningsorganisation för våra elever?

I Kunskapsförbundets omvärldsanalys för de närmaste åren beskrivs olika områden som kan påverka oss. Här får du en kort sammanfattning och vill du veta mer hänvisar vi till *Omvärldsanalys 2021-2023* som även innehåller intressanta frågeställningar och diskussionspunkter.

## DEMOGRAFI

Sverige står inför en utmaning när antalet gamla och unga ökar och antalet invånare i arbetsför ålder minskar. Befolkningsförändringen leder till större efterfrågan på vård, skola och omsorg och utmaningen blir att bemanna och finansiera dessa verksamheter när det är färre personer i den arbetsföra åldern som arbetar. Färre personer som arbetar leder till minskade skatteintäkter.

Enligt de senaste befolkningsprognoserna från Trollhättan stad och i Vänersborg kommun kommer invånarantalet att öka de kommande åren. För åldrarna 16-18 år förutses en ökning i Tvåstad med 149 individer fram till 2025 där Trollhättan står för den största förändringen.

Hur stor andel av befolkningen som i framtiden kommer att studera på vuxenutbildningen är svårare att beräkna. En ökande befolkning i Tvåstad inom de närmsta åren innebär inte per automatik ett ökat tryck på vuxenutbildningen. Däremot pekar andra faktorer på en ökad efterfrågan på vuxenutbildning som till exempel den relativt höga arbetslösheten i närområdet som kan bli ännu högre i en lågkonjunktur.

## EKONOMI OCH KONJUNKTUR

I början av 2022 befann sig Sverige sig i en återhämtningsfas efter coronapandemin men under året har det ändrats och idag bedömer Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) att Sverige snabbt närmar sig en lågkonjunktur. Den höga inflationen och centralbankens höjda styrräntor kommer slå hårt mot samhällsekonomin och dessutom beräknas antalet sysselsatta minska och arbetslösheten stiga. Skatteintäkter urholkas av pris- och löneökningar samtidigt som kostnaderna för pensioner ökar stort på grund av den höga inflationen. Idag finns en stor osäkerhet kring hur lång och djup lågkonjunkturen kommer bli.

Under flera år framöver förväntas skatteintäkterna minska och kostnaderna öka, inte bara på grund av lågkonjunkturen utan också på grund av befolkningsförändringen som beskrivs under rubriken Demografi. Även om kommunerna ska tillhandahålla samma tjänster och en lika hög servicenivå som idag krävs lösningar som effektiviserar verksamheterna och det kravet påverkar naturligtvis också Kunskapsförbundet.

## ÖVERETABLERING AV GYMNASIESKOLOR

Kommunernas befolkningsprognoser visar att invånarantalet ökar men här finns en osäkerhet kring hur många av dessa elever som kommer till Kunskapsförbundets skolor. Anledningen till osäkerheten är att antalet fristående aktörer och utbildningsplatser inom gymnasieskolan har ökat, framför allt i Trollhättan där det nu är en överetablering av antalet gymnasieplatser. För ett par år sedan startade ytterligare en friskola och flera andra utökade antalet platser.



## VUXENUTBILDNINGEN FÖRÄNDRAS MED SAMHÄLLET

Under de senaste åren har flera utredningar fokuserat på att tydliggöra och förstärka vuxenutbildningens viktiga roll för arbetslivets kompetensförsörjning. Utbudet av utbildningsplatser ska harmoniera med den aktuella bristen på arbetskraft och efterfrågan på arbetsmarknaden. Samhällets behov får en större betydelse medan individens önskemål tonas ner. För en snabbare och effektivare kompetensförsörjning kan exempelvis olika former av yrkespaket, en förenklad form av yrkesutbildning för vuxna, vara en bra modell. Kunskapsförbundet arbetar redan med yrkespaket men allt tyder på att den här typen av utbildningar behöver utvecklas och utökas.

## ARBETSMARKNADS- OCH UTBILDNINGSBEHOV

Efter en period med högkonjunktur med arbetskraftsbrist inom många branscher och i den offentliga sektorn skedde en avmattning under coronapandemin. Under 2022 har händelser i omvärlden medfört en stigande inflation och räntehöjningar med stor påverkan på ekonomin och arbetsmarknaden med en vikande konjunktur. Prognoserna för 2023 är osäkra, men en större konjunkturedgång är att vänta.

Arbetsförmedlingen bedömer att arbetslösheten kommer att ligga på en fortsatt hög nivå och fler kommer att behöva skola om sig för att hitta ett nytt arbete. Det kan handla om att tillägna sig en yrkesutbildning för att kunna byta till en bransch med större efterfrågan eller behörighet för högre studier. Dessa strukturförändringar på arbetsmarknaden och den konjunkturrelaterade arbetslösheten innebär därför sannolikt ett ökat tryck på Kunskapsförbundets vuxenutbildningar.

Det finns ett behov av en fördjupad samverkan mellan Kunskapsförbundet, kommunernas näringslivs- och arbetsmarknadsenheter, Arbetsförmedlingen och andra aktörer kring att kartlägga såväl arbetslivets behov av arbetskraft som individernas behov av utbildning. Här kan Kunskapsförbundet vara en samordnad kraft, men vi kan konstatera att Arbetsförmedlingens uppdrag har förändrats och därmed deras möjligheter att understödja organisationer som Kunskapsförbundet. Vi har idag ett läge där en rad fristående arbetsförmedlingsaktörer delvis har övertagit Arbetsförmedlingens roll lokalt. Det gör det

svårare för Kunskapsförbundet att överblicka det samlade utbildningsbehovet och att samordna sig med andra lokala utbildnings- och arbetsmarknadsaktörer.

## ANTALET ELEVER INOM SFI OCH SPRÅKINTRODUKTIONEN MINSKAR

Under hösten 2015 och åren därefter kom många nyanlända till Sverige och då blev det fler elever inom Sfi och Språkinstruktionen. De senaste åren har antalet nyanlända varit få och antalet elever har minskat kontinuerligt. Det är en utveckling som bedöms fortsätta och förstärkas ytterligare under 2023 och kommande år. Däremot finns en stor grupp invånare i både Trollhättans stad och Vänersborgs kommun med utomeuropeisk bakgrund som inte ännu slutfört sina studier inom Sfi eller andra studier.

## UTREDNINGAR

I utredningen "Gemensamt ansvar - en modell för planering och dimensionering av gymnasial utbildning" presenterar utredaren Lars Stjernkvist olika nya alternativ för hur gymnasieskolan och vuxenutbildningen kan planeras och dimensioneras utifrån regionala och nationella kompetensbehov. Det statliga inflytandet över skolans styrning och dimensionering föreslås öka på bekostnad av det kommunala. Flera alternativ till en tydligare styrning och fördelning av utbildningsplatser finns i utredningen. En utmaning, som vi i Kunskapsförbundet ser, är att på ett klokt sätt förstå hur denna kan göras mellan såväl kommunala som fristående aktörer. Andelen fristående aktörer inom gymnasieskolan ökar framför allt i Trollhättan med en överetablering av antalet gymnasieplatser. Kunskapsförbundet önskar en tydligare styrning från staten om hur fördelningen av utbildningsplatser mellan olika huvudmän ska gå till, än vad liggande förslag innebär. Vi ser ett behov av mer precis statlig styrning för att undvika ett lokalt utbildningsutbud som blir ensidigt eller olikvärdigt, med otillräcklig kompetensförsörjning på arbetsmarknaden i vårt område som följd.

Regeringen lämnade 2021 förslag i en proposition om att ämnesbetyg ska ersätta kursbetyg. Skolverket har fått i uppdrag att förbereda ett införande av ämnesbetyg i stället för kursbetyg. Det gäller alla ämnesplaner för alla skolformer inom gymnasieskolan och komvux på gymnasial nivå. Regeringen har föreslagit att införandet av ämnesbetyg ska ske 1 juli 2025 och att de första eleverna som

ges ämnesbetyg påbörjar därmed sina studier i det nya systemet hösten 2025.

Kunskapsförbundet bedömer att dessa förändringar är positiva och nödvändiga både sett till möjligheten för lärare att göra rättvisa bedömningar, och för att ge eleven en mindre stressig tillvaro.

Under hösten 2022 presenterades utredningen "Statens ansvar för skolan – ett besluts- och kunskapsunderlag (SOU 2022:53). Där framkommer två vägar för utökat statligt ansvar för den svenska skolan. Den ena vägen är ett i princip statligt övertagande av ansvar och drift för hela skolsystemet från kommunerna, ett statligt huvudmannaskap. Den andra vägen medför en tydligare statlig styrning och ansvar för skolan än idag, men det ska fortsatt delas med kommunerna. I utredningen presenteras även förslag till förändringar för de statliga myndigheterna med ett uppdrag riktat till det svenska skolsystemet.

Under 2022 tillsattes utredningen "Långsiktig och behovsanpassad yrkesutbildning för vuxna" (Dir. 2022:84). En särskild utredare ska se över hur i första hand yrkesutbildningar inom vuxenutbildningen kan bli mer effektiva och anpassade efter arbetsmarknadens behov. En mer långsiktig och förutsägbar statlig finansiering ska undersökas och även möjligheterna till att införa riksrekrytering till vissa yrkesutbildningar. Utredningen ska redovisas senast den 15 februari 2024.

### KOMPETENSFÖRSÖRJNING

För Kunskapsförbundets framtida kompetensförsörjning består utmaningen av att hitta lärare med rätt utbildning och behörighet. Vi upplever sedan flera år tillbaka att vi som många andra skolverksamheter har svårigheter med att rekrytera vissa yrkeslärare samt lärare i naturorienterade ämnen, men en viss positiv förändring har ändå skett. Vi ser fler sökande behöriga lärare till oss men också

fler sökande på våra utannonserade tjänster över lag.

En fortsatt utmaning för Kunskapsförbundet, liksom för övriga utbildningsorganisationer, är att stärka läraryrkets attraktivitet. En del i det arbetet innebär att arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer är överens om att fortsätta arbetet som innebär att centrala parter och lokala parter arbetar med strategisk kompetensförsörjning. Parterna har åtagit sig att fortsätta stödja och inspirera det lokala arbetet som behöver präglas av en helhetssyn så att åtgärder tillsammans ökar möjligheterna att nå de gemensamma målen på såväl kort som lång sikt.

### DIGITALISERING

Innan pandemin hade många lärare och elever goda kunskaper om det digitala klassrummets fördelar och utmaningar. Men inte alla. Under pandemin förändrades detta där alla lärare och elever, men också flera andra yrkesgrupper i Kunskapsförbundet, tvingades ombord på distansutbildningståget, tillräckligt förberedda eller inte, och utvecklingen gjorde ett hopp. Både elever, lärare och många andra professionella lärde sig den hårda vägen "allt" som fanns att lära om fördelar och utmaningar med digital undervisning och yrkesutövning.

Nu gäller det att fortsätta ta tillvara den kunskap och klokskap som utvecklades under distansperioden och hålla sig à jour med ständigt förbättrade möjligheter till lärande genom nya och uppdaterade digitala resurser. Det gäller både utrustningen och kompetens att använda den. Den digitala utvecklingstakten ställer således höga krav på en utbildningsorganisation som Kunskapsförbundet. Det kräver långsiktiga och årliga investeringar för att upprätthålla hårdvara och mjukvara samt personalens kompetens och teknisk support. Med tuffare ekonomiska tider som väntar blir det också centralt att undersöka hur verksamheten kan effektiviseras genom digitalisering, utan att vi för del delen prutar på kvaliteten.

# Mål och förväntade resultat

*”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)

I **kommunallagen** anges att verksamheterna ska ha en god ekonomisk hushållning på kort och lång sikt. Lagen kräver också att ekonomin ska vara i balans där intäkterna ska överstiga kostnaderna (balanskravet). Mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning ska anges där målen delas in i verksamhetsmål och finansiella mål.

För att kunna bedöma om verksamheten har en god ekonomisk hushållning görs en sammanvägd bedömning av verksamhetens alla mål, både verksamhetsresultat och insatta resurser. Om målen till övervägande del är uppfyllda eller oförändrade och resurstilldelningen bedömd som skälig i relation till målen kan verksamheten antas ha en god ekonomisk hushållning.

## I. ALLA ELEVER SKA NÅ ALLA MÅL

*Eleverna ska nå de nationella målen för utbildningen i större utsträckning och i högre grad. Skillnaderna i måluppfyllelse mellan Kunskapsförbundets utbildningar, skolhus och elevgrupper ska minska. Utbildningar och grupper av elever med ett kompensatoriskt behov ska löpande identifieras och förbättringsinsatser aktivt styras mot dessa.*

### Vad innebär hög kvalitet i skolan och vad behöver vi förbättra i Kunskapsförbundet?

Kunskapsförbundets utbildningar ska hålla en hög kvalitet, vilket innebär att syftet med utbildningen ska fyllas. När de statligt uppsatta målen i läroplanerna för utbildningarna nås fylls syftet och vi vet att vi håller en tillräckligt hög kvalitet. De statliga målen i läroplanerna är många och kan grupperas i stora, komplexa och svärmätta områden som *kunskapsresultat, hälsa och välbefinnande, engagemang och lust att lära samt stöd, anpassning och utmaning*.

Med utgångspunkt i tidigare resultat kommer Kunskapsförbundet 2023 att från huvudmannanivån särskilt följa och arbeta med insatser avsedda att gynna:

- » elever på flera av våra yrkesprogram,
- » elever med andra modersmål än svenska,
- » elever i utbildningar och skolhus som har svårare förutsättningar än andra
- » elever som står långt från arbetsmarknaden
- » den lokala arbetsmarknadens kompetensförsörjning

Kunskapsförbundet kommer fortsättningsvis också att ha särskilt fokus på arbete som kan antas leda till förbättrad likvärdighet. Det gäller både inom och mellan utbildningsformer, elevgrupper och skolhus. Kunskapsförbundet är den stora kommunala utbildningsaktören som har plats för och välkomnar alla elever oavsett bakgrund och förutsättningar. Det gör det kompensatoriska uppdraget, det vill säga att skapa likvärdiga chanser för alla att lära och utvecklas, såväl svårare som mer angeläget.

Kunskapsförbundet arbetar med att öka uppfyllelsen av samtliga läroplansmål men fokus för utvecklingsinsatserna under 2023 fortsätter att vara förbättrade kunskapsresultat för eleverna och ökad likvärdighet mellan Kunskapsförbundets olika utbildningar och grupper av elever.

### Hur vet vi att vi är på väg att lyckas?

I Mål- och resursplanen lyfts ett fåtal mått fram och ger en övergripande men grund och otillräcklig bild av kvaliteten. De resultat som redovisas i delårs- och årsrapporter omfattar inte alla resultat eller ens utbildningar och elevgrupper i Kunskapsförbundet. I Mål- och resursplanen väljs några få hårda mått utifrån idealet "lätt att mäta" framför "rätt att mäta" och några detaljer, snarare än den stora komplexa och nyanserade kvalitetsbilden, framhävs. Skolans kvalitet definieras i stor utsträckning av nästintill omätbar situerad praktisk klokskap, det vill säga kunskap att göra det rätta i varje given unik situation, till exempel i mötet mellan en lärare och elev. För att få en mer rättvisande bild av måluppfyllelsen i Kunskapsförbundet krävs inblick i den lagstadgade löpande dokumentationen av det systematiska kvalitetsarbetet som varje rektor ansvarar för. Under vår årliga muntliga *Kvalitetsstämma* synliggör vi också mer kvalitativa och fullständiga bilder av den sammansatta och nyanserade kvalitetsmiljön som är utmärkande för skolan.

Genom systematisk resultatåterkoppling till direktionen, enligt vårt årshjul samt vid den årliga Kvalitetsstämman, i delårsrapporter och årsredovisning presenteras huvuddragen i utvecklingsarbetet från en huvudmannahorisont. I den årliga *Kvalitetsrapporten* finns rika resultatsammanställningar, med alla de kvantitativa mått som brukar användas för att påvisa kvalitet, huvudmannens analys samt analysunderlag för samtliga verksamheter och målområden inom Kunskapsförbundet. Årshjulet återfinns som bilaga.

### Mått

#### *Kunskapsresultat*

Elevernas kunskapsresultat redovisas i årsredovisningen enligt nedan:

- Genomsnittlig betygspoäng för avgångselever på nationellt program
- Andel avgångselever med gymnasieexamen
- Avvikelse mellan kursbetyg och resultat på nationella prov på nationella program
- Andel lägst godkända kursbetyg i grundläggande vuxenutbildning
- Andel lägst godkända kursbetyg i gymnasial vuxenutbildning
- Avvikelse mellan kursbetyg och resultat på nationella prov i gymnasial vuxenutbildning

#### *Övriga läroplansmål*

Måluppfyllelse mäts genom Elevenkäten och omfattar en mängd mått för trivsel, trygghet, studiero, likabehandling, tillit till egna förmågor, inflytande, stöd och utmaning. Resultaten redovisas i augustis delårsrapport och i sin helhet i *Kvalitetsrapporten*.

- Upplevd trygghet gymnasieskolan
- Upplevd trygghet vuxenutbildningen
- Upplevd studiero gymnasieskolan
- Upplevd studiero vuxenutbildningen

## II. EN ATTRAKTIV UTBILDNINGSAKTÖR

*Kunskapsförbundet ska bygga ett starkt varumärke och vara det självklara valet för gymnasie- och vuxenutbildning i Trollhättan och Vänersborg.*

Att vara en attraktiv utbildningsaktör innebär mer än att locka elever till våra gymnasieutbildningar. Det handlar också om att erbjuda alternativ för ett livslångt lärande inom vuxenutbildningen. Likaså handlar det om att vara en attraktiv arbetsgivare för att säkerställa framtida kompetensförsörjning och att vara en intressant samarbetsaktör för till exempel branscher, universitet och högskolor.

Under 2023 kommer ett vi fortsätta att ha ett särskilt fokus på Hållbar hälsa och livsstil som påbörjades under hösten 2020. Satsningen handlar både om att främja våra medarbetares och elevers hälsa liksom att stärka vårt varumärke som arbetsgivare och utbildningsaktör. Vi kommer också ha ett särskilt fokus på att vidareutbilda våra chefer framförallt inom arbetsmiljö, då god arbetsmiljö och attraktivitet går hand i hand. Våra chefer spelar en viktig roll i arbetsmiljöarbetet och en god arbetsmiljö ger både minskade risker och ökad trivsel, vilket i sin tur bidrar till att våra medarbetare gör ett ännu bättre jobb. Utbildningarna för chefer ska ge cheferna de verktyg de behöver för att effektivt leda arbetet med arbetsmiljön.

### Hur vet vi att vi är på väg att lyckas?

Svaren på de här frågeställningarna ger oss en bild av hur attraktivt Kunskapsförbundet är som utbildningsaktör:

- Andelen elever som efter genomförd utbildning är nöjda och rekommenderar den  
*Redovisas i augustis delårsrapport*
- Andelen elever som tycker att studierna får avsedd verkan, det vill säga leder till arbete eller vidareutbildning  
*Redovisas i augustis delårsrapport*
- Andelen förstahandssökande till Kunskapsförbundets gymnasieutbildningar  
*Redovisas i årsredovisningen*
- Antalet sökanden från andra kommuner än Trollhättans stad och Vänersborgs kommun  
*Redovisas i årsredovisningen*
- Andelen anställda som är nöjda med Kunskapsförbundet som arbetsgivare  
*Redovisas i augustis delårsrapport, vartannat år (personalenkäten genomförs vartannat år)*
- Andelen anställda som rekommenderar Kunskapsförbundet som arbetsgivare till vänner och bekanta  
*Redovisas i augustis delårsrapport, vartannat år (personalenkäten genomförs vartannat år)*
- Intresset för våra lediga tjänster  
*Redovisas i årsredovisningen*

### III. EN EFFEKTIV ORGANISATION

*Kunskapsförbundets resurser ska användas så effektivt som möjligt för att bidra till att fylla förbundets syfte och nå det övergripande målet att alla elever ska nå alla mål för utbildningen.*

Resurserna ska fördelas och prioriteras för att tillgodose verksamheternas behov och önskemål. Målet är inte att skapa vinst utan att tillgängliga resurser ska användas så kostnadseffektivt och ändamålsenligt som möjligt i enlighet med gällande lagar och regler för att nå förbundets mål.

Förbundet arbetar också för att säkerställa en långsiktig stabil ekonomi. Strävan är att alltid ha ett positivt resultat som kan hjälpa till att finansiera investeringar.

Under 2023 kommer Kunskapsförbundet arbeta med att anpassa verksamheterna till den tilldelade budgeten. Under åren 2023-2025 ser det ekonomiska läget ut att bli tufft och då är det viktigt att hitta åtgärder som både direkt och på längre sikt leder till minskade kostnader. Samtidigt fortsätter vi utveckla det kompensatoriska resursfördelningssystem som infördes 2020, där elevers olika förutsättningar att lyckas bättre tillgodoses.

#### Hur vet vi att vi är på väg att lyckas?

Genom mätning och kartläggning av dessa områden ges en bild av hur resurserna används och hur väl vi når en långsiktig stabil ekonomi. Redovisning sker i årsredovisningen:

- Lokalanvändning
- Personalförsörjning
- Andelen lärare som har lärarexamen och som undervisar inom sina behörigheter
- Närvaro i gymnasieskolan, samtliga elever
- Genomströmningstid avgångselever på Introduktionsprogram
- Genomströmningstid i Sfi

### IV. FINANSIELLA MÅL

- Intäkterna ska minst uppgå till kostnaderna
- Investeringar ska finansieras med egna medel genom överskott på årets resultat och/eller genom avskrivningar

# Budget

## FINANSIERING

Kunskapsförbundets finansieras till största delen av medlemskommunerna. Gymnasieverksamheten genom förbundsbidrag och den kommunala vuxenutbildningen genom särskilda uppdragsavtal som tecknas mellan förbundet och respektive förbundsmedlem. Förbundet bedriver också flera olika utbildningar som beviljats statsbidrag och uppdragsutbildningar som finansieras av uppdragsgivaren. Förbundsbidraget och uppdragsersättningen beslutas av medlemskommunerna i december 2022 och siffrorna i det här dokumentet baseras på de förslag till beslut som finns i respektive kommun.

## FÖRBUNDSBIDRAG 2023

Förbundsbidraget baseras på förbundets totala befolkning i åldern 16-18 år (målgrupp). Enligt förbundsordningen ansvarar Kunskapsförbundet Väst även för de elever som väljer att gå sin gymnasieutbildning i friskolor eller i andra kommuner. 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.

Mellan 2022 och 2023 förändras förbundsbidraget enligt följande:

Förbundsbidrag, förändring mellan 2022 och 2023	Tkr
Förbundsbidrag 2022	504 700
Elevutveckling 2022-2023 enligt kommunernas befolkningsprognos	8 150
Justering för faktiskt elevutveckling 2021	-3 150
Justerad hyra	-6 800
Planering etc gymnasial utbildning	1 600
Ämnesbetyg, implementering	200
Ökade pensionskostnader (inkl vuxenutbildningen)	17 300
Löne- och inflationsuppräknings	14 000
<b>Förbundsbidrag 2023</b>	<b>536 000</b>

Förbundsordningen reglerar också hur förbundsbidraget ska fördelas mellan medlemskommunerna. Bidraget ska fördelas efter respektive förbundsmedlems procentuella andel av förbundets totala befolkning i åldern 16-18 år. Under 2023 fördelas bidraget enligt följande:

Förbundsbidrag, fördelning mellan kommunerna	Trollhättan	Vänersborg	Summa
Antal personer 16-18 år 2022-12-31, prognos	2 159	1 437	3 596
Andel utifrån elevunderlag	60,04 %	39,96 %	100 %
<b>Förbundsbidrag 2023 beräknat utifrån elevunderlag, Tkr</b>	<b>321 814</b>	<b>214 186</b>	<b>536 000</b>

### UPPDRAGSERSÄTTNING 2023

Den kommunala vuxenutbildningen, komvux som särskild utbildning och svenska för invandrare finansieras enligt särskilda uppdragsavtal som tecknas mellan förbundet och Trollhättans stad och Vänersborgs kommun. Vuxenutbildningen bedriver också utbildningar som genererar statsbidrag såsom yrkesvux, lärlingsutbildning, traineejobb och yrkeshögskoleutbildningar.

Trollhättans stad och Vänersborgs kommun utökade uppdragsavtalen 2022 med resurser till flexibla utbildningsformer. I avtalen för 2023 har beloppet ökat och nu är 8 225 tkr avsatt till det här området. Målet med flexibla utbildningsformer är att fler invånare kommer i sysselsättning eller studier. Resurserna ska användas till att utveckla eller anpassa utbildningar så att fler elever klarar av sina studier oavsett individens personliga begränsningar och utmaningar. Målgrupper för stödet utgörs av grupper som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Uppdragsersättningen för 2023 beslutas av medlemskommunerna i december och enligt förslaget blir den 98 851 tkr varav 37 867 tkr från Vänersborg och 60 984 tkr från Trollhättan.

I uppdragsavtalen står att Kunskapsförbundet ska planera utbildning och vid behov omfördela platser mellan icke lagstadgad utbildning och lagstadgad i syfte att klara prognosticerade volymer inom angiven ram.

Kunskapsförbundet har en gemensam antagning för invånare från Trollhättan och Vänersborg som vill studera på vuxenutbildningen. Förbundet kan inte styra hur många från varje ort som får studera utan antagningen sker enligt de lagar och förordningar som finns. Det kan innebära att antalet platser per ort enligt tecknade uppdragsavtal inte stämmer med hur många som blir antagna.

	Vänersborg	Trollhättan	Totalt
Utbildning i svenska för invandrare	150	300	450
Gymnasial vuxenutbildning (inkl rättighetslagstiftningen)	180	270	450
Grundläggande vuxenutbildning	150	180	330
Komvux som särskild utbildning	12	55	67
Yrkesvux	73	121	194
Resurser till flexibla utbildningsformer			
<b>Uppdragsavtal 2023</b>	<b>565</b>	<b>926</b>	<b>1491</b>



## BUDGET 2023

I december 2021 kom Sveriges Kommuner och Regioner och de fackliga organisationerna överens om ett nytt pensionsavtal som innebär högre pensionsavgifter från och med 2023. Under 2023 kommer pensionskostnaderna för alla kommuner och regioner att öka betydligt jämfört med 2022. En orsak är alltså att det nya avtalet är dyrare än det tidigare men den främsta orsaken till ökningen är den höga inflationen som leder till högre prisbasbelopp och inkomstbasbelopp. Beloppen används till att räkna fram pensionsskulden och pensionskostnaderna. Kunskapsförbundets pensionsprognoser tas fram av KPA två gånger per år. Enligt de senaste uträkningarna ökar kostnaderna med 17,3 Mnkr. Under året har det förts diskussioner med medlemskommunerna hur detta ska hanteras och på ägarsamrådet i december beslutades att medlemskommunerna kommer utöka förbundsbidraget med samma belopp. Trots detta finns en stor osäkerhet kring siffrorna eftersom de baseras på hur inflationen förändras och det kan innebära att de kommande pensionsprognoserna blir högre än de vi hittills fått.

Den höga inflationen påverkar även andra kostnader i förbundet som hyror, elkostnad, skolmat, läromedel (till exempel livsmedel, trävaror, datorer, böcker). Medlemskommunerna har räknat upp förbundsbidrag och uppdragsersättning med 14 Mnkr som ska täcka både löneökningar och inflation. Det är svårt att göra beräkningar på hur stora kostnadsökningarna blir under 2023 men bedömningen är att uppräkningsen inte räcker utan att det just nu saknas 5 Mnkr.

Ett annat område som har en stor påverkan på förbundets ekonomi är gymnasiet kostnader för de elever som studerar i andra kommuner eller friskolor. Kunskapsförbundet har betalningsansvar för alla elever oavsett vilken skola de väljer och under flera år ökade andelen elever som valde andra skolor. Anledningen är att konkurrensen från friskolor i Vänersborg och främst Trollhättan är stor eftersom antalet skolor, program och utbildningsplatser blivit fler. Under 2021 och 2022 har siffran gått upp och 65 % av eleverna väljer Kunskapsförbundets skolor. Förhoppningen inför 2023 är att samma antal eller fler elever ska välja våra skolor men det finns alltid en osäkerhet kring detta och det kan snabbt förändras. Om andelen skulle minska blir konsekvensen att förbundet måste utöka budgeten till andra skolor och det leder till en lägre budget för det egna gymnasiet. Kunskapsförbundet betalar en elevpeng till andra skolor och där ingår alla kostnader. Svårigheten blir att förändra och minska kostnaderna för att anpassa verksamheten till en lägre budget. Vissa kostnader är svåra att påverka. Till exempel lokaler - hur minskas lokalytan om det blir en elev färre i varje klassrum?

Antalet elever inom gymnasiesärskolan har varit oförändrat under många år men under hösten 2022 ökade antalet. Samtidigt är det fler elever som går den dyrare utbildningen, individuella programmet, som omfattar mer stödinsatser. Dessutom har fler elever valt att studera i annan kommun eller friskola. Sammantaget leder detta till en kostnadsökning under 2023 på 6,0 Mkr Detta ryms inte inom förbundsbidraget som Trollhättans stad och Vänersborgs kommun ger Kunskapsförbundet.

Under flera år ökade antalet elever inom Sfi och språkinstruktionen stort men under de senaste åren har antalet minskat. Vuxenutbildningen och gymnasiet har löpande anpassat och ställt om sina verksamheter till de nya förutsättningarna. Under hösten 2022 har Sfi utsatts för ökad konkurrens i Trollhättan och det är idag osäkert hur många elever som väljer annan aktör och vilken kostnad det medför. Detta kan innebära att det totala antalet platser inte stämmer med uppdragsavtalen och dessutom kan det leda till högre kostnader som inte ryms i avtalen. Kunskapsförbundet kan också få svårt att på kort sikt anpassa sin verksamhet om många elever väljer annan aktör.

Kunskapsförbundet lägger en budget i balans men direktionen ger förbundsledningen ett uppdrag att komma med förslag på åtgärder på hur verksamheterna kan minska sina kostnader motsvarande 11 Mnkr. Förslaget redovisas till direktionen under våren 2023.

## FINANSIERING 2024 OCH 2025

Förbundsbidraget har justerats utifrån medlemskommunernas befolkningsprognoser (förändring av antalet 16-18 år). Övriga intäkter och kostnader har räknats upp med prisindex för kommunalverksamhet (PKV). Enligt KPA:s pensionsprognoser kommer pensionsskulden och pensionskostnaderna ligga på en hög nivå även under 2024 men under 2025 beräknar SKR att de minskar under förutsättning att inflationen sjunker.

## FÖRDELNING AV FÖRBUNDSBIDRAG OCH UPPDRAGSERSÄTTNING PER VERKSAMHET

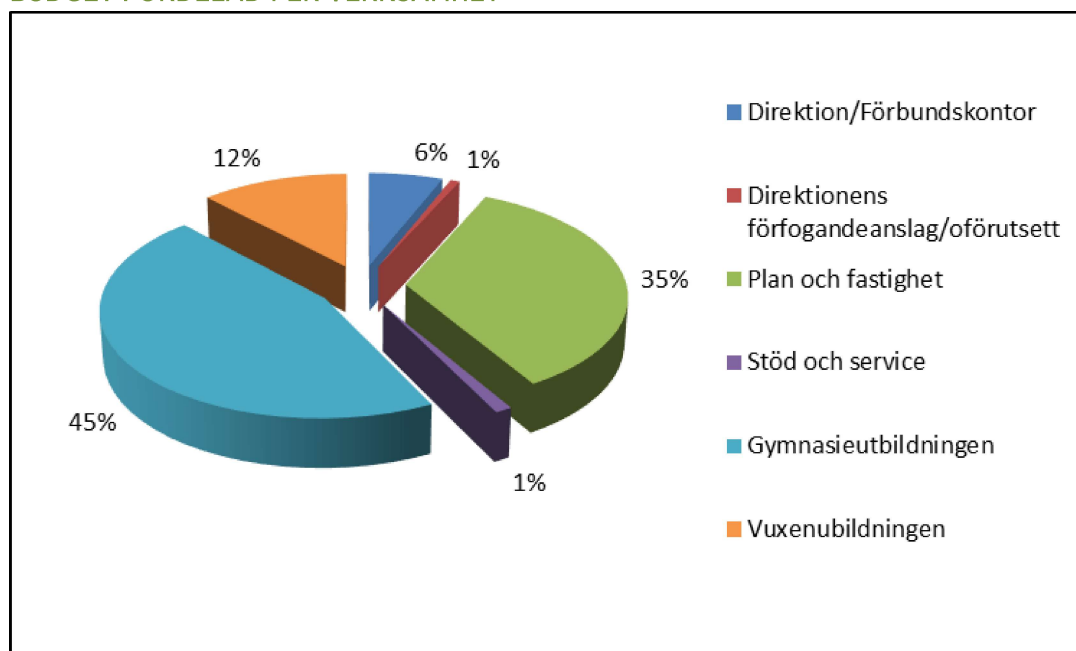
Verksamhet	Förbundsbidrag, tkr	Uppdragsersättning, tkr
Direktion	890	210
Förfogandeanslag/Oförutsett direktion	4 500	300
Övergripande kostnader och förbunds kontor	29 986	7 247
Plan och fastighet	201 684	18 499
Stöd och service	7 099	-
Gymnasieutbildningen	287 840	-
Vuxenutbildningen	4 000	72 595
<b>Totalt</b>	<b>536 000</b>	<b>98 851</b>

## BUDGET PER VERKSAMHET 2023

Tkr	Budget
Direktionen	1 100
Direktionens förfogandeanslag/oförutsett	4 800
Övergripande kostnader och förbunds kontor	37 233
Plan och fastighet	220 183
Stöd och service	7 099
Gymnasieutbildningen	287 840
Vuxenutbildningen	76 595
<b>Totalt</b>	<b>634 851</b>

Avdelningen plan och fastighet har budget för gymnasie- och vuxenutbildningens lokaler, vaktmästeri, gymnasiets interkommunala ersättningar och bidrag till friskolor. I stöd och service ingår administration, IT, lokalvård, och skolmåltider som köps av gymnasieutbildningen och vuxenutbildningen.

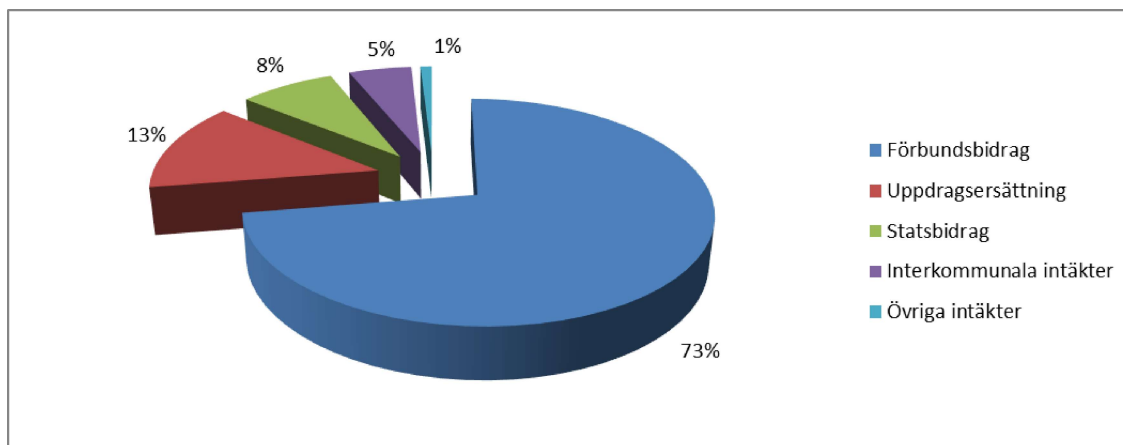
## BUDGET FÖRDELAD PER VERKSAMHET



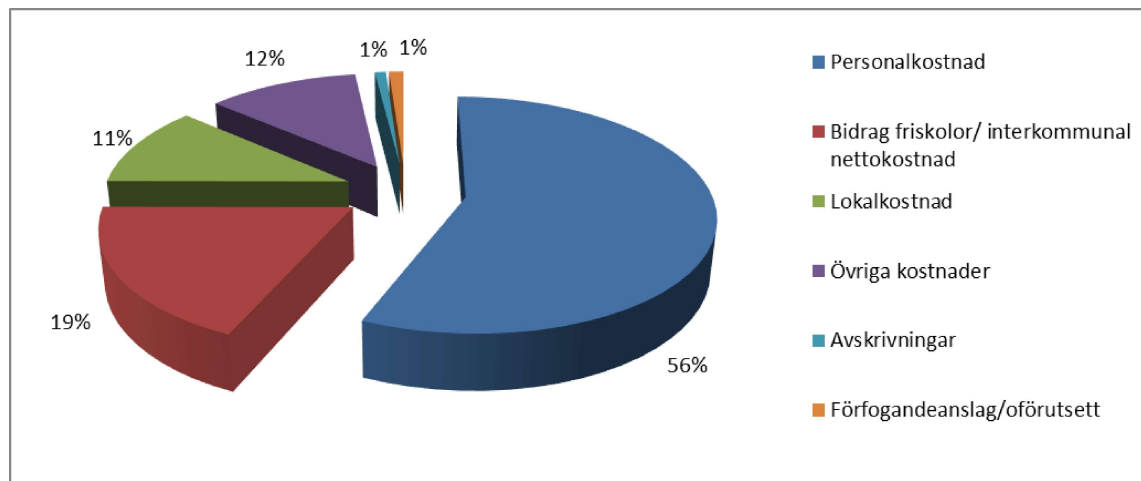
## BUDGET 2023

Tkr	Direktion	Övergripande kostnader och förbunds kontor	Plan och fastighet	Stöd och service	Gymnasie- utbildningen	Vuxen- utbildningen
Statsbidrag		2 380			7 630	49 014
Interkommunala intäkter			34 820		3 500	580
Övriga intäkter				4 650	1 990	213
Internt sälj, stöd och service				70 071		
<b>Summa intäkter</b>		<b>2 380</b>	<b>34 820</b>	<b>74 721</b>	<b>13 120</b>	<b>49 807</b>
Personalkostnader	1 100	29 624	4 768	41 875	222 085	96 339
Interkommunala kostnader			161 958		4 000	3 180
Lokalkostnader			78 713			
Övriga kostnader		8 960	5 264	38 861	18 920	9 187
Kapitalkostnader		29	4 300	1 084	400	180
Internt köpt, stöd och service					53 555	16 516
Direktionens förfogandeanslag	2 000					
Oförutsett	2 800				2 000	1 000
<b>Summa kostnader</b>	<b>5 900</b>	<b>39 613</b>	<b>255 003</b>	<b>81 820</b>	<b>300 960</b>	<b>126 402</b>
<b>NETTOKOSTNAD</b>	<b>5 900</b>	<b>37 233</b>	<b>220 183</b>	<b>7 099</b>	<b>287 840</b>	<b>76 595</b>

## FÖRDELNING AV KUNSKAPSFÖRBUNDETS INTÄKTER 2023



## FÖRDELNING AV KUNSKAPSFÖRBUNDETS KOSTNADER 2023



### BUDGETFÖRDELNING GYMNASIET

Gymnasiets budget fördelas vidare till elevhälsan, nationella program, introduktionsprogrammen inklusive språkintröduktion och till gymnasiesärskolan. När budgeten fördelas till respektive rektor viktas de nationella programmen.

För att beräkna behovet av personal på de nationella programmen används en resursfördelningsmodell som även tar hänsyn till elevers olika förutsättning. Resurstilldelningen bygger på att alla elever ska läsa 2 500 poäng och för de studieförberedande programmen motsvarar detta 2 180 undervisningstimmar och för yrkesprogrammen motsvarar det 2 430 undervisningstimmar. Modellen bygger också på att eleverna läser gymnasiegemensamma ämnen i större grupper och övriga ämnen såsom karaktärsämnen, individuella val, gymnasiearbete och inriktningar samt fördjupningar i mindre grupper. Det innebär att gruppstorlekarna mellan de olika programmen skiljer sig åt. Däremot görs inga skillnader i gruppstorlekar på de program som finns på två orter.

Under våren 2020 togs en kompensatorisk resursfördelningsmodell fram där vi förutom ovanstående tog hänsyn till elevernas ingående meritvärde från grundskolan. Resultatet av detta har blivit att drygt 10 % av lärartjänsterna fördelas om jämfört med tidigare år som leder till att yrkesprogrammen får mer resurs och de högskoleförberedande programmen mindre. Mellan skolorna har det inte skett några stora förändringar eftersom det finns en mix av de olika programmen. Under 2023 kommer modellen att utvecklas för att se om det finns fler parametrar som kan ingå för att ännu bättre ta hänsyn till elevers olika förutsättningar.

### BUDGETFÖRDELNING VUXENUTBILDNINGEN

Uppdragsavtalen som vuxenutbildningen tecknar med Trollhättans stad och Vänersborgs kommun ska även täcka kostnader för skollädaing, hyror, städning, administration, IT, vaktmästeri med mera. När de kostnaderna har tagits bort fördelas den resterande delen till respektive rektor.

# Ekonomiska sammanställningar

## RESULTATRÄKNING

Tkr	2023	2024	2025
Verksamhetens intäkter	739 628	763 529	772 972
<i>varav begäran av utökat förbundsbidrag</i>			
Verksamhetens kostnader	-732 634	-762 706	-780 543
Avskrivningar	-5 396	-6 000	-6 000
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>1 001</b>	<b>-5 177</b>	<b>-13 570</b>
Finansiella intäkter			
Finansiella kostnader	-1 000	-1 000	-500
<b>ÅRETS RESULTAT</b>	<b>1</b>	<b>-6 177</b>	<b>-14 070</b>

## BALANSRÄKNING

Tkr	2023	2024	2025
Anläggningstillgångar			
Maskiner och inventarier	22 818	21 818	20 818
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>22 818</b>	<b>21 818</b>	<b>20 818</b>
Omsättningstillgångar			
Kundfordringar	113 248	120 836	121 682
Kortfristiga fordringar	37 022	39 502	39 779
Likvida medel	141 428	150 085	141 009
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>291 698</b>	<b>310 423</b>	<b>302 469</b>
<b>TILLGÅNGAR</b>	<b>314 516</b>	<b>332 241</b>	<b>323 287</b>
Eget kapital			
Ingående eget kapital	26 432	26 433	20 256
Årets resultat	1	-6 177	-14 070
<b>Summa eget kapital</b>	<b>26 433</b>	<b>20 256</b>	<b>6 185</b>
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	47 238	55 004	58 322
Andra avsättningar			
Skulder			
Långfristiga skulder			
Kortfristig del av långfristiga skulder			
Leverantörsskulder	57 846	61 722	62 154
Kortfristiga skulder	182 998	195 259	196 626
<b>Summa avsättningar och skulder</b>	<b>288 083</b>	<b>311 985</b>	<b>317 102</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>314 516</b>	<b>332 241</b>	<b>323 287</b>

## KASSAFLÖDESANALYS

Tkr	2023	2024	2025
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella poster	1	-6 177	-14 070
<i>Justering för poster som inte ingår i kassaflödet</i>			
Avskrivningar av anläggningstillgångar	5 993	6 000	6 000
Avsättning till pensioner	14 078	7 766	3 318
Övrig justeringspost			
Ökning (-) / minskning (+) av kortfristiga fordringar	-8 506	-10 068	-1 122
Ökning (-) / minskning (+) av kortfristiga skulder	13 633	16 137	1 799
<b>Medel från den löpande verksamheten</b>	<b>25 199</b>	<b>13 657</b>	<b>-4 076</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-5 000	-5 000	-5 000
Försäljning av materiella anläggningstillgångar			
<b>Medel från investeringsverksamheten</b>	<b>-5 000</b>	<b>-5 000</b>	<b>-5 000</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Nyupptagna lån	0	0	0
Amortering av skuld	0	0	0
<b>Medel från finansieringsverksamheten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ÅRETS KASSAFLÖDE</b>	<b>20 199</b>	<b>8 657</b>	<b>-9 076</b>
Likvida medel vid årets början	121 229	141 428	150 085
<b>LIKVIDA MEDEL VID ÅRETS SLUT</b>	<b>141 428</b>	<b>150 085</b>	<b>141 009</b>

# Investeringsbudget

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

Investeringarna består av inventarier, möbler och utrustning för att anpassa verksamheterna till dagens undervisning.

Investeringsbudgeten beräknas till 5 Mkr per år under åren 2023-2025.

# Bilaga 1 Årshjul

## Systematisk dialog i direktionen om Kunskapsförbundets resultat

<b>MÅNAD</b>	<b>Område för uppföljning, dialog, efterfrågan och direktiv</b>
<b>SEPTEMBER</b>	Kvalitet: Tendenser i elevernas kunskapsresultat Effektivitet: Information delårsrapport januari-augusti Information Mål- och resursplan, förbundsbidrag nästa år Attraktivitet: Nöjdhet och nytta, elevers upplevelser Antagning gymnasiet
<b>OKTOBER</b>	Kvalitet: Effektivitet: Beslut delårsrapport januari-augusti Attraktivitet: Marknadsföring Antagning
<b>NOVEMBER</b>	Kvalitet: Effektivitet: Beslut Mål- och resursplan Månadsrapport oktober Attraktivitet:
<b>DECEMBER</b>	Kvalitet: Kvalitetsrapporten Effektivitet: Åtterrapportering internkontroll Månadsrapport november Attraktivitet:
<b>FEBRUARI</b>	Kvalitet: Nationell jämförelse kunskapsresultat Effektivitet: Attraktivitet: Preliminär antagning gymnasiet
<b>MARS</b>	Kvalitet: Effektivitet: Beslut årsredovisning Attraktivitet:
<b>APRIL</b>	Kvalitet: Kvalitetsstämma: Kvalitetsdialog om det systematiska kvalitetsarbetet Effektivitet: Månadsrapport mars Attraktivitet: Medarbetarundersökning (vartannat år) Utbud gymnasiet nästa år
<b>MAJ</b>	Kvalitet: Resultatredovisning Elevenkäten Plan för utbildning introduktionsprogram Effektivitet: Information: Uppföljning ekonomi januari-april Information preliminärt förbundsbidrag nästa år Plan internkontroll (risk- och väsentlighetsanalys) Omvärldsanalys, arbetsmarknadsläget Attraktivitet: Gymnasievalet och efterfrågan på vuxenutbildning
<b>JUNI</b>	Kvalitet: Sammanställning av ärenden likabehandling Effektivitet: Beslut Uppföljning ekonomi januari-april Månadsrapport maj Attraktivitet: