

# Granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap

**Tingsryds kommun**

Juni 2021

*Projektledare, Kim Ivarsson*

*Projektmedarbetare, Sara Ljungberg*

*Kvalitetssäkrare, Marie Lindblad, certifierad kommunal revisor*

# Innehållsförteckning






<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>Inledning</b>	<b>4</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>4</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>4</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>4</b>
<b>Avgränsning</b>	<b>5</b>
<b>Metod</b>	<b>5</b>
<b>Granskningsresultat</b>	<b>6</b>
<b>Relevant kompetens</b>	<b>6</b>
<b>Rektorernas tillgång till stödresurser</b>	<b>8</b>
<b>Mandat att organisera sin verksamhet</b>	<b>10</b>
<b>Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete</b>	<b>13</b>
<b>Vidtagna åtgärder vid behov</b>	<b>16</b>
<b>Samlad bedömning</b>	<b>18</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>18</b>
<b>Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor</b>	<b>19</b>

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tingsryds kommun genomfört en granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Granskningens syfte är att bedöma om bildningsnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.<sup>1</sup>

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att bildningsnämnden *i allt väsentligt* säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Säkerställer bildningsnämnden att rektorerna har relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?	Ja	
Har bildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?	Ja	
Har bildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns på enheten?	Ja	
Skер uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation som rapporteras till nämnden?	Delvis	
Säkerställer bildningsnämnden att det vid behov vidtas åtgärder för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?	Delvis	

<sup>1</sup> Enligt Skolinspektionen är definitionen av rektors pedagogiska ledarskap allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra läroprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.

## Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till bildningsnämnden:

- Säkerställ en långsiktig strategi för kompetensutveckling för rektorer.
- Säkerställ att en översyn genomförs avseende möjligheter att erbjuda juridisk stöd till rektorer.
- Säkerställ att uppföljningen som delges nämnden innehåller redovisning av enheternas olika förutsättningar och resultat för att nämnden vid behov ska kunna vidta åtgärder.
- Säkerställ en tydlig styrning i form av konkreta åtgärder för att utveckla förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

# Inledning

## Bakgrund

Rektor har stor betydelse för en skolas utveckling och resultat. Av Skolinspektionens årsrapport 2019 framgår att det vid skolor som i hög utsträckning möter inspektionens uppsatta kvalitetskriterier inom den regelbundna kvalitetsgranskningen ofta finns rektorer med ett stort engagemang och ett tydligt ledarskap. De har god kännedom om skolans kunskaps- och värdegrundsuppdrag och sin egen skolas verksamhet. Många av dessa rektorers arbete utmärks av att det är strukturerat och målfokuserat och att personalen är delaktig.

Huvudmannen har det övergripande ansvaret för att utbildningen genomförs i enlighet med bestämmelserna i kolförfattningarna. Huvudmannen är ansvarig för att skapa förutsättningar för rektor och att följa upp och utveckla verksamheten. Rektor ska vara pedagogisk ledare vilket innebär att leda och samordna det pedagogiska arbetet samt ansvara för att de nationella målen är styrande för verksamheten. Utöver sitt pedagogiska uppdrag har rektor även ofta ansvar för arbetsmiljön på skolan, ekonomin, personalfrågor med mera. För att rektor ska kunna fungera som en god pedagogisk ledare är det viktigt att det finns stödstrukturer i verksamheten, till exempel för fastighetsfrågor, administration och ekonomi.

Med tanke på rektors omfattande uppdrag och samtidigt stora betydelse för verksamheten har revisorerna utifrån en bedömning av väsentlighet och risk funnit det angeläget att genomföra en granskning av rektors pedagogiska ledarskap.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om bildningsnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap? Följande revisionsfrågor används för att svara mot syftet:

1. Säkerställer bildningsnämnden att rektorerna har relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?
2. Har bildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?
3. Har bildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns på enheten?
4. Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation som rapporteras till nämnden?
5. Säkerställer bildningsnämnden att det vid behov vidtas åtgärder för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

## Revisionskriterier

- Kommunallagen 6:6
- 2 kap. 9-10 §§ skollagen (rev.fr 1)
- 2 kap. 8 § skollagen (rev.fr 2 och 3)
- 4 kap. 3, 5-7 §§ skollagen (rev.fr 4)
- 2 kap. 11-12 §§ skollagen (rev.fr 5)
- Förordning (2011:183) om befattningsutbildning för rektorer och annan personal med motsvarande ledningsfunktion i skola, förskola och fritidshem samt fortbildning för rektorer och förskolechefer
- kommunens regler och riktlinjer (rev.fr 5)

## Avgränsning

Granskningen avser grundskola. Granskningen avser i huvudsak år 2020–2021. De skolenheter som omfattas av intervjuer är Dackeskolan, Linnerydsskolan och Trojaskolan.

## Metod

Inledningsvis genomfördes en analys av för granskningen relevanta beslut och dokument, bland annat delegationsordning, kvalitetsredovisning, verksamhetsplan samt enkätresultat.

Intervjuer har genomförts med:

- Nämndens presidium
- Bildningsförvaltningens förvaltningschef
- Rektorer från berörda skolenheter

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Inom ramen för granskningen har en enkätundersökning skickats till samtliga rektorer inom grundskolan i Tingsryds kommun, totalt 8. Den webbaserad enkäten har distribuerats och besvarats i det digitala verktyget SurveyXact. Enkäten har bestått av tolv frågor/påståenden att ta ställning till kopplat till rektors förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Enkäten har fokuserat på tre områden: kompetensutveckling, stödresurser samt pedagogiskt ledarskap. De svaranden har även fått möjlighet att lämna kommentarer till varje område genom fritextsvar. Alla lämnade svar i enkäten har behandlats anonymt.

Svarsfrekven uppgår till 100 procent och alla har besvarat enkäten i sin helhet och därmed svarat på samtliga frågor/påståenden.

# Granskningsresultat

## Relevant kompetens

*Revisionsfråga 1: Säkerställer bildningsnämnden att rektorerna har relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?*

Av 2 kap. 11-12 §§ skollagen framkommer att som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt. Huvudmannen ansvarar för att rektor har en utbildning som krävs enligt lagen.

## *lakttagelser*

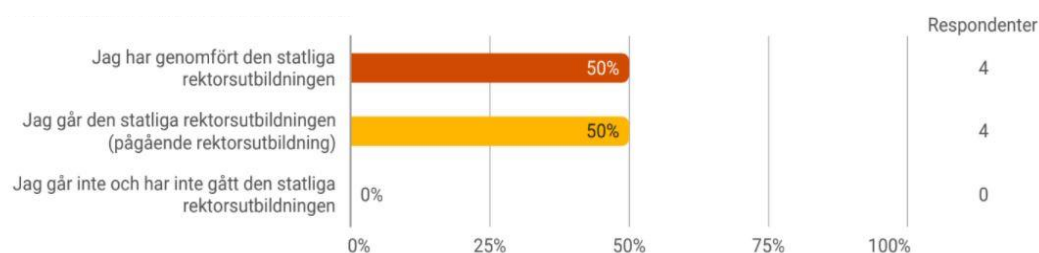
I Tingsryds kommun har bildningsförvaltningen sedan ett antal år tillbaka en förändrad organisationsstruktur. I och med den nya organisationen gjordes bland annat en förändring av rektorsområdet. Vid tiden för granskningen är förskole- och skolverksamheten indelad i fyra rektorsområden (Ro)<sup>2</sup>. Detta innebär att rektorerna är rektor över flera olika enheter och har flera ansvarsområden; fritidsverksamhet, förskola, ytterligare en eller flera skolenheter inom ett och samma geografiska område. Enligt intervju är flera av förvaltningsledningens personal och rektorer nyligen rekryterade.

Vid rekrytering av nya rektorer ligger enligt intervju fokus på relationspedagogik samt att rektorerna ska ha en differentierat bakgrund med olika kompetenser och erfarenheter. Av de intervjuade rektorerna som är relativt nya i kommunen beskrivs introduktionen som uppskattad. I kommunen finns en central introduktion för alla chefer i kommunen som berör delar av HR, ekonomi samt arbetsmiljö.

För rektorer som anställs efter den 1 mars 2010 har huvudmannen sett till att de har gått, går eller kommer att gå en särskild befattningsutbildning (rektorsutbildningen) eller utbildning som kan jämföras med denna. Vi har för granskningen tagit del av en lista över vilka rektorer som genomgått rektorsutbildningen och vilka som genomgår utbildningen vid tiden för granskningen. I listan framgår även en kort beskrivning av respektive rektors formella kompetenser.

I Tingsryds kommun har samtliga rektorer inom grundskolan gått eller går rektorsutbildningen.

*Figur 1: Enkätresultat "Den statliga rektorsutbildningen"*



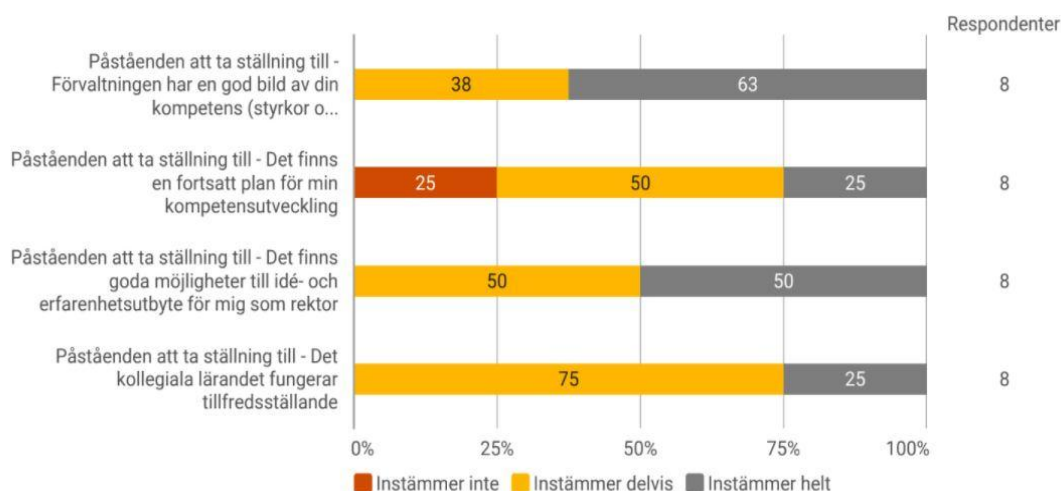
<sup>2</sup> Ro 1 består av verksamhet från förskola till årskurs 9 samt grundsärskola i Tingsryd och förskola till årskurs 3 i Konga. Ro 2 består av verksamhet från förskola till årskurs 6 samt grundsärskola i Ryd och i Urshult. Ro 3 består av verksamhet i förskola i Linneryd och Rävemåla, grundskola till årskurs 6 i Linneryd samt verksamhet från förskola till årskurs 6 i Väckelsång. Ro 4 finns i Tingsryd och består av gymnasieskolan Wasaskolan. På Wasaskolan erbjuds fem nationella program samt introduktionsprogram, varav språkinstruktionen är det största. På Wasaskolan finns också gymnasiesärskolan.

I enkäten ställdes fyra påståenden avseende kompetens och kompetensutveckling. Av resultatet av enkätfrågan "Förvaltningen har en god bild av din kompetens (styrkor och utvecklingsområden)" framgår att en övervägande del av rektorerna upplever att förvaltningen har en god bild av rektorernas kompetens, styrkor och utvecklingsområden.

Resultatet av enkätfrågan "Det finns en fortsatt plan för min kompetensutveckling" framgår en mer splittrad bild där en knapp majoritet instämmer delvis med påståendet. I intervjuer framgår att rektorerna inte har kännedom om någon planering för fortsatt kompetensutveckling efter att den statliga rektorsutbildningen är genomförd. Enligt uppgift har ingen kompetenskartläggning genomförts. Enligt uppgift har nämnden ingen egen kompetensförsörjningsplan och det saknas en övergripande plan för kommunens kompetensförsörjning.

Vid intervjuer uppges förvaltningen ha fokuserat på att samtliga rektorer får gå den statliga rektorsutbildningen. Då utbildningen tar mycket tid i anspråk uppges detta vara en orsak till att kompetensutvecklingen i övrigt inte varit lika prioriterad. Vissa rektorer har genomfört andra former av kompetensutveckling som exempelvis utbildningar hos Specialpedagogiska skolmyndigheten inom differentierad undervisning. Vidare har interna utbildningar inom kommunikativt ledarskap erbjudits.

Figur 2: Enkätresultat "Pågåenden att ta ställning till avseende kompetens, kompetensutveckling samt möjlighet till idé och erfarenhetsutbyte och kollegialt lärande"



Av enkätresultatet framgår också en splittrad bild avseende huruvida man instämmer om det finns goda möjligheter till idé- och erfarenhetsutbyte och om det kollegiala lärandet fungerar tillfredsställande. Resultatet visar att 75% instämmer delvis att det kollegiala lärandet fungerar tillfredsställande.

### Bedömning

#### Revisionsfråga 1: Säkerställer bildningsnämnden att rektorerna har relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?

**Ja.** Vi konstaterar att samtliga grundskolerektorer i Tingsryds kommun har gått eller har påbörjat den statliga rektorsutbildningen, vilket är i enlighet med skollagens bestämmelser. Vidare framgår att förvaltningen har en god överblick över rektorernas formella kompetenser.

Vi noterar att det finns ett behov av att tydliggöra kompetensutvecklingsinsatserna för rektorerna och att det kollegiala lärandet samt möjlighet till idé och erfarenhetsutbyte kan utvecklas.



## Rektorernas tillgång till stödresurser

*Revisionsfråga 2: Har bildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?*

### *lakttagelser*

Som ovan nämnt är Tingsryds kommun indelad i fyra rektorsområden. Syftet med den nya organisationen har varit att skapa förutsättningar för att rektorerna ska ha mer gemensamt, likvärdiga problemställningar, samt kunna göra gemensamma fortbildningar samt arbetsplatsträffar (APT).

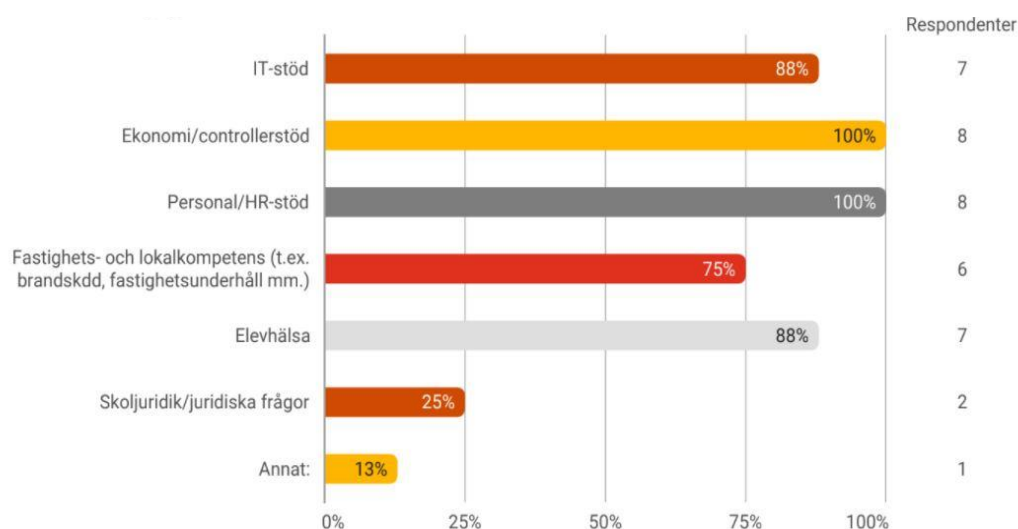
Bildningsförvaltningen i Tingsryds kommun har sex centralt anställda medarbetare: en skolchef (bakgrund som verksamhetschef, rektor och lärare), två utvecklingsledare med olika bakgrund/kompetens (båda med bakgrund som rektor och lärare), förvaltningsadministratör, central barn- och elevhälsa (skolpsykolog, logoped, arbetsterapeut samt särskolesamordnare) samt IT-samordnare och specialpedagog med särskilt uppdrag. Utvecklingsledarna utgör ett bollplank i vardagliga frågor och samt i det praktiska arbetet med utvecklandet av arbetsplatsträffar eller som stöd i samtal med medarbetargrupper.

Barn- och elevhälsan är den kommunövergripande organisationen för barn och elever i behov av särskilt stöd. Inom varje rektorsområde finns det ett lokalt barn- och elevhälsoteam som utgörs av skolsköterska, kurator och specialpedagog vilka organisatoriskt tillhör barn- och elevhälsan. Det finns också specialpedagoger, särskoleansvarig, skolläkare, logoped, arbetsterapeut och samordnare som är placerade centralt och har ett kommunövergripande uppdrag inom barn- och elevhälsan medan psykologtjänst köps in externt.

Per enhet finns även administratör samt förstelärare på alla enheter utom på Örmoskolan. Kommuncentralt stöd är ekonom, personalspecialist, lönehandläggare, skolskjutssamordnare, nämndsekreterare samt bibliotekschef som ansvarar för skolbibliotekarierna.

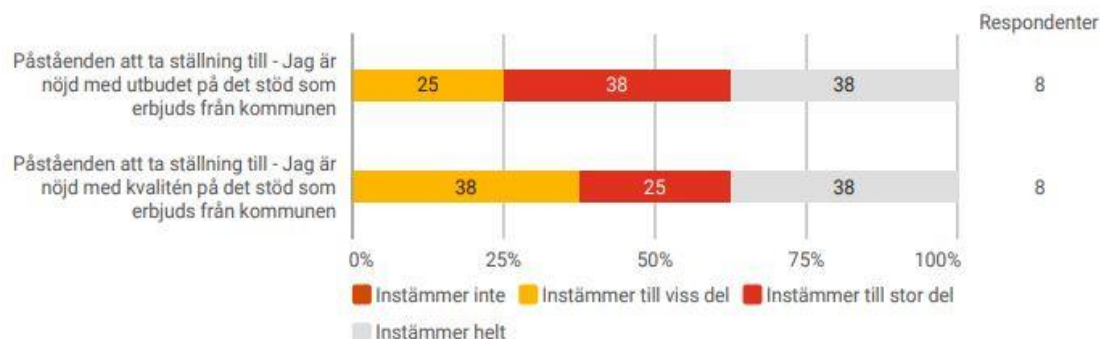
Resultatet av enkätfrågan "Vilka stödresurser har du tillgång till från kommunen?" visar att flertalet rektorer anser sig ha tillgång till stöd från förvaltningen avseende HR/personal, IT, ekonomi/controllerstöd, elevhälsa samt fastighets- och lokalkompetens. Av enkätresultatet framgår att en lägre andel rektorer upplever att det finns stöd avseende skoljuridik/juridiska frågor.

Figur 3: Enkätresultat "Vilka stödresurser har du tillgång till från kommunen?"



I enkäten fick rektorerna ta ställning till hur nöjda de var med stödet som erbjuds från kommunen. Enkätsvaren visar att 75% av rektorer har svarat att man instämmer helt eller till stor del att man är nöjd med stödet och 63% har svarat att man instämmer helt eller till stor del att man är nöjd med kvalitén på stödet. Ingen rektor upplever att stödet är otillräckligt eller är av sämre kvalitét.

Figur 4: Enkätresultat "Påstående om kvalitén på stödresurserna"



Vid intervjuer beskriver rektorerna att stödet generellt fungerar väl i enlighet med enkätresultatet. Kommunikationsvägarna uppges som korta och det beskrivs som enkelt att komma i kontakt med stödresurser vid behov. Vidare beskrivs det finnas ett gott stöd och samverkan mellan rektorerna i form av rektorsmöten, APT<sup>3</sup>, pedagogiskt forum samt verksamhetsträffar. På dessa träffar är dilemman inom skolvärlden en stående punkt där rektorer ges möjlighet att lyfta faktiska händelser och resonera kring situationen.

Av enkätresultatet framgår att rektorerna upplever mindre möjligheter till stöd i juridiska frågor. En anledning till detta uppges vara att kommunen vid tiden för granskningen saknar en kommunjurist. Förvaltningen har därmed vid behov köpt tjänsten via konsult. Enligt rektorerna finns det möjlighet att få hjälp internt i vissa ärenden, men vid osäkerheter kan ett ärende cirkulera länge och hos flera personer. Vidare framgår att IT-stödet kan utvecklas. Ett exempel på detta är att flera elever saknar läsplattor.

### Bedömning

**Revisionsfråga 2: Har bildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?**

**Ja.** Vi konstaterar att det finns stöd inom väsentliga områden för rektorerna inom grundskolan. Rektorerna har tillgång till stödresurser för ekonomi-/controllerstöd, personal-/HR-stöd, fastighetsstöd, samt elevhälsa. En övervägande majoritet av rektorerna anser att det finns stöd och att stödet till stor del fungerar ändamålsenligt.

Rektorerna upplever dock ett lägre stöd avseende skoljuridiska frågor då kommunen saknar en kommunjurist. Vi noterar även att 38 procent av respondenterna endast instämmer till viss del om att de är nöjda med kvalitén på stödet som finns att tillgå.

## Mandat att organisera sin verksamhet

*Revisionsfråga 3: Har bildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns på enheten?*

Enligt 2 kap. 9 § skollagen ska det pedagogiska arbetet vid en förskole- eller skolenhet ledas och samordnas av en rektor. Rektorn ska särskilt verka för att utbildningen utvecklas. I 2 kap. 10 § skollagen framgår bland annat att rektorn beslutar om sin enhets inre organisation och ansvarar för att fördela resurser inom enheten efter barnens och elevernas olika förutsättningar och behov.

### *lakttagelser*

Bildningsnämndens *delegationsordning* är beslutad av nämnden 2020-02-11, §16. Delegationsordningen redogör inledningsvis för de grundläggande bestämmelserna avseende delegation. Av delegationsordningen framgår vilka beslut som rektor kan fatta på delegation. Rektor har bland annat delegation på genomförande av åtgärder för att förebygga och förhindra att barn och elever utsätts för kränkande behandling samt delegation på att upprätta plan mot kränkande behandling.

I förvaltningens medarbetarenkät<sup>4</sup> som skickas ut till rektorer och anställda på förvaltningen kan respondenterna besvara olika påståenden på en skala 1-5 där 1 stämmer mycket dåligt och 5 stämmer mycket bra. Av resultatet framgår att 13 av 15 angett värde 4-5 på påståendet om närmaste chef ger tillräckliga förutsättningar för att rektor ska kunna ta ansvar i arbetet. Motsvarande resultat gavs även på påstående om respondenten för ett tillräckligt med stöd av sin chef. 15 av 14 respondenterna angav 4-5 på påståendet om man har tillgång till tillräcklig information i arbetet.

Bildningsnämnden beslutade om ett nytt *resursfördelningssystem* för Tingsryds kommuns grundskolor den 2018-09-25 §3. Föregående modell baserades i sin utgångspunkt på elevpeng i förhållande till antal elever för respektive verksamhet. Förutom denna grundresurs gjordes sedan olika avräkningar baserade på b.la. stadier, språkundervisning och hänsyn till socioekonomisk variabel i form av föräldrars utbildningsbakgrund.

Det nya resursfördelningssystemet är uppbyggt utifrån faktorerna; *likvärdighet, integrationsstöd samt resursstöd*. Basen i beräkningen är därför inte elevpeng kopplat till antal elever, utan tjänster kopplat till antal grupper och klasser och där timplanen avgör tilldelningen i grundbemanning. Avsikten och fördelarna med resursfördelningen beskrivs enligt en tjänsteskrivelse 2018-09-05 vara att det ökar likvärdigheten för samtliga enheter i organisationen och tydliggör hur mycket resurser som krävs för att uppfylla kraven på garanterad undervisningstid. Utöver grundbemanning beräknas integrationsstöd för respektive enhet, enligt ovan. Förutom dessa variabler tillkommer i resursfördelningssystemet ytterligare en variabel som är bildningsnämndens ambitionsnivå att upprätthålla en hög personaltäthet i verksamheten. (i nuläget 8,4 personal/100 barn). Detta beräknas också per enhet och fördelas inom verksamheten som ett resursstöd. Av tjänsteskrivelsen framgår att genom ovanstående variabler förbättras rektorernas möjligheter att bygga upp en flexibel och anpassningsbar verksamhet som kan möta Tingsryds kommuns barn och ungdomars olika förutsättningar.

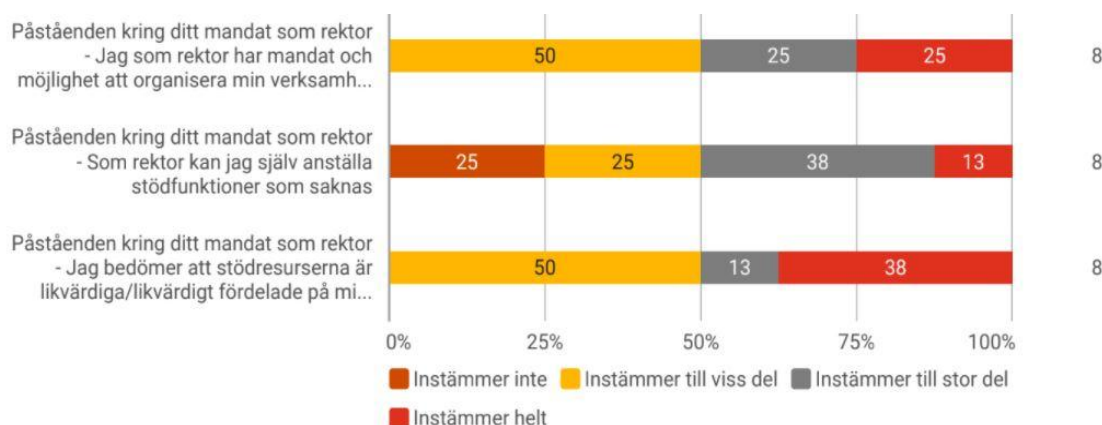
<sup>4</sup> Medarbetarenkät 2021 (odaterad)

I intervju med rektorerna framgår att rektorerna upplever att man i stort har en autonomi att bygga upp sin organisation utifrån de resurser som finns att tillgå. Rektors möjlighet styrs i hög grad av tilldelade, framför allt ekonomiska, resurser. Rektorerna i Tingsryd ansöker inte om tilläggsbelopp vid behov av särskilt stöd utan detta ska finansieras inom den ram och i enlighet med den resursfördelningsmodell som finns. Tilläggsbelopp kan dock delas ut vid särskilda fall men uppfattningen vid intervjuer är att det tilläggsbelopp som finns att söka är svårt att få beviljat. Dock framhävs det att det tidigare fanns ett system där medel äskades främst via tilldelningsbelopp<sup>5</sup> vilket skapade mycket administration. Vidare är uppfattningen från rektorerna att deras delaktiga i arbetet med förvaltningens budget som begränsad. Rektorerna kan äska pengar till investeringar via investeringsbudgetprocessen men budgetramen styrs i huvudsak av resursfördelningsmodellen.

Enligt de intervjuade har rektorerna inte någon kännedom om huruvida det finns dokumenterade uppdragsbeskrivningar, däremot upplevs det finnas tillräckligt stöd inom kommunen för att få hjälp med frågor exempelvis genom stödresurser, skolchef eller inom rektorsgruppen.

Vid genomförandet av enkäten fick rektorerna möjlighet att svara på påståenden rörande sitt mandat som rektor. Sammanfattningsvis upplever rektorerna i mer eller mindre grad att man har mandat och möjlighet att organisera sin verksamhet. 50 procent av respondenterna svarade instämmer helt eller instämmer till stor del att man har mandat och möjlighet. 50 procent instämmer till viss del att man har mandat och möjlighet. Ingen rektor upplever att det inte finns möjlighet att organisera verksamheten. Avseende påståendet rörande möjligheter att själv anställa stödfunktioner vid behov framgår ett splittrat resultat hos rektorerna. Som tidigare nämnts beviljas tilläggsbelopp endast i särskilda fall och finansiering av särskilt stöd ska finansieras inom den ram rektor får tilldelad. Vidare framgår ett splittrat resultat avseende huruvida stödresurserna anses vara likvärdiga/likvärdigt fördelade. En övervägande del anser, i mer eller mindre grad, att resurserna är likvärdigt fördelade och ingen rektor anser att resurserna inte är likvärdigt fördelade.

Figur 4: Enkätresultat "Påståenden om mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet"



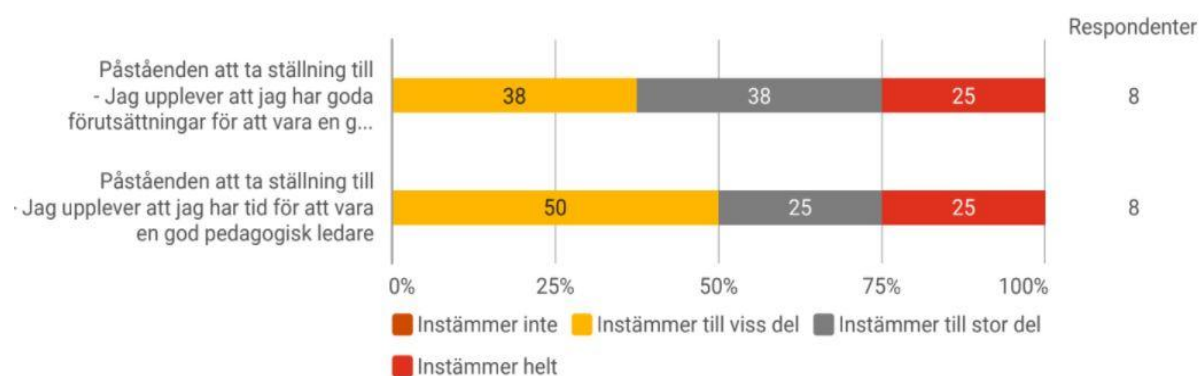
I intervjuer framgår att det råder delade meningar inom rektorsgruppen avseende den centrala elevhälsan. Vissa rektorer hade gärna sett att de skulle vara ansvarig chef också för dessa medarbetare för att kunna nyttja resurserna på bästa sätt medan andra upplever att den centrala organisationen fungerar tillfredsställande. Som exempel nämns att skolans planeringsdagar ibland krockar med centrala utbildningsdagar vilket resulterar i att elevhälsorepresentanter inte

<sup>5</sup> Medel till barn i behov av extraordinärt stöd.

kan delta vid skolans planering. Den generella uppfattningen är dock att verksamheten är tillräckligt dimensionerad efter skolenheternas behov. Enligt intervju är syftet med att elevhälsan är centralt organiserad i Tingsryds kommun är för att erbjuda en likvärdig kompetens i elevhälsofrågor i hela kommunen och på samtliga enheter.

I enkäten fick även rektorerna möjlighet att svara på om man upplever att det finns goda förutsättningar att vara en god pedagogisk ledare. Av enkätresultatet framgår att flera av rektorerna upplever att det finns goda förutsättningar att vara en pedagogisk ledare i mer eller mindre utsträckning. 63 procent svarade instämmer helt eller instämmer till stor del. Vidare fick rektorerna svara på huruvida det finns tid för att vara en pedagogisk ledare. Inga rektorer upplever att det inte finns förutsättningar eller tid för det pedagogiska ledarskapet, men 50 procent har svarat instämmer till viss del. Resterande 50 procent har svarat instämmer till stor del eller instämmer helt.

Figur 5: Enkätresultat "Förutsättningar och tid för pedagogiskt ledarskap"



### Bedömning

**Revisionsfråga 3: Har bildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns på enheten?**

**Ja.** Nämnden har antagit en delegationsordning som tydliggör rektors mandat. Enligt enkätresultatet upplever rektorerna i stort att det finns mandat och möjlighet att styra sin egen organisation. När det gäller möjligheterna att nyttja mandatet finns det framför allt ekonomiska begränsningar då rektorerna i sin ledning av verksamheten behöver ta hänsyn till budget i enlighet med kommunens ekonomistyrning. Budgeten uppfattas som ett avgörande ramverk för rektorerna att förhålla sig till. Rektorerna upplever dock att möjligheterna att ansöka om tilläggsbelopp som begränsade. Samtidigt kan vi utifrån intervjuerna konstatera att budgeten och det ekonomiska utrymmet inte tar överhand när det gäller rektorernas fokus på att organisera verksamheten och ta sitt ansvar. Vidare noteras från enkätresultatet att 50 procent av respondenterna instämmer till viss del att de upplever sig ha tid för att vara en god pedagogisk ledare.

Då elevhälsan är organisatoriskt centraliserad finns en risk att rektors möjligheter att leda elevhälsopersonal försvåras eller begränsas på grund av att rektor inte är chef för elevhälsans personal. I granskningen har vi dock inte identifierat några begränsningar i rektors mandat vad gäller att tillgodose elevers behov av hjälp eller särskilt stöd mer än att elevhälsopersonal ibland inte kunnat delta på skolans planeringsdagar.

## Uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete

### Revisionsfråga 4: Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation som rapporteras till nämnden?

Huvudmannen ska enligt 4 kap 3, 5-7 §§ skollagen systematiskt och kontinuerligt planera, *följa upp* och utveckla utbildningen. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i skollagen och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras.

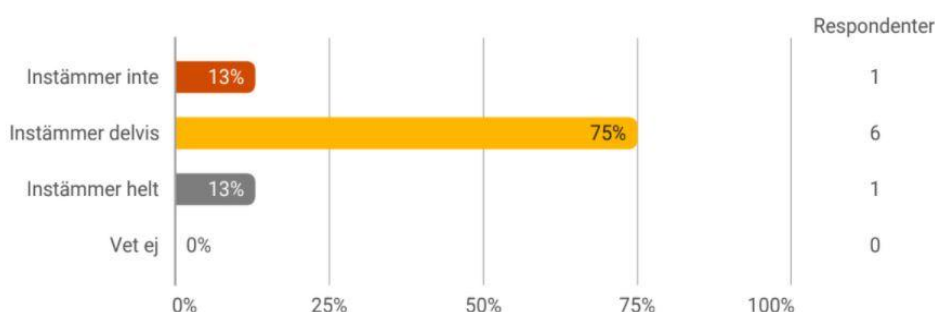
#### *lakttagelser*

Bildningsnämnden har i sin verksamhetsplan 2021 ett antal beslutade nämndsmål med tillhörande indikatorer som följs upp vid delårsbokslut och årsredovisning. Exempel på indikatorer som nämnden följer är kunskapsresultat, behörighet till gymnasieskolans yrkesprogram, genomsnittligt meritvärde, personaltäthet grundskolan (personal/100 elever), hållbart medarbetarengagemang, HME-index, samt andelen behörig personal i grundskolan och gymnasieskolan.

Av verksamhetsplanen betonas vikten av det pedagogiska ledarskapet och att ett stärkt pedagogiskt ledarskap för nämndens skolledare är och kommer framöver att vara en viktig faktor för att driva en framgångsrik organisation. Ett av nämndens mål är att "Skolledare ska få tid för det pedagogiska uppdraget" vilket följs upp genom måttet "Andelen tid skolledare använder för pedagogiskt ledarskap (%)". Nämndens långsiktiga målvärde är 75 procent och i nämndens årsbokslut 2020, 2021-02-09 §7, bedöms målet som delvis uppfyllt, detta då skolledarna anger att de ägnar i genomsnitt 72 procent av sin arbetstid för pedagogiskt ledarskap. I årsredovisningen 2020 konstateras att det föreligger utmaningar med att mäta det pedagogiska ledarskapet då definitionen av vad som är pedagogiskt ledarskap ser olika ut från person till person, och en samstämmighet om definitionen behöver tillkomma med hjälp av samtal i skolledargruppen. Behovet av definition lyfts även i nämndens verksamhetsplan för 2021.

I enkäten fick rektorerna svara på frågan om det finns en samstämmig bild i organisationen av vad det innebär att utöva ett pedagogiskt ledarskap. Att det saknas en samstämmig bild konstateras även i enkäten då en övervägande del, 75 procent, instämmer delvis i påståendet.

Figur 6: Enkätresultat "Det finns en samstämmig bild i organisationen om vad det innebär att utöva ett pedagogiskt ledarskap"

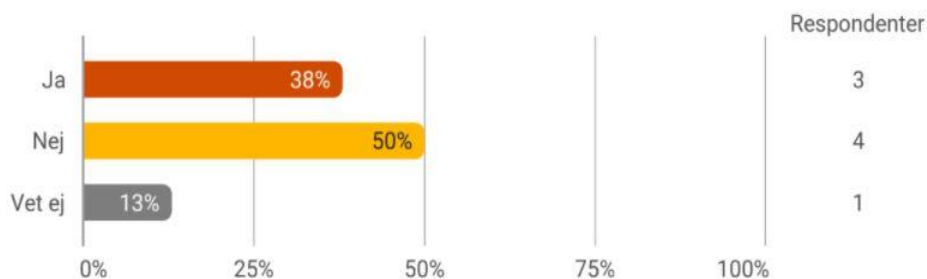


Vidare fick rektorerna svara på frågan om det sker en uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare. Resultaten av den genomförda enkäten visar att en knapp majoritet 50 procent av de svarande rektorerna anser att uppföljning och utvärdering av



rektorenas arbete som pedagogiska ledare inte sker. 38 procent anser att uppföljning och utvärdering sker. I övrigt är det 13 procent som inte vet om det genomförs någon uppföljning eller utvärdering.

Figur 7: Enkätresultat "Skер en uppföljning och utvärdering av rektorenas arbete som pedagogiska ledare?"



I intervju med rektorerna framgår att den uppföljning som rektorerna känner till är den självuppskattning som gjorts avseende pedagogiskt ledarskap, det vill säga hur mycket tid som läggs på att vara en pedagogisk ledare. Utöver ovanstående känner rektorerna inte till att det gjorts någon särskild utvärdering eller uppföljning på området.

Uppföljning av rektorenas arbetsmiljö och arbetssituation genomförs genom medarbetarenkäter och medarbetarsamtal som görs under året. Andra forum där området berörs uppges vara inom rektorsgruppen samt vid enheternas APT. Vi har för granskningen tagit del av resultatet en medarbetarenkät som innefattar samtliga chefer och förvaltningsadministrationen inom bildningsförvaltningen vilket innefattar både rektorer och personalen inom bildningsförvaltningen som redovisas under revisionsfråga 2. Enkäten visar att arbetsmiljön/arbetssituationen upplevs som generellt god inom bildningsförvaltningen avseende områden som feedback från chef, tillräcklig information, kamratskap, tydliga förväntningar, samt upplevd stress. Den samlade bedömningen i förvaltningen om man är nöjd med sitt arbete/arbetssituation har ett medelvärde på 3,47 av totalt 5. Vi har inte inom ramen för granskningen inte tagit del av någon separat uppföljning som enbart fångar rektorenas arbetssituation isolerat.

Vidare har förvaltningen en utarbetad arbetsgång kring rektorenas pedagogiska ledarskap och hur rektorer stöttas i samband med enskilt stöd eller en enskild stödprocess. Arbetsgången innefattar identifiering av behov där rektor behöver utvecklas, planering av insats samt genomförande och uppföljning.

Bildningsnämnden kvalitet styrs av ett gemensamt och förvaltningsövergripande systematiskt kvalitetsarbete baserat på gemensamma avstämnings-, uppföljning- och analysperioder. Syftet med det systematiska kvalitetsarbetet är enligt verksamhetsplanen för 2021 att ställa utvärderingar och analyser emot resultaten som ska ge nämnden och förvaltningen förutsättningar att dra de rätta slutsatserna om vilka åtgärder som behöver sättas in i form av resurser, arbetsmetoder, fortbildning samt rutiner. Inom ramen för bildningsförvaltningens systematiska kvalitetsarbete (SKA) ingår sex av förskolans, grundskolans, grundsärskolans, gymnasieskolans samt gymnasiesärskolans sju övergripande läroplansmål och riktlinjer Kap 2: *Normer och värden, Kunskaper, Elevernas ansvar och inflytande, Skola och hem, Övergångar och samverkan och skolan och omvärlden.*

Inom ramen för det systematiska kvalitetsarbete görs enkäter med frågor bland annat tagna från Skolinspektionens skolenkät och Skolverkets verktyg för självbedömning, BRUK. Enkäterna

skickas ut via rektorerna fyra gånger om året med en rad frågor, utöver de som efterfrågas som mått av politiken, som har med respektive område att göra. Både personal och elever svarar på enkäterna. Efter genomförd enkät sammanställs resultatet av utvecklingsledare och delas med rektor. Rektor analyserar sitt resultat tillsammans med den grupp som är bäst lämpad för det aktuella området. Dessa grupper kan till exempel bestå av barn- och elevhälsan, elever, ledningsgrupp, förstelärare eller arbetslag. Rektor presenterar sedan sin analys skriftligt och muntligt för sina rektorskollegor som också har möjlighet att ställa frågor om materialet eller resultatet vilket uppges bidra till ett gemensamt kollegialt lärande för hela rektorsgruppen. Enligt kvalitetsredovisningen för läsåret 2019/2020<sup>6</sup> redovisas ett antal åtgärder som verksamheten behöver fortsatt arbeta med, däribland att det pedagogiska ledarskapet ska stärkas hos skolledare i form av fördjupade kollegiala samtal.

Inom området kunskapsresultat följs för årskurs 1 det nya måttet läskunnighet, för årskurs 3 mäts resultatet på de nationella proven, för årskurs 6 redovisas andelen elever som blivit godkända i alla ämnen, för årskurs 9 redovisas det genomsnittliga meritvärdet exklusive nyanlända elever för samtliga samt uppdelat på pojkars respektive flickors resultat. Även behörighet till gymnasiet och godkända i alla ämnen redovisas för årskurs 9. I kvalitetsredovisningen 2019/2020 framgår en redovisning av godkända i alla ämnen årskurs 6 på total nivå men i en tillhörande powerpoint framgår resultat på enhetsnivå för samtliga grundskolor.

I intervju med nämndens presidium har nämndens ledamöter tillgång till verksamhetsuppföljningsprogrammet Stratsys där det finns möjlighet att ta del av analyser och information på enhetsnivå. Vidare har nämnden möten ute på skolenheterna samt avstämningsträffar med rektorerna som till stor del ställts in med hänvisning till den rådande pandemin.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga 4: Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation som rapporteras till nämnden?*

*Delvis.* Vi konstaterar att det finns tillvägagångssätt och forum där rektorernas arbetssituation och arbetsmiljö följs upp inom förvaltningen, främst genom medarbetarenkäter och medarbetarsamtal. Nämnden tar dock inte del av denna uppföljning. Rektorernas arbete följs upp av nämnden inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Fokuset där är dock främst på skolenheternas resultat och av uppföljningen framgår ingen tydlig redovisning av rektorernas förutsättningar. Vi anser att nämnden kan stärka sin uppföljning av rektorers förutsättningar för det pedagogiska ledarskapet exempelvis avseende arbetsmiljö och resurser samt att detta analyseras i relation till skolenheternas resultatuppföljning.

Nämnden följer upp rektors pedagogiska förutsättningar genom att följa andelen tid som skolledare använder för det pedagogiska ledarskapet. Vi konstaterar att det finns en osäkerhet i begreppets innebörd. Av granskningens enkätresultat framkommer att 67 procent instämmer delvis om att det finns en samstämmig bild i organisationen om vad det innebär att utöva ett pedagogiskt ledarskap vilket i vår mening också begränsar möjligheterna för att utvärdera resultatet av uppföljningen. Vi anser det vara positivt att nämnden i sin årsredovisning 2020 och i verksamhetsplanen 2021 har identifierat att definitionen av pedagogiskt ledarskap som ett utvecklingsområde.

---

<sup>6</sup> 2020-10-20 §109



## Vidtagna åtgärder vid behov

### Revisionsfråga 5: Säkerställer bildningsnämnden att det vid behov vidtas åtgärder för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

Huvudmannen ska enligt 4 kap 3, 5-7 §§ skollagen systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och *utveckla* utbildningen. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i skollagen och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls. Det systematiska kvalitetsarbetet ska dokumenteras.

#### *lakttagelser*

Som tidigare nämnts i revisionsfråga 4 har förvaltningen en utarbetad arbetsgång kring hur rektorer stöttas i arbetet. Arbetsgången innefattar identifiering av behov där rektor behöver utvecklas, planering av insats samt genomförande och uppföljning. Genom arbetsgången säkerställer förvaltningen på så vis att det vid behov löpande vidtas åtgärder. Exempel på aktiviteter som genomförts är skuggning av rektor och erbjudna insatser avseende det kommunikativa ledarskapet.

Som tidigare nämnts beslutade nämnden 2018-09-25 §3 om en ny resursfördelningsmodell i Tingsryds kommun. Det nya resursfördelningsystemet är uppbyggt utifrån faktorerna; *likvärdighet, integrationsstöd samt resursstöd*. Av tjänsteskrivelsen framgår att syftet med den nya modellen och variablerna är att förbättra rektorernas möjligheter att bygga upp en flexibel och anpassningsbar verksamhet som kan möta Tingsryds kommuns barn och ungdomars olika förutsättningar. Vidare har bildningsförvaltningen genomgått en organisationsförändring som också syftat till att rektorerna ska ges bättre möjlighet att ha mer gemensamt, likvärdiga problemställningar, samt kunna göra fortbildningar samt APT gemensamt.

Under läsåret 2019/2020 konkretiserade förvaltningen sin vision om *En skola för alla*. I korthet bygger visionen på fem delar som tillsammans utgör framgångsrika strategier för god kunskapsutveckling. Visionens fem delar är Relationspedagogik, Värdeskapande lärande, Differentierad undervisning, Tillgängliga lärmiljöer, samt Lärande organisation. Visionen styr vilka fortbildningsinsatser som ska erbjudas inom bildningsförvaltningen.

I verksamhetsplan 2021 anges att skolledare i Tingsryds kommun ska få tid till det pedagogiska uppdraget. En långsiktig målsättning är att skolledare ska kunna ägna 75 procent av sin arbetstid för det pedagogiska ledarskapet. För detta beskrivs det krävas en djupare diskussion om vad som ingår i det pedagogiska ledarskapet och hur förvaltningsprocesser kan stödja olika skolledare. Det framgår dock inte vilka åtgärder som ska vidtas utifrån detta.

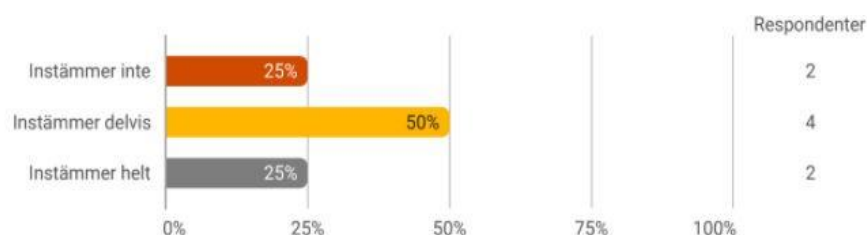
Vid protokollsgenomgång 2020-2021 framgår följande beslut med bäring på förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

- 2020-09-22. Återrapportering av strukturell utredning gällande hållbar och kostnadseffektiv framtida organisering av skolorganisationen. I rapporten framgår att nuvarande organisation är ur flera aspekter känslig och sårbar, både kopplat till bemanning och till grundläggande undervisning. Strukturen ger få tjänster per enhet, vilket i sin tur försvårar rekryteringen och attraktiviteten, men också ökar sårbarheten vid sjukdom, frånvaro och/eller obehörighet. En kostnadseffektivare verksamhet som samlar kompetensen på färre enheter både minskar sårbarheten och höjer kvalitén.

- 2020-06-16. Ny IT-plan för skolverksamheten antas. Planen innehåller en revidering av mål och uppdrag i för utveckling av digitaliseringsarbetet i skolverksamheterna. Bland annat finns en målsättning om att samtliga inom grundskolan ska ha en egen läsplatta innan 2022.

I den genomförda enkäten fick rektorerna ta ställning till påståendet om nämnden eller förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Av enkätresultatet framgår att 50 procent instämmer delvis. Resterande 25 procent har svarat instämmer inte och instämmer helt. Av fritextsvar framgår att rektor erbjudits skuggning och att åtgärder vidtagits för att stärka det kollegiala lärandet. Vidare framgår att bildningsförvaltningens vision innefattar det pedagogiska ledarskapet.

Figur 7: Enkätresultat "Nämnden eller förvaltningen har tagit initiativ till att utveckla rektors pedagogiska ledarskap"



### Bedömning

**Revisionsfråga 5: Säkerställer bildningsnämnden att det vid behov vidtas åtgärder för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?**

**Delvis.** Vi konstaterar att olika åtgärder har vidtagits för att utveckla rektorers pedagogiska ledarskap. Exempel på insatser som genomförts under åren är att revidera resursfördelningsmodellen samt en organisationsförändring i syfte att stärka rektorernas förutsättningar. Vi kan även konstatera att insatser genomförts för att samtliga rektorer ska genomgå den statliga rektorsutbildningen.

Nämnden följer upp rektorers pedagogiska ledarskap och identifierar att det krävs en djupare diskussion om vad som ingår i det pedagogiska ledarskapet och hur förvaltningsprocesser kan stödja olika skolledare. Inga tydliga åtgärder har dock noterats utifrån uppföljningen och det saknas därmed en tydlig styrning utifrån målet om att öka rektorers tid för det pedagogiska ledarskapet. Enkätresultatet visar även att 75 procent av respondenterna instämmer inte eller instämmer delvis om att initiativ tagits för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap. Vi anser att åtgärder som vidtas bör förankras med rektorerna.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tingsryds kommun genomfört en granskning av förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap. Granskningens syfte är att bedöma om bildningsnämnden säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.<sup>7</sup>

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att bildningsnämnden *i allt väsentligt* säkerställer en ändamålsenlig styrning av den kommunala grundskolan som ger rektorerna, rimliga förutsättningar för att utöva sitt pedagogiska ledarskap.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

## Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till bildningsnämnden:

- Säkerställ en långsiktig strategi för kompetensutveckling för rektorer.
- Säkerställ att en översyn genomförs avseende möjligheter att erbjuda juridisk stöd till rektorer.
- Säkerställ att uppföljningen som delges nämnden innehåller redovisning av enheternas olika förutsättningar och resultat för att nämnden vid behov ska kunna vidta åtgärder.
- Säkerställ en tydlig styrning i form av konkreta åtgärder för att utveckla förutsättningar för rektors pedagogiska ledarskap.

---

<sup>7</sup> Enligt Skolinspektionen är definitionen av rektors pedagogiska ledarskap allt som handlar om att tolka målen samt beskriva aktiviteter för en god måluppfyllelse i relation till de nationella målen i skolan och för att förbättra skolans resultat så att varje elev når så långt som möjligt i sitt lärande och sin utveckling. Det betyder att rektor måste ha kunskap om och kompetens för att tolka uppdraget, omsätta det i undervisning, leda och styra lärprocesser, samt skapa förståelse hos medarbetarna för samband mellan insats och resultat.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Säkerställer bildningsnämnden att rektorerna har relevant kompetens för att utföra sitt uppdrag?	<b>Ja</b> Samtliga grundskolerektorer i Tingsryds kommun har gått eller har påbörjat den statliga rektorsutbildningen. Förvaltningen har en god överblick över rektorernas formella kompetenser. Vi noterar att det finns ett behov av att tydliggöra kompetensutvecklingsinsatserna för rektorerna och att det kollegiala lärandet samt möjlighet till idé och erfarenhetsutbyte kan utvecklas.	
2. Har bildningsnämnden säkerställt att rektorerna har tillgång till erforderliga stödresurser för att hantera till exempel administration, personal, ekonomi och lokalfrågor?	<b>Ja</b> Vi konstaterar att det finns stöd inom väsentliga områden för rektorerna inom grundskolan. Rektorerna har tillgång till stödresurser för ekonomi-/controllerstöd, personal-/HR-stöd, fastighetsstöd, samt elevhälsa. Rektorerna upplever dock ett lägre stöd avseende skoljuridiska frågor då kommunen saknar en kommunjurist.	
3. Har bildningsnämnden säkerställt att rektor har mandat och möjligheter att organisera sin verksamhet så att erforderliga stödresurser finns på enheten?	<b>Ja</b> Nämnden har antagit en delegationsordning som tydliggör rektors mandat. Enligt enkätresultatet upplever rektorerna i stort att det finns mandat och möjlighet att styra sin egen organisation. Budgeten uppfattas som ett avgörande ramverk för rektorerna att förhålla sig till.  Då elevhälsan är organisatoriskt centraliserad finns en risk att rektors möjligheter att leda elevhälsopersonal försvåras eller begränsas på grund av att rektor inte är chef för elevhälsans personal. I granskningen har vi dock inte identifierat några begränsningar i rektors mandat vad gäller att tillgodose elevers behov av hjälp eller särskilt stöd mer än att elevhälsopersonal ibland inte kunnat delta på skolors planeringsdagar.	

---

4. Sker uppföljning och utvärdering av rektorernas arbete som pedagogiska ledare och deras arbetssituation som rapporteras till nämnden?

**Delvis**

Vi konstaterar att det finns tillvägagångssätt och forum där rektorernas arbetssituation och arbetsmiljö följs upp inom förvaltningen, främst genom medarbetarenkäter och medarbetarsamtal. Nämnden tar dock inte del av denna uppföljning.

Rektorernas arbete följs upp av nämnden inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Fokuset där är dock främst på skolenheternas resultat och av uppföljningen framgår ingen tydlig redovisning av rektorernas förutsättningar.

Nämnden följer upp rektors pedagogiska förutsättningar genom att följa andelen tid som skolledare använder för det pedagogiska ledarskapet. Vi konstaterar att det finns en osäkerhet i begreppets innebörd vilket i vår mening också begränsar möjligheterna för att utvärdera resultatet av uppföljningen.



---

5. Säkerställer bildningsnämnden att det vid behov vidtas åtgärder för att utveckla rektors pedagogiska ledarskap?

**Delvis**

Vi konstaterar att olika åtgärder har vidtagits för att utveckla rektorers pedagogiska ledarskap. Exempel på insatser som genomförts under åren är att revidera resursfördelningsmodellen samt en organisationsförändring i syfte att stärka rektorernas förutsättningar. Vi kan även konstatera att insatser genomförts för att samtliga rektorer ska genomgå den statliga rektorsutbildningen.

Nämnden följer upp rektorers pedagogiska ledarskap och identifierar att det krävs en djupare diskussion om vad som ingår i det pedagogiska ledarskapet och hur förvaltningsprocesser kan stödja olika skolledare. Inga tydliga åtgärder har dock noterats utifrån uppföljningen och det saknas därmed en tydlig styrning utifrån målet om att öka rektorers tid för det pedagogiska ledarskapet.



2021-06-02

Carl-Gustaf Folkesson

Kim Ivarsson

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Tingsryds kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2021-02-18. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.