



Analysrapport 2026:2

Systematiskt kvalitetsarbete i kommunala vuxenutbildningen – huvudman och verksamhet

Framtagen av utbildnings- och arbetslivsförvaltningen
Gäller 2026



Analysrapport 2026:2

Innehåll

1. Sammanfattning	4
2. Inledning.....	4
2.1. Bakgrund och syfte	4
2.2. Process för analysrapporten.....	5
2.3. Styrnurrän och Region Gotlands kvalitetsmodell.....	5
2.4. Nationella kvalitetssystemet.....	6
2.5. Avvikelse 2026.....	6
3. Avvikelser, nuläge och jämförelser.....	7
3.1. Avvikelsebeskrivning och målluppfyllelse	7
3.1.1. Målluppfyllelse av regionalt mål.....	7
3.2. Avvikelser i styrning och systematiskt kvalitetsarbete.....	8
3.2.1. Huvudmannens- och rektors systematiska kvalitetsarbete.....	8
3.3. Nulägesbild av styrning, uppföljning och kvalitetsarbete inom vuxenutbildningen.....	9
3.3.1. Styrning och uppföljning på huvudmannanivå.....	9
3.3.2. Systematiskt kvalitetsarbete på verksamhetsnivå	10
3.3.2.1. Uppdrag, målgrupper och organisatoriska förutsättningar	10
3.3.2.2. Uppföljningsunderlag och analysstöd	11
3.3.2.3. Uppföljning av utbildning genom entreprenad.....	12
3.4. Nationella kvalitetssystemet och självskattning	13
3.4.1. Självskattning på huvudmannanivå och kvalitetsdialoger med Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten	13
3.4.2. Självskattning på verksamhetsnivå och interna dialoger i kommunala vuxenutbildningen ..	13
3.5. Externa iakttagelser i relation till nuläge.....	14
3.5.1. Revision KPMG och självskattning	14
3.5.2. Nationell granskning och Gotlandspecifika iakttagelser – komvux på entreprenad.....	14
4. Teoretiska utgångspunkter inför orsaksanalys	14
4.1. Styrning och ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet.....	14
4.1.1. Systematik och samspel i kvalitetsarbetet.....	15
4.2. Skillnader i styrning och uppföljning (kommunallag vs skollag)	16
4.3. Systematiskt kvalitetsarbete inom vuxenutbildning	17
4.4. En skolform – två styrlogiker	17
5. Orsaker	18
5.1. Förvaltning (styrning, uppföljning och ledning).....	19
5.1.1. Otillräcklig systematik i huvudmannens styrning och uppföljning	19
5.1.2. Otydlig ansvarsfördelning i styrkedjan	19
5.1.3. Svag koppling mellan verksamhet och politisk nivå.....	19
5.2. Enhet (rektornivå och verksamhetsnära arbete)	19
5.2.1. Variation i systematiskt kvalitetsarbete mellan enheter och utbildningsformer	19
5.2.2. Begränsad fördjupning i analys av resultat	20
5.3. Omvärld och medborgare	20
5.3.1. Förändringstakten inom komvux.....	20
5.3.2. Komplex målgrupp med varierande förutsättningar	21
5.3.3. Utbildning på entreprenad som strukturell utmaning	21

5.4.	Slutsats	22
6.	Åtgärdsförslag	22
6.1.	Åtgärdsförslag inom ramen för denna rapport	22
6.1.1.	Behov av stärkt styrning och uppföljning	22
6.1.2.	Utveckling av kvalitetsdokumentation och visuellt uppföljningsstöd	23
6.1.3.	Behov av fördjupad analys av resultat	25
6.1.4.	Begränsade förutsättningar för systematisk uppföljning av utbildning på entreprenad	25
		26
6.2.	Åtgärdsförslag som inte omfattas av beslut i föreliggande rapport	26
6.2.1.	Otydlig ansvarsfördelning i styrkedjan	26
6.2.2.	Stärka verksamheternas förmåga att tolka och använda resultat i sitt kvalitetsarbete	26

1. Sammanfattning

Analysrapporten tar sin utgångspunkt i de avvikelser som identifierats i verksamhetsberättelsen 2025. Dessa avser dels målavvikelsen kopplad till utbildningsnivå i befolkningen, dels identifierade utvecklingsområden i huvudmannens systematiska kvalitetsarbete.

Kommunal vuxenutbildning är en komplex och föränderlig skolform med flera olika skolformsdelar, målgrupper och utbildningsformer samt en verksamhet som delvis bedrivs på entreprenad. Verksamheten påverkas av en hög förändringstakt genom återkommande reformer, förändrade statsbidrag och nya krav kopplade till arbetsmarknad och kompetensförsörjning. Detta ställer särskilda krav på huvudmannens styrning, uppföljning och systematiska kvalitetsarbete.

Analysen visar att det inom vuxenutbildningen finns ett omfattande arbete med uppföljning, analys och utveckling, samt etablerade processer inom Region Gotlands ordinarie styrmodell. Det finns även utvecklade analysstöd och pågående utvecklingsarbete kopplat till kvalitetsdokumentation och uppföljning. Samtidigt visar analysen att arbetet i flera delar saknar en tillräckligt sammanhållen struktur för hur nationella mål, resultat och utvecklingsbehov systematiskt följs upp, analyseras och återkopplas mellan verksamhet och huvudman.

Mot denna bakgrund bedöms följande utvecklingsområden som centrala och utgör inriktning för det fortsatta utvecklingsarbetet:

- Stärkt styrning och uppföljning av vuxenutbildningen i relation till skollagens krav på systematiskt kvalitetsarbete
- Utvecklad kvalitetsdokumentation och visuellt uppföljningsstöd för en mer samlad, systematisk och analysbaserad uppföljning av vuxenutbildningen
- Fördjupad och mer dialogbaserad analys av resultat och utvecklingsbehov inom vuxenutbildningen
- Stärkt struktur och uppföljning av avtal, upphandling och entreprenad inom vuxenutbildningen och förvaltningen som helhet

Sammantaget syftar dessa åtgärdsförslag till att stärka huvudmannens förmåga att bedriva ett mer sammanhållet, analysbaserat och långsiktigt kvalitetsarbete i relation till vuxenutbildningens nationella uppdrag och särskilda förutsättningar. Förslagen bedöms bidra till tydligare koppling mellan uppföljning, analys och utvecklingsinsatser samt skapa bättre förutsättningar för en mer systematisk och likvärdig uppföljning av verksamhetens resultat och kvalitet över tid.

Åtgärderna hanteras inom ramen för förvaltningens fortsatta utvecklingsarbete och flera insatser har redan påbörjats. De åtgärder som presenteras i rapporten avser främst utvecklingsinsatser inom förvaltningens ordinarie ansvar och beslutas därför inom tjänstemannaorganisationen enligt gällande ansvarsfördelning.

2. Inledning

2.1. Bakgrund och syfte

Analysrapportens syfte är att, utifrån identifierade avvikelser i uppföljningen av verksamheternas resultat, ge ett fördjupat och samlat underlag för prioriteringar och beslut om utvecklingsinsatser inom utbildnings- och arbetslivsförvaltningen.

Analysrapporten är en del av utbildnings- och arbetslivsförvaltningens systematiska kvalitetsarbete och ska bidra till att stärka kvalitet, likvärdighet och måluppfyllelse inom verksamheterna. Rapporten utgör en analys av resultat i relation till mål och förväntade nivåer och syftar till att säkerställa att identifierade utvecklingsbehov tas om hand genom styrning, planering och uppföljning.

Tidigare års analysrapporter, som genomfördes under benämningen *Analysrapport VÅR*, har gett värdefulla erfarenheter och insikter i det övergripande kvalitetsarbetet. Samtidigt har behov identifierats av ett mer fokuserat och integrerat arbetssätt, där analysen i högre grad kopplas till ordinarie uppföljnings- och styrprocesser och där resultaten får tydligare genomslag genom hela styrkedjan. Utifrån dessa erfarenheter har arbetssättet med analysrapporten successivt utvecklats.

Skollagen ställer krav på att varje huvudman bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete där verksamhetens resultat följs upp och analyseras samt att åtgärder vidtas i syfte att utveckla verksamheten. På huvudmannanivå innebär detta ett ansvar för att uppföljning och analys leder till prioriterade och ändamålsenliga utvecklingsinsatser som bidrar till långsiktig kvalitetsutveckling och ökad måluppfyllelse.

Samtidigt kan en diskrepans identifieras mellan kommunallagens och skollagens krav på uppföljning. Kommunallagen reglerar övergripande styrning, uppföljning och kontroll, medan skollagen ställer mer långtgående krav på ett systematiskt och analysbaserat kvalitetsarbete med direkt koppling till utbildningens genomförande och elevers måluppfyllelse. Detta innebär att uppföljningsprocesser som är tillräckliga inom ramen för den kommunala styrmodellen inte nödvändigtvis är tillräckliga för att uppfylla skollagens krav på ett sammanhållet och utvecklingsinriktat kvalitetsarbete.

2.2. Process för analysrapporten

Utifrån erfarenheterna från tidigare år är processen för analysrapporten utformad som en gemensam- och förvaltningsövergripande process integrerad med Region Gotlands övriga uppföljningsprocesser, såsom verksamhetsberättelse och delårsrapportering.

Avvikelser identifieras i samband med verksamhetsberättelsen och presenteras för förvaltningsledningen inom utbildnings- och arbetslivsförvaltningen. Förvaltningsledningen beslutar vilken avvikelse som ska analyseras fördjupat under innevarande år samt vilka nyckelpersoner som ska ingå i arbetsgruppen för analysrapporten.

Analysprocessen följer styrsnurrans logik och bygger på strukturerade frågeställningar för att säkerställa ett systematiskt och gemensamt analysarbete. Processen är också i linje med Skolverkets nationella kvalitetssystem och syftar till att tydliggöra samband mellan avvikelser, bakomliggande orsaker och möjliga utvecklingsinsatser.

Den färdiga analysrapporten ska fungera både som en fördjupad analys och som ett konkret underlag för fortsatt planering och uppföljning. Rapporten ska kunna användas i kommande delårsrapportering samt i den fortsatta uppföljningen av måluppfyllelse, vilket stärker analysrapportens roll som en central del av huvudmannens systematiska kvalitetsarbete och bidrar till ett kontinuerligt förbättringsarbete över tid.

2.3. Styrsnurren och Region Gotlands kvalitetsmodell

Som stöd för uppföljning och analys används styrsnurren från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA). Styrsnurren tydliggör sambandet mellan planering, uppföljning, analys och genomförande av åtgärder

inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. I steget uppföljning och analys identifieras avvikelser genom att resultat relateras till mål, förväntade nivåer och tidigare utfall. En avvikelse definieras här som ett resultat som avviker från det önskade, förväntade eller tidigare uppmätta värdet och som därmed signalerar behov av fördjupad analys.

Att basera beslut på fakta är en grundläggande princip i Region Gotlands kvalitetsarbete och en central del av det systematiska kvalitetsarbetet. Verksamheten planeras utifrån uppsatta mål och kända förutsättningar och följs kontinuerligt upp genom samlad information och mätresultat. När avvikelser eller utvecklingsbehov identifieras analyseras bakomliggande orsaker innan beslut fattas om prioriterade insatser.

2.4. Nationella kvalitetssystemet

Analysarbetet utgår även från det nationella kvalitetssystemet för skolväsendet som tillhandahålls av Skolverket. Det nationella kvalitetssystemet syftar till att stödja huvudmän och verksamheter i ett systematiskt och långsiktigt kvalitetsarbete genom att tydliggöra ansvar, struktur och gemensamma principer för uppföljning, analys och utveckling. Systemet består av nationella målsättningar, delmål, indikatorer, beskrivningar av verksamhetens förutsättningar samt faktorer för framgångsrik skolutveckling.

Genom att knyta analysrapporten till det nationella kvalitetssystemet säkerställs att arbetet ligger i linje med nationella krav och förväntningar på huvudmannens ansvar för kvalitet och likvärdighet. Detta skapar också förutsättningar för jämförbarhet över tid och mellan huvudmän samt stärker kopplingen mellan lokal uppföljning och nationella styrsignaler.

2.5. Avvikelse 2026

I verksamhetsberättelsen 2025 har en övergripande avvikelse identifierats som bedöms vara särskilt väsentlig att analysera vidare på huvudmannanivå. Avvikelsen avser att målet *Andelen invånare 25–64 år med gymnasial utbildning ska öka årligen och med minst 2 procentenheter till 2027* inte har uppnåtts. Utfallet indikerar ett behov av en fördjupad analys av huvudmannens styrning och uppföljning samt av hur den kommunala vuxenutbildningens uppdrag följs upp och utvecklas i relation till målet. Det samlade utfallet påverkas även av folkhögskolans bidrag till måluppfyllelsen, vilket dock inte omfattas av den fortsatta analysen.

I kvalitetsuppföljningen i verksamhetsberättelsen framgår samtidigt flera fortsatta utvecklingsområden som är relevanta för avvikelsen. Dessa rör behovet av att stärka analysarbetet i uppföljningen av mål, indikatorer och resultat, tydliggöra ansvarsfördelningen mellan huvudman, avdelningar och enheter, vidareutveckla chefsstödet ur ett kvalitets- och likvärdighetsperspektiv samt fördjupa samverkan inom och mellan förvaltningar. Flera granskningar av Skolinspektion bekräftar också att dessa områden fortsatt är i behov av utveckling.

Det blir tydligt att ordinarie uppföljningsprocesser inom Region Gotlands styrmodell i nuläget inte fullt ut förmår tillgodose kravet på ett dokumenterat, sammanhållet och systematiskt kvalitetsarbete enligt skollagen. Uppföljningen ger värdefull information om resultat och utvecklingsbehov, men saknar i tillräcklig grad den struktur, spårbarhet och analysdjup som krävs för att systematiskt koppla mål, genomförda insatser, resultat och beslutade utvecklingsåtgärder över tid.

Mot denna bakgrund har förvaltningsledningen beslutat att analysrapporten för 2026 ska omfatta två parallella spår:

- **Huvudmannens systematiska kvalitetsarbete (SKA)**, med fokus på en övergripande avstämning av huvudmannens egna processer för planering, uppföljning, analys och prioritering i relation till nationella krav.
- **Huvudmannens uppföljning av den kommunala vuxenutbildningen**, med fokus på hur mål, resultat och utvecklingsbehov följs upp, analyseras och omsätts i prioriterade utvecklingsinsatser.

Denna analysrapport fokuserar på huvudmannens uppföljning av den kommunala vuxenutbildningen. Analysen syftar till att fördjupa förståelsen av bakomliggande orsaker till den identifierade avvikelsen samt att skapa ett tydligare underlag för fortsatt utveckling av huvudmannens styrning, uppföljning och kvalitetsarbete i relation till den kommunala vuxenutbildningens uppdrag.

3. Avvikelser, nuläge och jämförelser

Analysprocessen följer styrsnurrans¹ beskrivning av de olika delmoment av uppföljning och analys. Styrsnurrat är ett verktyg som SKR och RKA har tagit fram som ett strukturerat stöd för arbetet med planering, analys och beslut om åtgärder. Strukturerade frågeställningar används i processen för att säkerställa ett systematiskt arbete.



3.1. Avvikelsebeskrivning och måluppfyllelse

3.1.1. Måluppfyllelse av regionalt mål

Uppföljning av målet *Andelen invånare 25–64 år med gymnasial utbildning ska öka årligen och med minst 2 procentenheter till 2027* visar att andelen invånare med gymnasial utbildning på Gotland har minskat över tid. Minskningen har varit stadig sedan 2014 och delmålet om årlig ökning kan därmed inte anses uppfyllt.

Vid bedömning av måluppfyllelsen är det samtidigt nödvändigt att tolka utvecklingen i ett bredare sammanhang. Minskningen sammanfaller med en ökning av andelen invånare med eftergymnasial utbildning. Eftersom måttet avser högsta avslutade utbildningsnivå innebär detta att personer som vidareutbildar sig inte längre ingår i målvariabeln.

Målet riskerar därmed att ge en missvisande bild av den faktiska kompetensutvecklingen i befolkningen. En minskande andel med gymnasial utbildning behöver inte indikera en negativ utveckling, utan kan spegla att fler invånare höjer sin utbildningsnivå. Mot denna bakgrund har målformuleringen justerats i Verksamhetsplan 2026–2030.

Det uppdaterade målet, *Andelen invånare 25–64 år med minst gymnasial utbildning ska öka årligen och med minst 2 procentenheter till 2027*, visar en kontinuerlig ökning från 87,6 procent 2020 till 88,9 procent 2024. Utvecklingen är stabil och ligger i linje med målsättningen om en årlig ökning, dock är ökningstakten inte tillräcklig för att nå målet om +2 procentenheter till 2027.

Sammantaget innebär detta att målavvikelsen efter justering inte innebär en negativ utveckling i befolkningens utbildningsnivå, utan av att progressionen är långsammare än vad målet anger. Mot denna bakgrund riktas analysen i första hand mot avvikelser i styrning

¹ Styrsnurrat

och systematiskt kvalitetsarbete i relation till vuxenutbildningen. Bedömningen är att dessa avvikelser är mer centrala att belysa, då styrning och systematiskt kvalitetsarbete utgör avgörande förutsättningar för måluppfyllelse över tid.

3.2. Avvikelser i styrning och systematiskt kvalitetsarbete

3.2.1. Huvudmannens- och rektors systematiska kvalitetsarbete

Avvikelsen i måluppfyllelse kan sättas i relation till hur det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs på huvudmannanivå. I den samlade kvalitetsuppföljningen i verksamhetsberättelsen framgår flera områden som har bäring på uppföljning och analys av mål, indikatorer och resultat. Dessa rör bland annat hur analysarbetet genomförs i samband med uppföljning av mål och nyckeltal, hur ansvar och roller är fördelade mellan huvudman, avdelningar och enheter samt hur chefsstöd kopplat till kvalitet och likvärdighet är organiserat.

Skolinspektionens kvalitetsgranskningar 2024/25 bekräftar att dessa områden fortsatt är aktuella i relation till huvudmannens styrning och uppföljning. Granskningarna beskriver hur uppföljning och analys används i styrkedjan och hur resultat återförs till huvudmannanivå som underlag för vidare arbete.

I en sammanställning från regionala dialogerna om kommunal vuxenutbildning (komvux)² med komvuxutförare i olika delar av landet framhålls att huvudmannens kunskap om skolformen är central för kvaliteten i styrning och kvalitetsarbete. En god förståelse för komvux uppdrag och förutsättningar bedöms vara avgörande för att kunna ställa relevanta frågor, analysera resultat och formulera ändamålsenliga mål och åtgärder.

I dialogerna betonas även att det systematiska kvalitetsarbetet behöver utformas utifrån komvux särskilda förutsättningar och att kvalitet inom komvux inte alltid kan bedömas utifrån samma utgångspunkter som i andra skolformer. Komvux kännetecknas av hög förändringstakt, stor flexibilitet och en verksamhet som fortlöpande behöver anpassas efter individers behov och förutsättningar. Detta innebär att förutsättningarna för kvalitetsarbetet kontinuerligt förändras och ställer särskilda krav på huvudmannens styrning, uppföljning och analys.

Samtidigt lyfter Skolinspektionens årsrapport 2025³ att uppföljning av utbildning som bedrivs av externa utförare riskerar att bli reaktiv och ärendefokuserad, snarare än att utgöra ett systematiskt verktyg för att styra mot utbildningens mål och resultat. Detta synliggör en spänning mellan den flexibilitet som krävs inom komvux och behovet av likvärdighet och kvalitet. Myndigheten framhåller i detta sammanhang positivt att en utredning⁴ har tillsatts i syfte att tydliggöra ansvarsfördelning och stärka kvaliteten inom komvux.

Sammantaget indikerar ovanstående att huvudmannens systematiska kvalitetsarbete i vissa delar riskerar att inte fullt ut fungera som ett sammanhållet och framåtsyftande styrinstrument. I stället finns en risk att kvalitetsarbetet i hög grad präglas av reaktiv uppföljning och begränsad analys av bakomliggande orsaker och utvecklingsbehov.

² Regionala dialoger om komvux 2025 - Skolverket

³ Skolinspektionens årsrapport 2025

⁴ Tydligare ansvar och högre kvalitet i komvux - Regeringen.se

Mot denna bakgrund, och i relation till de iakttagelser som framkommit, är det centralt att pröva i vilken utsträckning huvudman för vuxenutbildningen inom Region Gotland bedriver ett kvalitetsarbete som motsvarar de krav som ställs enligt skollagen.

3.3. Nulägesbild av styrning, uppföljning och kvalitetsarbete inom vuxenutbildningen

3.3.1. Styrning och uppföljning på huvudmannanivå

Utifrån Region Gotlands uppföljningsprocess följs ekonomi och verksamhet upp vid minst fyra tillfällen under året. Tabellen nedan redovisar styrning och uppföljning på huvudmannanivå. De första sex raderna beskriver övergripande processer som omfattar samtliga avdelningar inom nämndens ansvarsområde. Den näst sista raden avser inslag i det systematiska kvalitetsarbetet som är specifikt för kommunal vuxenutbildning.

RAPPORT	VAD FÖLJS UPP	PERIOD
Delårsrapport 1	Ekonomiska läget, årsprognosen, personaluppföljning samt åtgärder som ska vidtas vid befarat underskott. I rapporten presenteras även de viktigare händelserna som skett under de första tre månaderna.	Rapporteras: Avser januari – mars
Månadsrapport april	Ekonomiskt utfall för perioden, årsprognos samt viss personaluppföljning	Rapporteras: Avser januari – mars
Mål- och budgetskrivelse	Mål- och budgetskrivelsen är ett kortfattat dokument som innehåller nämndens förslag till drift-, investerings- och exploateringsbudget, motiv till äskanden samt eventuella förslag till nya mål.	Rapporteras april
Delårsrapport 2	Utvärdering och uppföljning av de regionala målen i styrmodellen. Ekonomiska läget, årsprognosen, personaluppföljning samt åtgärder som ska vidtas vid befarat underskott. I rapporten presenteras även de viktigare händelserna och förväntas utveckling samt kvalitetsuppföljning utifrån Region Gotlands kvalitetsmodell.	Rapporteras: Avser januari-augusti
Klagomålshantering	Region Gotland har en regiongemensam synpunkthantering som är öppen för alla som exempelvis vill lämna beröm eller klagomål på verksamheterna. Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen rapporterar halvårsvis till nämnden när det gäller inkomna synpunkter, klagomål och beröm.	Rapporteras: augusti och november
Verksamhetsberättelse	Utvärdering och uppföljning av de regionala målen i styrmodellen samt redovisning av ekonomiska läget, årets resultat, prognos, investeringar och elevvolym och personaluppföljning. I rapporten presenteras även väsentliga händelser, förväntad utveckling, koppling till regionfullmäktiges prioriteringar samt kvalitetsuppföljning utifrån Region Gotlands kvalitetsmodell, inklusive inkomna synpunkter. Används som underlag till regionens årsredovisning. Respektive avdelnings egen verksamhetsberättelse läggs som bilaga till nämndens verksamhetsberättelse	Rapporteras: Avser januari-december

Lägesrapport SFI	Information om elevantal, betygsresultat, kursupplägg, nya lagar och förordningar samt pågående utvecklingsarbeten.	Rapporteras: mars
Uppföljning vux-lärcentrum	Information om pågående och kommande utbildningar på eftergymnasial nivå.	Rapporteras: mars

Nämnden styr verksamheterna genom att fastställa mål, uppdrag och ekonomiska ramar i enlighet med Region Gotlands styrmodell. Varje förvaltning ska årligen upprätta en verksamhetsplan som ska fastställas av nämnden. I tillhörande aktivitetsplan konkretiseras vilka aktiviteter förvaltningen planerar att genomföra för att nå målen samt för att bidra till de insatser som är kopplade till regionfullmäktiges fem prioriteringar. Varje avdelning upprättar därefter en egen aktivitetsplan med verksamhetsnära aktiviteter som tydliggör hur målen omsätts i praktiken.

3.3.2. Systematiskt kvalitetsarbete på verksamhetsnivå

3.3.2.1. Uppdrag, målgrupper och organisatoriska förutsättningar

Den kommunala vuxenutbildningen på Gotland riktar sig till en bred grupp av vuxna med varierande behov och mål. Verksamheten styrs genom en kombination av nationella och lokala mål, där de nationella målen anger utbildningens övergripande uppdrag och syfte, medan de kommunala målen utgör nämndens prioriteringar i styrningen av verksamheten. Sammantaget innebär detta att olika typer av underlag behöver användas för att ge en bred och samlad bild av utbildningens kvalitet.

Skolformsdelar inom Vuxenutbildningen Region Gotland				
Grundläggande nivå Utbildningen är för vuxna som saknar, eller vill komplettera en grundskoleutbildning. 228 elever läste en eller flera kurser under år 2025	Gymnasial nivå Utbildningen är för vuxna som saknar en gymnasieutbildning, eller vill komplettera en tidigare utbildning. 1649 elever läste en eller fler kurser under år 2025	Anpassad utbildning grundläggande nivå Utbildningen är till för personer som har en intellektuell funktionsnedsättning eller en förvärvad hjärnskada, och som saknar, eller vill komplettera utbildning från anpassade grundskolan. 14 elever läste en eller fler kurser under år 2025	Anpassad utbildning på gymnasial nivå Utbildningen är till för personer som har en intellektuell funktionsnedsättning eller en förvärvad hjärnskada, och som saknar, eller vill komplettera utbildning från anpassade gymnasieskolan. 7 elever läste en eller fler kurser under år 2025	Svenska för invandrare (sfi) Komvux i svenska för invandrare (sfi) är för personer som är över 16 år och behöver grundläggande kunskaper i svenska språket. Utbildningen planeras, utformas och anpassas efter elevens förutsättningar, behov och mål. 505 elever läste en eller fler SFI-kurser under 2025
Styrning och regelverk 				
Skollagen (2010:800) Den övergripande lagen som styr all utbildning i Sverige, inklusive komvux.				
Förordning om vuxenutbildning (2011:1108) Kompletterar skollagen och innehåller mer detaljerade bestämmelser om hur vuxenutbildningen ska organiseras och genomföras.				

Skolverket Ansvarar för läroplaner, kursplaner och nationella riktlinjer för komvux.
Myndigheten för yrkeshögskolan Ansvarar för YH-utbildningar och beslutar om vilka utbildningar som ska få bedrivas utifrån arbetsmarknadens behov.
Kommunalt ansvar Kommunerna har huvudansvar för att erbjuda vuxenutbildning och beslutar om organisering, utbud och resurser på lokal nivå.

Kommunal vuxenutbildning är en skolform men består av fem skolformsdelar. En elev kan läsa flera skolformsdelar parallellt eller i kombination. Studier bedrivs på olika sätt, exempelvis i klassrum, på distans, i flex eller som lärling. Studietakten kan variera vilket exempelvis kan innebära att en elev läser en gymnasiekurs på 20 veckor medan en annan elev läser kursen på fem eller tio veckor. Elevernas studiebakgrund skiljer sig dessutom inom och mellan de olika skolformsdelarna. Denna komplexitet innebär att uppföljningen behöver ta hänsyn till betydligt fler olika variabler i jämförelse med exempelvis ungdomsgymnasiet eller grundskolan.

Lärcentrum är en organisatorisk funktion som erbjuder stöd till studerande, exempelvis studieplatser, handledning och tekniska resurser. Lärcentrum samverkar ofta med olika utbildningsanordnare så som universitet, högskola och yrkeshögskola.

Vuxenutbildningen är finansierad av kommunala medel och statsbidrag från Skolverket för regionalt yrkesvux. Villkoren och tilldelningen av statsbidrag för regionalt yrkesvux ser olika ut från år till år.

Avdelningen har ofta ett eller flera utvecklingsprojekt som har extern finansiering från exempelvis Europeiska socialfonden (ESF), Finsam Gotland och Länsstyrelsen. Därutöver bedriver även avdelningen ett antal uppdragsutbildningar till verksamheter inom Region Gotland eller externa arbetsgivare.

3.3.2.2. Uppföljningsunderlag och analysstöd

Det finns idag flera olika typer av underlag som används i uppföljningen av vuxenutbildningen, exempelvis:

- **Nationell statistik** från bland annat Kolada.
- **Verksamhetsdata i Power BI (PBI)**, såsom elevvolym, genomströmning och resultat
- **Enkätundersökningar**, exempelvis deltagarupplevelser och nöjdhet
- **Ekonomiska uppföljningar** kopplade till utbildningsinsatser
- **Avtalsuppföljning** kopplad till externa anordnare

Genom utvecklade analysstöd har möjligheterna att ta fram, tillgängliggöra och analysera verksamhetsdata stärkts under senare år. Dessa underlag används i stor utsträckning inom verksamheternas systematiska kvalitetsarbete som stöd för analys och utveckling. Samtidigt bedrivs sedan lång tid tillbaka ett omfattande utvecklingsarbete inom vuxenutbildningen, där flera insatser utgår från beprövad erfarenhet och vetenskaplig grund. Under de senaste tio åren har verksamheten deltagit i och drivit olika utvecklingsprojekt och satsningar, både inom ramen för interna utvecklingsuppdrag och i samverkan med externa aktörer såsom Ifous, Skolverket, Specialpedagogiska skolmyndigheten (SPSM), Länsstyrelsen och Tillväxtverket. Detta har bidragit till etablerade erfarenheter av utvecklingsarbete, kollegialt lärande och verksamhetsutveckling inom flera delar av organisationen.

Vuxenutbildningen har samtidigt påbörjat ett utvecklingsarbete för att ta fram och implementera en mer strukturerad kvalitetsdokumentation, i syfte att skapa ett mer sammanhållet underlag för uppföljning, analys och rapportering. Det som i dagsläget i mindre utsträckning framstår som etablerat är en tydlig och gemensam struktur för hur uppföljningen av de nationella målen⁵ systematiskt ska sammanställas, analyseras och redovisas till nämnden.

3.3.2.3. Uppföljning av utbildning genom entreprenad

Uppföljningen av utbildning som bedrivs på entreprenad präglas i nuläget av en utveckling från en mer begränsad och delvis informell uppföljning till mer strukturerade arbetssätt. Detta framgår tydligt i relation till den tematiska kvalitetsgranskning som genomfördes 2024⁶, där Skolinspektionen bedömde att rektors styrning, uppföljning och analys av betygssättningen inom komvux på entreprenad skedde i låg utsträckning.

Granskningen visade bland annat att rektorn saknade tillräcklig insyn i lärarnas arbete med likvärdig betygssättning och sambedomning, inte följde upp lärarnas behov av kompetensutveckling samt inte analyserade betygssättningen i syfte att identifiera avvikelser eller skillnader. Vidare framgick att uppföljningen av centrala kvalitetsaspekter, såsom användningen av nationella prov och relationen mellan provresultat och betyg, var begränsad och inte systematiskt genomförd.

Mot denna bakgrund har ett antal åtgärder genomförts i syfte att stärka uppföljningen. Dessa omfattar bland annat att rektor i högre grad tar del av utbildningsanordnarens arbetssätt och planering, att återkommande avstämningar och uppföljningstillfällen etablerats samt att arbetet med att följa upp betygssättning, nationella prov och lärares kompetensutveckling har initierats. Det finns även exempel på planerade insatser för att fördjupa uppföljningen, såsom ökad delaktighet i analysarbetet, strukturerade forum för dialog samt utvecklad samverkan med utbildningsanordnaren.

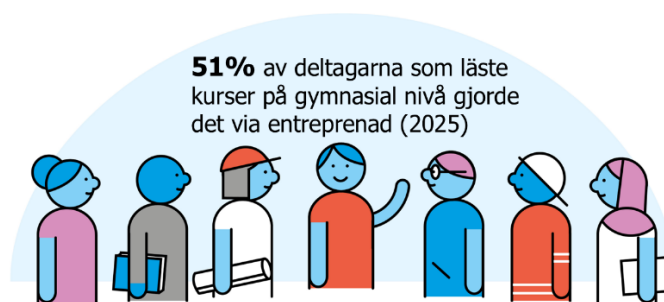
Samtidigt visar både granskningen och redovisningen av vidtagna åtgärder att uppföljningen i flera delar fortfarande befinner sig i ett uppbyggnadsskede. Flera av de insatser som beskrivs är nyligen införda eller planerade, och i vissa fall saknas ännu systematiska analyser av exempelvis skillnader mellan betyg och resultat på nationella prov. Det framgår även att vissa förutsättningar för uppföljning, såsom genomförande av alla delar av nationella prov, successivt håller på att utvecklas.

På en övergripande nivå innebär detta att uppföljningen av utbildning på entreprenad i dagsläget i stor utsträckning är kopplad till specifika utvecklingsområden och åtgärder som identifierats i granskningen, snarare än att utgöra en fullt ut integrerad och återkommande del av huvudmannens systematiska kvalitetsarbete. Det finns därmed begränsade möjligheter att skapa en samlad och jämförbar bild av resultat och kvalitet inom entreprenadverksamheten över tid, liksom i relation till utbildning i egen regi.

Den självskattning som genomförts inom ramen för rapporten ger en övergripande bild av det systematiska kvalitetsarbetet, men fångar i begränsad utsträckning hur uppföljningen av utbildning på entreprenad faktiskt genomförs i praktiken, särskilt vad gäller analys av resultat, uppföljning av likvärdig betygssättning samt kopplingen mellan olika uppföljningsunderlag.

⁵ De nationella målen för vuxenutbildningen framgår av flera styrdokument, bland annat skollagen, läroplanen för vuxenutbildningen samt kurs- och ämnesplaner.

⁶ GVN 2023/276



Procenttalet innefattar inte deltagare som läser på grundläggandenivå eller sfi

3.4. Nationella kvalitetssystemet och självskattning

Som en del av arbetet inom det nationella kvalitetssystemet har Skolverkets självskattningsverktyg använts både som underlag för interna dialoger inom vuxenutbildningen och som stöd i kvalitetsdialoger med Skolverket. Underlaget har bidragit till att belysa hur det systematiska kvalitetsarbetet uppfattas, organiseras och följs upp på olika nivåer i organisationen och genom styrkedjan.

3.4.1. Självskattning på huvudmannanivå och kvalitetsdialoger med Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten

I kvalitetsdialoger med Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten framkom en gemensam bild bland tjänstepersoner och politiska företrädare av att det finns ett upplevt glapp mellan politisk nivå och verksamhet. Dialogerna pekade på att huvudmannens insyn och uppföljning i hög grad beskrivs vara beroende av personliga kontakter och närhet till verksamheten, snarare än fullt ut säkerställda genom gemensamma och etablerade strukturer i hela styrkedjan.

Det framkom samtidigt att beslut om utvecklingsinsatser i huvudsak fattas i samverkan mellan skolchef och skolledning utifrån analyser av verksamhetens behov och förutsättningar. I dialogerna lyftes även att huvudmannens involvering kan upplevas variera mellan olika delar av verksamheten, särskilt inom utbildning som bedrivs på entreprenad. Vidare beskrevs att återkoppling och informationsöverföring mellan verksamhet och politisk nivå inte alltid sker på ett sammanhållet och återkommande sätt, vilket kan påverka förutsättningarna för en gemensam och långsiktig styrning och uppföljning.

3.4.2. Självskattning på verksamhetsnivå och interna dialoger i kommunala vuxenutbildningen

Rektorerna beskriver sammantaget att ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivs inom verksamheterna, men att struktur, dokumentation och grad av systematik varierar mellan olika delar av organisationen. Självskattningen visar skillnader i hur planering, uppföljning, analys och utveckling kopplas samman, liksom i förekomsten av gemensamma arbetssätt och dokumentationsformer. Variationer mellan olika utbildningsformer, särskilt mellan teoretiska och yrkesinriktade utbildningar, lyfts som en del av detta sammanhang.

När det gäller insamling och analys av underlag framgår att omfattande data samlas in på olika nivåer i organisationen. Samtidigt beskrivs graden av samlad och fördjupad analys som varierande. I flera fall uppges uppföljningen främst stanna vid konstateranden, och kopplingen mellan analyser, beslut och vidare utvecklingsarbete framstår som olika tydlig beroende på fråga och organisatorisk nivå.

3.5. Externa iakttagelser i relation till nuläge

3.5.1. Revision KPMG och självskattning

Den granskning av kommunal vuxenutbildning som genomfördes av KPMG 2023 visade på brister i huvudmannens styrning av det systematiska kvalitetsarbetet, särskilt avseende tydlighet i uppföljning, analys och återrapportering av resultat såsom måluppfyllelse, genomströmning och avbrott. I sitt yttrande till revisionen bedömde huvudmannen att dessa iakttagelser i huvudsak har hanterats eller var under åtgärd, bland annat genom pågående arbete med att stärka kvalitetsstrukturer, utveckla rutiner för validering och förtydliga kostnadsredovisning. Samtidigt bekräftar den nyligen genomförda självskattningen, både på huvudmannanivå och verksamhetsnivå, att styrningen fortfarande i hög grad upplevs vara person- och närhetsbunden, med variationer i hur systematik och analys tar sig uttryck genom hela styrkedjan. Självskattningen pekar även på att kopplingen mellan verksamhet, huvudman och politisk nivå inte alltid är tydlig, samt att information om genomförda utvecklingsinsatser inte konsekvent når nämnden i ett samlat och återkommande format.

Sammantaget visar jämförelsen mellan revision, yttrande och självskattning på ett nuläge där viktiga utvecklingsinsatser har initierats, men där behovet av en mer gemensam, dokumenterad och långsiktigt hållbar struktur för huvudmannens systematiska kvalitetsarbete inom vuxenutbildningen fortsatt är tydligt.

3.5.2. Nationell granskning och Gotlandspecifika iakttagelser – komvux på entreprenad

Skolinspektionens tematiska kvalitetsgranskning av komvux på entreprenad på gymnasial nivå visar att många huvudmän har brister i sitt ansvarstagande för uppföljning, analys och utveckling av utbildningens kvalitet, särskilt i verksamhet som bedrivs genom externa utbildningsanordnare. Denna nationella riskbild bekräftas i Skolinspektionens beslut från 2024 avseende Region Gotland, där det konstateras att rektors styrning, uppföljning och analys av betygssättningen i låg utsträckning varit tillräckligt systematiserad för att säkerställa rättvisande och likvärdiga betyg. I uppföljningsbeslutet från 2024 bedömer Skolinspektionen att huvudmannen har påbörjat ett utvecklingsarbete i linje med myndighetens bedömning, men att ytterligare åtgärder fortsatt krävs och att arbetet ännu inte fullt ut vilar på gemensamma och långsiktigt hållbara strukturer.

Sammantaget visar detta, i likhet med såväl den nationella granskningen som resultatet av den lokala självskattningen, ett nuläge där viktiga utvecklingsinsatser har initierats men där huvudmannens styrning och systematiska kvalitetsarbete i verksamhet på entreprenad fortsatt behöver stärkas för att minska personberoende och säkerställa en tydligare koppling mellan uppföljning, analys och beslut i hela styrkedjan.

4. Teoretiska utgångspunkter inför orsaksanalys

För att tolka och förstå de iakttagelser som framkommit i nulägesanalysen redovisas nedan centrala teoretiska utgångspunkter för systematiskt kvalitetsarbete och styrning inom vuxenutbildning.

4.1. Styrning och ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet

Enligt skollagen ska huvudmannen systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen samt säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas när brister framkommer i verksamheten. Huvudmannen har det övergripande ansvaret för detta arbete, medan rektor ansvarar för kvalitetsarbetet på enhetsnivå.

Mellan dessa nivåer finns funktionen skolchef, som ska biträda huvudmannen genom att säkerställa att gällande föreskrifter, det vill säga lagar och förordningar, följs inom verksamheten. Skolchefen utgör därmed en central funktion i den verkställande tjänstemannaorganisationen, ofta benämnd utbildningsförvaltningen. I denna organisation kan även stödjande funktioner såsom kvalitetsutveckling, juridik, elevhälsa, HR och ekonomi ingå⁷.

Ansvar för utbildningens kvalitet kan dock inte delegeras. Huvudmannen kvarstår som ytterst ansvarig för att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande regelverk.

Enligt förarbetena till skollagen⁸ ska huvudmannens kvalitetsarbete bygga på uppgifter från verksamheternas eget arbete samt på andra relevanta underlag. Detta förutsätter att huvudmannen säkerställer tillgång till tillförlitliga och jämförbara underlag från såväl enhetsnivå som central nivå, eftersom bristande underlag riskerar att leda till otillräckliga analyser och felriktade åtgärder.

Kvalitetsarbetet behöver därmed bedrivas sammanhållet inom hela styrkedjan och utgå från en gemensam bild av resultat och förutsättningar.

För att möjliggöra detta krävs fungerande strukturer och arbetssätt som binder samman huvudmannanivå, rektorsnivå och undervisningsnivå. Ett sådant sammanhållet angreppssätt, ett kvalitetssystem, innebär att uppföljning, analys och utveckling sker med gemensam inriktning och med tydlig koppling mellan styrning och verksamhetens praktik.

4.1.1. Systematik och samspel i kvalitetsarbetet

Det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas som en kontinuerlig och strukturerad process som omfattar uppföljning av resultat och förutsättningar, analys av styrkor och utvecklingsbehov, beslut om åtgärder samt uppföljning av dessa åtgärders effekter. En sådan systematik är avgörande för att skapa spårbarhet och kontinuitet i arbetet, vilket i sin tur möjliggör analyser av samband över tid och mellan olika nivåer i organisationen.

Genom att arbetet bedrivs återkommande och med gemensamma strukturer skapas förutsättningar för att skilja mellan tillfälliga variationer och mer varaktiga mönster. Detta är centralt för att kunna identifiera bakomliggande orsaker till resultat och brister, snarare än att enbart beskriva utfall.

För att systematiken ska få genomslag i verksamheten krävs ett aktivt samspel mellan huvudmannanivå, rektorsnivå och undervisningsnivå⁹. När uppföljning och analys på övergripande nivå omsätts i rektors ledning och vidare i undervisningens planering och genomförande skapas en sammanhängande kedja där information, bedömningar och beslut hänger ihop. Därigenom stärks möjligheten att förstå hur olika delar av verksamheten påverkar varandra.

Kvalitetsarbetet bör vara integrerat i det ordinarie pedagogiska och ledningsmässiga arbetet, snarare än att bedrivas som fristående punktinsatser eller enbart i form av återkommande rapportering. Annars finns en risk att arbetet blir fragmenterat och inte leder till långsiktig utveckling. Detta ställer krav på tydliga strukturer, gemensamma rutiner och enhetliga

⁷ Briselius & Ullman, 2023

⁸ Ds 2009:25; prop. 2009/10:165

⁹ Systematiskt kvalitetsarbete hos huvudmän för förskola och grundskola - Skolverket

underlag för uppföljning, analys och dokumentation, vilket är en förutsättning för att analyser ska bli jämförbara och användbara över tid.

Resultatredovisningar är i sig inte tillräckliga, utan analyser behöver även omfatta undervisningens genomförande, professionella erfarenheter och verksamheternas egna bedömningar av vad som bidrar till kvalitet. Först när dessa delar sätts i relation till varandra skapas ett tillräckligt underlag för att förstå orsaker och fatta välgrundade beslut om åtgärder¹⁰.

4.2. Skillnader i styrning och uppföljning (kommunallag vs skollag)

Det finns resonemang i både lagstiftning, tillsyn och stödmaterial som talar för att de uppföljningsprocesser som krävs enligt Kommunallagen inte i sig är tillräckliga för att säkerställa kvalitet i skolverksamhet.

1. Skillnad i syfte mellan kommunallagen och skollagen
Kommunallagen ställer krav på god ekonomisk hushållning, intern kontroll och uppföljning av verksamhet ur ett styrnings- och ansvars-perspektiv. Fokus ligger främst på ekonomi, måluppfyllelse i bred mening och kontroll av att verksamheten bedrivs enligt fullmäktiges beslut. Skolverksamhet regleras däremot särskilt i Skollagen, där det i 4 kap. uttryckligen anges att huvudmannen och rektorn ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Där framgår att utbildningen kontinuerligt ska följas upp, analyseras och utvecklas i förhållande till de nationella målen. Detta innebär ett mer pedagogiskt och verksamhetsnära krav än det som normalt följer av kommunallagens uppföljningsbestämmelser. Det juridiska kravet i skollagen innebär alltså mer än en övergripande verksamhetsuppföljning; det handlar om att analysera resultat, identifiera orsaker och vidta utvecklingsåtgärder kopplade till undervisning och elevers måluppfyllelse.
2. Skolverkets beskrivning av kvalitetsarbetets omfattning
Skolverket betonar i sitt stödmaterial om systematiskt kvalitetsarbete att uppföljning inte är tillräcklig i sig. Den måste följas av analys och leda till beslut om utvecklingsinsatser. Skolverket beskriver kvalitetsarbetet som en cyklisk process där resultat relateras till nationella mål och där orsaker till brister identifieras. Detta indikerar att en uppföljningsmodell som enbart fokuserar på måluppfyllelse på aggregerad nivå, exempelvis genom nämndrapporter eller ekonomiska uppföljningar enligt kommunallagen, riskerar att bli för övergripande för att få genomslag i undervisningen.
3. Tillsynsmyndighetens bedömningar
Även Skolinspektionen har i sin tillsyn återkommande påtalat att huvudmän kan uppfylla kommunal uppföljningsplikt men ändå brista i det systematiska kvalitetsarbete som krävs enligt skollagen. Brister som ofta identifieras handlar om: Avsaknad av analys av orsaker bakom resultat. Otillräcklig koppling mellan huvudmannens beslut och undervisningens utveckling. Bristande dokumentation av vidtagna åtgärder och deras effekter.

Det finns alltså starka juridiska och styrningsmässiga skäl att hävda att kommunallagens uppföljningskrav inte är tillräckliga för att bedriva skolverksamhet i enlighet med skollagen. Kommunallagen säkerställer ansvar, kontroll och ekonomisk styrning. Skollagen kräver

¹⁰ Scherp & Scherp, 2016

därutöver ett pedagogiskt inriktat, systematiskt och analysbaserat kvalitetsarbete som syftar till att förbättra undervisningen och elevers resultat.

4.3. Systematiskt kvalitetsarbete inom vuxenutbildning

Det systematiska kvalitetsarbetet inom vuxenutbildningen omfattas av samma bestämmelser som övriga skolformer. Samtidigt är delar av de nationella målen anpassade efter vuxenutbildningens målgrupper och särskilda förutsättningar. Följande målområden och riktlinjer utgör en central utgångspunkt för kvalitetsarbetet: kunskaper, utbildningsval, arbete och samhällsliv, bedömning och betygssättning samt rektors ansvar¹¹.

I *Förordning om vuxenutbildning*¹² finns dessutom specifika innehållsområden som kan behöva beaktas i planering och utvecklingsarbete. Det gäller exempelvis validering, krav på individuell studieplan, behovet av orienteringskurser samt att utbildningen ska bedrivas kontinuerligt under hela året.

Liksom övriga skolformer delar vuxenutbildningen många gemensamma frågor inom det systematiska kvalitetsarbetet, inte minst när det gäller elevernas kunskapsutveckling. Det handlar bland annat om tolkning och förtydligande av mål och kunskapskrav samt arbetet med likvärdig bedömning och betygssättning.

Inom den kommunala vuxenutbildningen på Gotland bedrivs delar av utbildningen på entreprenad. Huvudmannen har motsvarande ansvar för dessa utbildningar som för övriga delar av verksamheten.

4.4. En skolform – två styrlogiker

Som tidigare nämnts bedrivs delar av den kommunala vuxenutbildningen på Gotland på entreprenad. Utbildning på entreprenad innebär för många kommuner eller regioner en möjlighet att erbjuda fler kurser än kommunen eller regionen har kapacitet att bedriva i egen regi. Detta innebär att utbildningen kan organiseras på olika sätt: antingen inom kommunens egen verksamhet eller genom externa utbildningsanordnare. Oavsett organisationsform ligger det yttersta ansvaret för utbildningens kvalitet och genomförande kvar hos kommunen som huvudman.

När undervisningen sker inom den kommunala organisationen styrs verksamheten främst genom den kommunala förvaltningens strukturer, exempelvis genom rektors ledning, interna rutiner och uppföljning inom den ordinarie skolorganisationen. När utbildningen i stället utförs av externa aktörer används andra styrinstrument, såsom upphandling, avtal och olika former av uppföljning och kontroll av verksamheten.

Det ställs inga särskilda krav i skollagen på en enskild utbildningsanordnare som bedriver komvux på uppdrag av en kommun. Det finns inte heller någon statlig prövning och godkännande av enskilda som bedriver komvux på uppdrag av en kommun, utan det är upp till den kommun som upphandlar utbildningen att ställa de krav som ska gälla för utbildningen. För att den enskilda utbildningsanordnaren ska kunna utfärda betyg i komvux krävs dock att Skolinspektionen har beviljat så kallat betygsrätt.

Det innebär att vuxenutbildningen i praktiken kan präglas av två delvis olika styrlogiker. Den ena utgår från en mer traditionell förvaltningslogik där styrning sker genom administrativa strukturer och hierarkier inom den kommunala organisationen. Den andra

¹¹ Håkansson, 2022

¹² [Förordning \(2011:1108\) om vuxenutbildning](#) | Sveriges riksdag

bygger i högre grad på en avtals- och marknadsorienterad logik, där relationen mellan huvudman och utbildningsanordnare regleras genom kontrakt och ekonomiska överenskommelser.

Skolinspektionen lyfter i sin rapport från 2025¹³ att denna organisering kan innebära särskilda utmaningar för huvudmannen när det gäller att följa upp och säkerställa kvaliteten i utbildningen. Rapporten pekar särskilt på behovet av att förtydliga roll- och ansvarsfördelning, utveckla uppföljningen samt fördjupa analysen så att den kan ligga till grund för välgrundade utvecklingsåtgärder.

För att konkretisera detta i ett systematiskt kvalitetsarbete kan arbetet exempelvis omfatta:

- **Tydliggörande av kvalitetskrav redan i upphandling och avtal**
Säkerställa att ansvarsfördelning, kvalitetskrav och uppföljningspunkter är tydligt reglerade i avtal med externa utbildningsanordnare.
- **Regelbunden och strukturerad uppföljning av utbildningens resultat**
Årligen eller terminsvis sammanställer resultatdata från samtliga utbildningsanordnare. Genom en kombination av kvantitativa och kvalitativa underlag.
- **Analys av uppföljningen med fokus på utbildningens kvalitet**
Identifiera mönster eller avvikelser i resultat mellan olika utbildningsanordnare. Analysera om skillnader kan kopplas till utbildningens organisation, stödstrukturer eller genomförande. Bedöma om utbildningen motsvarar kraven på likvärdighet och rättssäkerhet.
- **Dialog och uppföljande samtal med utbildningsanordnare**
Huvudmannen använder resultaten från uppföljning och analys som underlag för strukturerade dialoger med utbildningsanordnarna. På så sätt blir kvalitetsarbetet inte enbart kontrollerande utan också utvecklingsinriktat
- **Beslut om och uppföljning av utvecklingsåtgärder**
Enligt Skolinspektionen är det avgörande att huvudmannen inte stannar vid uppföljning och analys, utan också säkerställer att kvalitetsarbetet leder till konkreta förbättringar i utbildningen

Att dessa olika styrformer samexisterar inom samma skolform ställer därför höga krav på huvudmannen att skapa tydliga ansvarsförhållanden och fungerande system för kvalitetsuppföljning. För att säkerställa likvärdighet och rättssäkerhet behöver kvalitetsarbetet omfatta både den verksamhet som bedrivs i egen regi och den som genomförs av externa utbildningsanordnare.

De teoretiska utgångspunkterna i detta avsnitt utgör ett ramverk för den fortsatta tolkningen av nuläge och bakomliggande orsaker.

5. Orsaker

Utifrån de avvikelser, nulägesbeskrivningar och teoretiska utgångspunkter som redovisats i tidigare kapitel analyseras i detta avsnitt bakomliggande orsaker och strukturella faktorer som påverkar vuxenutbildningens systematiska kvalitetsarbete. Analysen omfattar såväl huvudmannens styrning och uppföljning som det verksamhetsnära kvalitetsarbetet på enhetsnivå, samt de externa förutsättningar som påverkar verksamhetens möjligheter att bedriva ett långsiktigt och sammanhållet utvecklingsarbete. Syftet är att identifiera faktorer som påverkar förutsättningarna för likvärdighet, måluppfyllelse och kvalitet inom komvux.

¹³ Skolinspektionens årsrapport 2025

5.1. Förvaltning (styrning, uppföljning och ledning)

5.1.1. Otillräcklig systematik i huvudmannens styrning och uppföljning

Huvudmannens styrning och uppföljning av vuxenutbildningen präglas i delar av en begränsad systematik. Insynen i verksamheten är i hög grad beroende av personbundna kontakter och organisatorisk närhet, snarare än av etablerade och enhetliga strukturer för uppföljning. Detta medför att analys av resultat och verksamhetens kvalitet inte genomförs konsekvent över tid eller mellan olika verksamhetsdelar.

I ljuset av de teoretiska utgångspunkterna om systematiskt kvalitetsarbete, där kontinuitet, gemensamma strukturer och dokumentation är centrala förutsättningar, innebär detta att kvalitetsarbetet riskerar att bli fragmenterat och mindre tillförlitligt.

Bristen på en sammanhållen struktur för datainsamling, analys och återkoppling försvårar därmed möjligheten att tidigt identifiera avvikelser, risker och utvecklingsbehov kopplade till måluppfyllelse.

5.1.2. Ötydlig ansvarsfördelning i styrkedjan

Analysen visar att ansvarsfördelningen inom styrkedjan inte är tillräckligt tydlig eller förankrad. Ansvar för analys, prioritering och beslut om utvecklingsinsatser upplevs variera mellan huvudman, förvaltningsledning, skolchef och rektorer.

Detta kan förstås i relation till teorin om sammanhållna kvalitetssystem, där en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan nivåer är en förutsättning för att skapa en fungerande koppling mellan huvudmannens styrning och verksamhetens genomförande.

Detta innebär en risk för att centrala frågor inte hanteras på rätt nivå eller att viktiga utvecklingsområden faller mellan organisatoriska nivåer. Särskilt gäller detta strategiska frågor kopplade till vuxenutbildningens samlade uppdrag, såsom utbildningsnivå i befolkningen och långsiktig kompetensförsörjning, vilka kräver ett tydligt huvudmannaperspektiv och en samlad styrning.

5.1.3. Svag koppling mellan verksamhet och politisk nivå

Kopplingen mellan verksamhetsnivå och politisk nivå framstår som otillräckligt strukturerad. Information om resultat, genomförda analyser och beslutade eller pågående utvecklingsinsatser når inte nämnden på ett systematiskt och återkommande sätt.

I relation till resonemanget om att uppföljning enligt kommunallagen inte i sig säkerställer ett analysbaserat kvalitetsarbete enligt skollagen finns en risk att den politiska nivån får ett underlag som främst beskriver resultat, men i begränsad utsträckning förklarar orsaker eller stödjer beslut om utvecklingsinsatser.

Detta begränsar nämndens möjligheter att utöva en aktiv och informerad styrning samt att följa utvecklingen i relation till uppsatta mål. Bristen på en tydlig struktur för återrapporering och dialog riskerar därmed att försvaga den demokratiska styrkedjan och minska förutsättningarna för långsiktighet och prioritering i utvecklingsarbetet.

5.2. Enhet (rektorsnivå och verksamhetsnära arbete)

5.2.1. Variation i systematiskt kvalitetsarbete mellan enheter och utbildningsformer

Det finns en påtaglig variation i hur det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs mellan olika rektorsområden och skolformsdelar inom vuxenutbildningen.

Detta ligger i linje med iakttagelserna i nulägesanalysen, där självskattningen visar på skillnader i struktur och systematik, och kan samtidigt förstås utifrån teorin om behovet av gemensamma indikatorer, arbetssätt och dokumentation för att skapa jämförbarhet och samlad analys på huvudmannanivå.

Skillnader i struktur, dokumentation, uppföljningsmetoder och analysarbete innebär att kvaliteten i uppföljningen inte är likvärdig. Detta medför att underlag till huvudmannens samlade analys blir ojämnt och i vissa delar svårtolkat eller ofullständigt. Avsaknaden av gemensamma arbetssätt och ramar för kvalitetsarbetet försvårar därmed möjligheten att göra en samlad och tillförlitlig bedömning av verksamhetens resultat, särskilt i relation till det övergripande målet om att öka den gymnasiala utbildningsnivån i befolkningen.

5.2.2. Begränsad fördjupning i analys av resultat

Trots att omfattande mängder data samlas in inom verksamheten visar iakttagelser att analysen i flera fall stannar vid beskrivande redovisningar av resultat.

Detta bekräftar den problembild som lyfts i både nulägesanalysen och i teoridelen, där det framgår att uppföljning i sig inte är tillräcklig utan behöver följas av fördjupad analys av orsaker och samband för att utgöra ett reellt stöd i utvecklingsarbetet.

Det finns samtidigt variationer i hur fördjupade analyser av resultat, bakomliggande orsaker och samband genomförs och sammanställs inom verksamheten. Det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs i flera delar aktivt på enhetsnivå, men den samlade strukturen för att analysera och följa upp kvantitativa data framstår som mindre utvecklad. Detta kan påverka möjligheten att skapa en gemensam och jämförbar bild av utvecklingsbehov och resultat över tid. Därmed riskerar också förutsättningarna att formulera träffsäkra och prioriterade åtgärder, samt att systematiskt följa upp effekterna av genomförda insatser, att bli mer begränsade.

5.3. Omvärld och medborgare

5.3.1. Förändringstakten inom komvux

Förändringstakten inom komvux är hög. Samtidigt är komvux en skolform som i grunden ska kännetecknas av flexibilitet och anpassning efter individens behov och arbetsmarknadens efterfrågan. Detta innebär att verksamheten är föremål för en mer eller mindre kontinuerlig omställning, vilket påverkar förutsättningarna för det systematiska kvalitetsarbetet. Den höga förändringstakten skapar både möjligheter och utmaningar, inte minst genom att det kan vara svårt att planera långsiktigt och samtidigt upprätthålla en sammanhållen och stabil struktur för uppföljning och analys. Givet den snabba förändringstakten behöver även processerna för mål och budget samt den interna resursfördelningen inom nämndens ansvarsområde ses över för att verksamheten ska ha reella förutsättningar att leverera enligt rådande lagstiftning.

Under de senaste tio åren har ett stort antal reformer och förändringar präglat komvux, många med ett ökat fokus på kompetensförsörjning och arbetsmarknadens behov. Parallellt pågår också ett kontinuerligt arbete med att tolka, införa och omsätta förändringarna i praktiken, ofta i samverkan med andra kommuner och aktörer. Dialoger med verksamheten visar att förändringarna i hög grad är kända, men att implementeringsarbetet fortfarande pågår och ställer krav på både organisation och arbetssätt.

Bland de förändringar som i närtid haft stor påverkan på verksamheten kan särskilt lyftas:

- Reformen om planering och dimensionering av gymnasial utbildning
- Gy25 och införandet av ämnesbetyg
- Reviderade styrdokument på grundläggande nivå
- Förändringar i statsbidraget för regionalt yrkesvux
- Digitalisering av nationella prov
- Förändringar inom sfi

Sammantaget innebär detta att komvux verkar i ett sammanhang där nya krav och förutsättningar tillkommer successivt, samtidigt som tidigare reformer fortfarande är under implementering. Detta förstärker behovet av ett systematiskt kvalitetsarbete som både kan hantera löpande förändringar och samtidigt bidra till långsiktighet, prioritering och stabilitet i styrning och uppföljning.

5.3.2. Komplex målgrupp med varierande förutsättningar

Vuxenutbildningens målgrupp är heterogen och präglas av stora variationer i utbildningsbakgrund, språkliga förutsättningar, arbetsmarknadsanknytning och livssituation. Många kombinerar studier med arbete, försörjningsansvar eller andra insatser, vilket påverkar deltagande, studietakt och genomströmning. För personer utan utbildning på grund- och gymnasienivå är komvux en central väg till arbete.

Samtidigt visar Folkhälsomyndigheten att elever på gymnasial nivå i högre grad har vårdats för psykisk ohälsa jämfört med befolkningen i stort (31 mot 26 procent). Hälsa varierar inom målgruppen, men ohälsa kan utgöra hinder för att fullfölja studier. Komvux lyfts därför som en viktig arena för hälsofrämjande insatser.

Skolverket konstaterar att elevgruppen förändrats över tid, med fler som deltar i längre utbildningar och ökade stödbehov, bland annat kopplade till kort utbildningsbakgrund, neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, psykisk ohälsa och tidigare skolmisslyckanden.

Samtidigt är många elever starkt motiverade, exempelvis för kompetensutveckling, yrkesväxling eller vidare studier. Vuxenutbildningen omfattar även uppdragsutbildning och fortbildning inom regional verksamhet, såsom äldreomsorgslyftet.

Sammantaget innebär detta att variationen i målgruppens förutsättningar behöver mötas med en mer differentierad uppföljning och analys. Till skillnad från exempelvis grundskolan, där elevgruppen är mer homogen och följer en sammanhållen struktur, präglas vuxenutbildningen av en större variation i studiebakgrund, studietakt och studieformer.

5.3.3. Utbildning på entreprenad som strukturell utmaning

En betydande del av vuxenutbildningen bedrivs på entreprenad, vilket innebär att utbildningen organiseras inom ramen för upphandlade avtal. Detta medför att huvudmannens direkta möjlighet att styra undervisningens innehåll, genomförande och utveckling är mer begränsad än i egen regi.

Samtidigt ställer denna organisering höga krav på fungerande strukturer för uppföljning, kvalitetskontroll och dialog med utförare. Variationer i hur dessa delar fungerar kan påverka likvärdigheten mellan utbildningar och därmed även måluppfyllelsen. I linje med vad Skolinspektionen lyfter finns en risk att uppföljningen i dessa delar blir mer reaktiv än systematiskt styrande, vilket ytterligare förstärker behovet av tydliga strukturer och ansvar.

5.4. Slutsats

Sammantaget bekräftar analysen ett mönster där de iakttagelser som framkommit i nulägesbeskrivningen kan förstås utifrån de teoretiska utgångspunkterna om systematik, sammanhållna kvalitetssystem och behovet av analysbaserat kvalitetsarbete.

Brister i struktur och systematik på huvudmannanivå, variationer i kvalitetsarbetets genomförande på enhetsnivå samt yttre och strukturella förutsättningar samverkar och förstärker varandra.

Detta innebär att kvalitetsarbetet riskerar att inte fullt ut fungera som ett sammanhållet och framtätsyftande styrinstrument, vilket i sin tur påverkar förutsättningar att nå målet om en ökad utbildningsnivå i befolkningen.

6. Åtgärdsförslag

Utifrån identifierade utmaningar lyfter rapporten både redan pågående åtgärder och presenterar förslag på åtgärder, med syfte att utveckla huvudmannens systematiska kvalitetsarbete kopplat till vuxenutbildningen. Åtgärderna avser i huvudsak utvecklingsinsatser inom förvaltningens ordinarie ansvar och beslutas därför inom tjänstemannaorganisationen enligt gällande ansvarsfördelning.

För varje åtgärdsförslag föreslås även ansvar, beslutsfattare, tidplan och former för uppföljning, för att bidra till att arbetet får genomslag och leder till varaktig förbättring. Förslagen bör ses som en del av ett systematiskt förbättringsarbete, där varje steg bidrar till att öka måluppfyllelsen, stärka likvärdigheten och utveckla kvaliteten i den kommunala vuxenutbildningens verksamhet över tid.

6.1. Åtgärdsförslag inom ramen för denna rapport

6.1.1. Behov av stärkt styrning och uppföljning

Enligt skollagen ska huvudmannen systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen i förhållande till de nationella målen samt säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas när brister framkommer i verksamheten. I både lagstiftning, tillsyn och stödmaterial framhålls att det som följs upp och rapporteras inom ramen för kommunallagens uppföljningskrav inte är tillräckligt för att säkerställa ett systematiskt kvalitetsarbete i skolverksamhet.

I detta sammanhang visar analysen att huvudmannens styrning och uppföljning av vuxenutbildningen behöver stärkas för att i högre grad omfatta de kvalitetsaspekter som krävs enligt skollagen. Brister i etablerade strukturer för uppföljning, otydlig ansvarsfördelning i styrkedjan samt en svag koppling mellan verksamhet och politisk nivå innebär att uppföljningen i dag endast delvis fångar verksamhetens kvalitet och utvecklingsbehov. Sammantaget medför detta en risk för att uppföljning och utvecklingsarbete inte fullt ut stödjer måluppfyllelse och prioritering på huvudmannanivå.

Åtgärdsförslag

Testa en integrerad uppföljning av de nationella målen inom befintlig uppföljningsprocess

Genomförs 2026 inom ramen för ordinarie uppföljningsprocess (verksamhetsberättelse) inom Vuxenutbildningen. Förväntas bidra till en mer systematisk och heltäckande uppföljning som även omfattar huvudmannens ansvar för det nationella uppdraget.

Ansvar: Kvalitetscontroller och skolledning för vuxenutbildning

Tidplan: Verksamhetsberättelse 2026

Beslut: Skolchef beslutar om genomförande enligt förslag

Vidare behöver det finnas goda administrativa förutsättningar för att möjliggöra en tydlig och integrerad uppföljning av de nationella målen inom befintliga uppföljningsprocesser. Den nuvarande rapporteringen sker inom regionens beslutsstöd Hypergene, där delårsrapport, verksamhetsberättelse och aktivitetsplaner hanteras för att synliggöra arbetet utifrån uppsatta mål. Uppföljning av aktiviteter sker i modulen ”Röda tråden”.

Samtidigt saknas i dag en tydlig struktur för hur de nationella målen integreras i denna uppföljning, vilket begränsar möjligheten till en samlad och systematisk analys av verksamhetens resultat i relation till det nationella uppdraget.

Åtgärdsförslag

Testa att integrera nationella mål i Aktivitetsplanen

Införa de nationella målen för den kommunala vuxenutbildningen i befintligt system (Hypergene) för att säkerställa att uppföljning och analys systematiskt utgår från det nationella uppdraget. Förväntas bidra till tydligare koppling mellan verksamhetens resultat och nationella mål, vilket stärker kvaliteten i analys och uppföljning samt bidrar till en mer likvärdig och målstyrd verksamhet.

Ansvar: Kvalitetscontroller och skolledningen för vuxenutbildningen

Tidplan: Testas till verksamhetsberättelse 2026

Uppföljning: Utvärdering i verksamheten

Beslut: Skolchef beslutar om genomförande och utvärdering enligt förslag

6.1.2. Utveckling av kvalitetsdokumentation och visuellt uppföljningsstöd

Vuxenutbildningen har, mot bakgrund av de identifierade bristerna i nulägesanalysen, tagit fram en gemensam kvalitetsdokumentation som utgår från de nationella målen för utbildningen samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens mål. I nuläget präglas uppföljning och analys av en begränsad grad av struktur och samordning, vilket försvårar möjligheten att skapa en samlad bild av verksamhetens resultat och utvecklingsbehov. Detta har i analysen kopplats till att dokumentation och uppföljning sker i olika delar av organisationen utan en tydlig och enhetlig struktur, vilket i sin tur påverkar kvaliteten i både analys och rapportering.

Den framtagna kvalitetsdokumentationen syftar till att möta denna problematik genom att etablera en gemensam struktur för hur underlag till uppföljning och rapportering tas fram. Dokumentationen ska användas som ett strukturerat förarbete inför uppföljning, vilket innebär att relevanta resultat, iakttagelser och analyser dokumenteras löpande och på ett enhetligt sätt. Därigenom skapas förutsättningar för en mer samlad och kontinuerlig dokumentation av verksamhetens kvalitet.

Åtgärden tar sin utgångspunkt i teori och nationella riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete, där vikten av kontinuerlig dokumentation, spårbarhet och koppling mellan

mål, genomförande och resultat betonas. Genom att stärka denna kedja förväntas kvalitetsdokumentationen bidra till en högre kvalitet i analysarbetet, en tydligare koppling till nationella mål samt en mer ändamålsenlig och transparent rapportering. På sikt skapar detta bättre förutsättningar för att identifiera utvecklingsbehov, följa effekter av genomförda insatser och bedriva ett mer sammanhållet systematiskt kvalitetsarbete inom vuxenutbildningen.

Pågående åtgärd

Strukturerad kvalitetsdokumentation

Ska användas som ett strukturerat förarbete till uppföljning och rapportering inom vuxenutbildningen. Ger en mer samlad och kontinuerlig dokumentation som stärker kvaliteten i analys och rapportering samt skapar bättre förutsättningar för ett systematiskt kvalitetsarbete.

Ansvar: Rektorer och administrativ chef

Tidplan: Pågår

Uppföljning: Utvärdering i ledningsgrupp efter verksamhetsberättelsen 2026

Beslut: Skolchef beslutar om genomförande och utvärdering enligt förslag

Som ett komplement till den framtagna kvalitetsdokumentationen och för att stärka uppföljningen av de nationella målen inleds ett arbete med att ta fram och testa en samlad uppföljning i Power BI. I nulägesanalysen framgår att kopplingen mellan verksamhetens resultat och de nationella delmålen i kvalitetssystemet i dagsläget är begränsad, vilket gör det svårt att systematiskt följa måluppfyllelse i relation till det nationella uppdraget. Detta har i analysen kopplats till avsaknaden av en sammanhållen struktur för att visualisera och tillgängliggöra relevanta indikatorer.

Åtgärden innebär att indikatorer kopplade till de nationella delmålen samlas och visualiseras i ett gemensamt uppföljningsverktyg inom ramen för befintligt systemstöd (Power BI). Syftet är att skapa en mer tillgänglig och samlad bild av måluppfyllelsen, som kan användas som underlag för analys, uppföljning och styrning.

Utifrån teorin om systematiskt kvalitetsarbete och målstyrning, där tydliga samband mellan mål, resultat och uppföljning är centrala, förväntas åtgärden bidra till en stärkt koppling mellan verksamhetens resultat och de nationella målen. Genom att synliggöra måluppfyllelse på ett enhetligt sätt skapas bättre förutsättningar för fördjupad analys, mer träffsäkra prioriteringar och en mer likvärdig och målstyrd verksamhet inom vuxenutbildningen.

Åtgärdsförslag

Ta fram och testa en samlad uppföljning i Power BI av indikatorer kopplade till delmålen i nationella kvalitetssystemet

Visualisera måluppfyllelse för de nationella målen för den kommunala vuxenutbildningen i befintligt system (Power BI) för att skapa bättre förutsättningar till uppföljning och analys i relation till det nationella uppdraget. Förväntas bidra till tydligare koppling mellan verksamhetens resultat och nationella mål, vilket stärker kvaliteten i analys och uppföljning samt bidrar till en mer likvärdig och målstyrd verksamhet.

Ansvar: Kvalitetscontroller

Tidplan: Målsättningen är att ha en modell klar till kvalitetsdialogen i oktober/november

Uppföljning: Utvärdering av kvalitetscontroller och i ledningsgrupp efter kvalitetsdialogen i oktober/november

Beslut: Kvalitetschef beslutar om genomförande och utvärdering enligt förslag

6.1.3. Behov av fördjupad analys av resultat

Mot bakgrund av behovet av fördjupad analys av resultat föreslås att en mer strukturerad och dialogbaserad uppföljningsform prövas i form av ett årligt kvalitetsuppföljningssamtal inom den kommunala vuxenutbildningen. I nulägesanalysen framgår att analysen av resultat i dag i hög grad sker fragmenterat och utan en tydlig gemensam arena för fördjupad dialog mellan verksamhet och huvudman, vilket försvårar en samlad förståelse av resultat, orsaker och utvecklingsbehov.

Förslaget innebär att ett pilotförsök genomförs med ett årligt kvalitetsuppföljningssamtal i samverkan mellan verksamheten och central förvaltning. Samtalen föreslås utgå från tillgängliga resultat, uppföljningsunderlag och analyser, och syftar till att pröva en mer sammanhållen struktur för gemensam tolkning och analys av verksamhetens utveckling.

Utifrån teorin om systematiskt kvalitetsarbete, där dialog, analys och gemensam förståelse utgör centrala delar i att omsätta uppföljning i utveckling, bedöms åtgärden kunna bidra till ökad samsyn kring resultat och utvecklingsbehov. På sikt skapas därmed bättre förutsättningar för ett mer systematiskt, träffsäkert och sammanhållet kvalitetsarbete på huvudmannanivå.

Åtgärdsförslag

Test av årligt kvalitetsuppföljningssamtal inom den kommunala vuxenutbildningen i samverkan med central förvaltning

Genomföra ett pilotförsök med årliga kvalitetsuppföljningssamtal inom den kommunala vuxenutbildningen, i samverkan mellan verksamheten och central förvaltning, för att pröva en mer strukturerad och dialogbaserad uppföljningsform. Förväntas ge ökad samsyn kring resultat och utvecklingsbehov samt förbättrade förutsättningar för ett mer systematiskt och träffsäkert kvalitetsarbete på huvudmannanivå.

Ansvar: Skolchef och kvalitetschef

Tidplan: Oktober – november 2026 (inför verksamhetsberättelse)

Uppföljning: Utvärdering efter genomförande av de som deltagit

Beslut: Skolchef beslutar om genomförande och utvärdering enligt förslag

6.1.4. Begränsade förutsättningar för systematisk uppföljning av utbildning på entreprenad

Det pågår en översyn i regionstyrelseförvaltningen om inköpsorganisationen centralt¹⁴, resultatet har ännu inte publicerats. Syftet med uppdraget är att se över inköpsorganisationen för samtliga förvaltningar inom Region Gotland med utgångspunkt från inköpsmål och status och även utmaningar i nuvarande inköpsarbete. Översynen omfattar utredning av såväl det strategiska som det taktiska och operativa inköpsarbetet.

Mot bakgrund av de identifierade begränsningarna i den systematiska uppföljningen av entreprenad inom vuxenutbildningen föreslås dock att behov och förutsättningar för en central resurs inom utbildnings- och arbetslivsförvaltningen utreds. I nulägesanalysen framgår att arbetet med avtal, upphandling och avtalsuppföljning i dag är utspritt och i varierande grad strukturerat, vilket påverkar kvaliteten i uppföljningen och möjligheten att säkerställa efterlevnad av ingångna avtal.

Förslaget innebär att en utredning genomförs av behov, omfattning och organisatoriska förutsättningar för en central funktion med uppdrag att stödja arbetet med avtal, upphandling och avtalsuppföljning inom förvaltningen som helhet. Syftet är att pröva hur

¹⁴ Översyn av inköpsorganisationen - Region Gotland

en mer samlad och strukturerad hantering av dessa processer kan bidra till ökad kvalitet och effektivitet, oavsett verksamhetsområde.

Utifrån teorin om styrning och uppföljning i komplexa organisationer, där tydliga ansvarsstrukturer och systematiska processer är centrala för att säkerställa kvalitet och effektivitet, bedöms åtgärden kunna bidra till ökad tydlighet i ansvarsfördelning samt stärkt kvalitet i avtalsprocesserna. På sikt skapas därmed bättre förutsättningar för en mer systematisk uppföljning och ökad efterlevnad av avtal inom hela förvaltningen.

Åtgärdsförslag

Utreda behov och förutsättningar för en central resurs för att stärka arbetet med avtal, upphandling och avtalsuppföljning

Utreda behov, omfattning och organisatoriska förutsättningar för en central resurs som kan stödja arbetet med avtal, upphandling och avtalsuppföljning. Förväntas bidra till tydligare ansvar, ökad kvalitet och effektivitet i avtalsprocesserna samt bättre förutsättningar för systematisk uppföljning och efterlevnad av avtal inom hela förvaltningen.

Ansvar: Förvaltningschef, ekonomichef och kvalitetschef

Tidplan: Klart till juni 2027

Uppföljning: Utredning klar juni 2027 (FC)

Beslut: Förvaltningschef beslutar om genomförande enligt förslag

6.2. Åtgärdsförslag som inte omfattas av beslut i föreliggande rapport

Här presenteras åtgärdsförslag som inte omfattas av beslut i föreliggande rapport utan hanteras vidare inom ramen för den förvaltningsövergripande rapporten om huvudmannens systematiska kvalitetsarbete inom utbildnings- och arbetslivsförvaltningens samlade uppdrag.

6.2.1. Otydlig ansvarsfördelning i styrkedjan

Analysen visar att utbildnings- och arbetslivsförvaltningen har etablerade strukturer för styrning och kvalitetsarbete, men också behov av att stärka sambanden mellan uppföljning, analys, ansvar och utvecklingsinsatser för att skapa en mer sammanhållen och likvärdig struktur på huvudmannanivå.

Mot denna bakgrund föreslås ett utvecklingsarbete för en gemensam struktur, som tydliggör hur olika nivåer i organisationen bidrar till och samverkar i kvalitetsarbetet.

Åtgärdsförslag

Tydliggör ansvar, roller och mandat i kvalitetsarbetet

Det finns behov av att ytterligare tydliggöra ansvar, roller och mandat i förvaltningens systematiska kvalitetsarbete, för att skapa en mer sammanhållen styrning och minska risk för otydlighet och parallella arbetssätt. Ett utvecklingsarbete för en gemensam struktur behöver göras, som tydliggör hur olika nivåer i organisationen bidrar till och samverkar i kvalitetsarbetet.

6.2.2. Stärka verksamheternas förmåga att tolka och använda resultat i sitt kvalitetsarbete

Mot bakgrund av ett behov av att stärka verksamheternas förmåga att tolka och använda resultat i sitt kvalitetsarbete föreslås att metod- och kompetensstöd i analysarbetet utvecklas. Stödet ska omfatta gemensamma metoder, mallar och kompetensinsatser och

riktas till samtliga verksamheter. Förslaget bedöms bidra till ökad kvalitet och likvärdighet i analyserna samt bättre underlag för beslut och riktade utvecklingsinsatser.

Åtgärdsförslag

Utveckla metod- och kompetensstöd i analysarbetet

Utveckla och tillgängliggöra stöd i analysarbetet, exempelvis genom gemensamma metoder, mallar och kompetensstöd, för att stärka verksamheternas förmåga att tolka och använda resultat i sitt kvalitetsarbete. Förväntas bidra till ökad kvalitet och likvärdighet i analyserna samt bättre underlag för beslut och riktade utvecklingsinsatser.