



### Interpellation till kommunfullmäktige 17 juni 2010

#### Interpellation från Marie Åkesdotter till Barn- och utbildningsnämndens ordförande, Hans Lindberg, gällande en kartlägningsstudie.

I maj 2008 ingick Tyresö kommun och Barn- och utbildningsförvaltningen ett avtal med Mälardalens högskola (Akademin för utbildning, kultur och kommunikation) om att utföra en "Kartläggning och bedömning av en pågående organisationsförändring inom Tyresö kommuns skolväsende".

Arbetet med kartlägningsstudien har pågått under två års tid och kostat Tyresö kommun närmare en halv miljon kronor. I offerten står att "Sammanfattningsvis syftar kartlägningsstudien till att besvara frågan om den pågående omorganisationen har några effekter på arten och graden av medinflytande bland skolans professionella, föräldrar, och elever och i så fall vilka, och om detta i sin tur har återverkningar på verksamhetens kvalitet."

Omfattande intervjuer med skolledning, politiker och administratörer ska ha utförts, enkäter med biträdande rektorer, elever, föräldrar och föräldraföreningar ska ha genomförts, skoldokument och styrdokument ska ha analyserats mm. I offerten står också att utredarna förbinder sig att kontinuerligt återkoppla kartläggningens löpande resultat till förvaltningschef och andra intressenter.

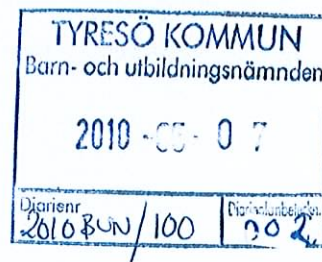
Innan årsskiftet 2008 ska en kortfattad skriftlig delrapport som behandlar eventuella avtryck i verksamheten till följd av organisationsförändringen ha tagits fram, och i december 2009 ska slutrapportering ha skett. Utvärderingen ska ha genomförts av fil.dr Ulf Nyttell, Per Wengrud med en D-uppsats i pedagogik i fas 1, samt Professor Gunnar Berg.

Mot bakgrund av ovanstående ställer jag dessa frågor till Hans Lindberg:

- Efter flera påstötningar har jag fått ut en rapport, omfattandes totalt 5 sidor. Är detta hela utvärderingen?
- Är du nöjd med denna kartlägningsstudie?
- Anser du att närmare 500 000 kronor är ett rimligt pris för 5 sidor?
- Anser du att Tyresö kommun har fått det som avtalats?
- Anser du att kvalitetsarbetet är en fråga för Barn- och utbildningsnämnden, dvs är nämnden en intressent i sammanhanget?
- Anser du frågeställningen har besvarats?
- I så fall, vad är dina slutsatser?

För Miljöpartiet de Gröna i Tyresö

Marie Åkesdotter



## Slutrapport från studier av organisationsförändring inom Tyresö kommuns skolväsende

### Bakgrund

Inom Tyresö kommun har en omfattande organisationsförändring genomförts som riktar sig mot förskole- och skolsystemet. Mer konkret innebär organisationsförändringen bl.a. att tidigare 18 skolområdena reduceras till tio och vart och ett av dessa leds av en rektor. Rektorerna bildar tillsammans med förvaltningschefen en ledningsgrupp som svarar för verksamhetens resursstyrning i vid bemärkelse. Ett ytterligare uttryck för det sistnämnda är att rektorerna även kommer att ingå som ledamöter i kommunens samlade ledningssystem. Närmare bestämt innebär detta att rektorerna, under kommunchefens ledning och tillsammans med övriga kommunala chefer på avdelningschefsnivå, även ingår i den taktiska chefsgruppen. Till sitt förfogande har förvaltningschefen och ledningsgruppen en gemensam administrativ stab som har till uppgift att förse ledningsgruppen med relevant beslutsunderlag.

### Syfte och genomförande

Studien har genomförts i syfte att följa upp organisationsförändring. Uppläggnen har varit formativ och processinriktad. Den har varit formativ på det sätt att uppföljningen genomförts under organisationsförändringens implementering. Den har varit processinriktad på det sätt att preliminära resultat kontinuerligt rapporterats till ledningsgruppen och utifrån detta har studiens fortsatta genomförande planerats. Den kontinuerliga rapporteringen har genomförts vid flera tillfällen. Samtliga rapporteringar har haft karaktären av arbetsmaterial som diskuterats i ledningsgruppen.

De empiriska studierna har genomförs i följande tre steg:

1. Studier bland rektorer
2. Studier bland biträdande rektorer
3. Studier bland arbetslagsledare

### Sammanfattande slutsats

Rektorerna upplevde initialt en stark stimulans att vara med och leda kommunens utbildningsverksamhet samt att nya och nära samarbetsrelationen med förvaltningschefen fungerade bra. Några var dock av den åsikten att förändringen gick snabbt med för högt tempo. Men flera var också stimulerade av detta.

Bland de biträdande rektorerna hade ett flertal en negativ uppfattning om de konsekvenser organisationsförändringen förde med sig. En förskjutning över tid mot en något mer positiv inställning kunde registreras. Dessutom förekom olikheter beroende på tidigare erfarenhet och bakgrund.

De omfattande studierna bland arbetslagsledarna visade en mycket stor variation. Just variationen i svaren är nog det mest karakteristiska resultatet. Ett annat viktigt resultat är att man som arbetslagsledare endast påverkats marginellt av organisationsförändringen. En negativ effekt som många tagit upp är att det inte finns tillräckligt med utrymme för pedagogiska diskussioner och att rektorerna inte är tillgängliga på samma sätt som tidigare.

Det insamlade analyserade datamaterialet visar sammanfattningsvis att rektorerna varit mycket positiva till organisationsförändringen och att de upplevt stora fördelar med denna. De biträdande rektorerna var mer skeptiska initialt, men blev sedan mer positiva. Arbetslagsledarna menar generellt sett att organisationsförändringen endast påverkat dem marginellt.

Ovanstående tyder på att det initialt varit problematiskt med organisationsförändringen bland såväl biträdande rektorer som arbetslagsledare. Över tid verkar det dock som det blivit en mer positiv inställning.

En slutsats är att organisationsförändringens ännu haft störst konsekvenser för de i organisationsförändringens centrum dvs rektorerna och ledningsgruppen men att förändringen fått lägre effekt i organisationens utkanter. Det betyder att avtrycken i den dagliga skolverksamheten, utifrån arbetslagsledarnas perspektiv, verkar svaga. Dock innebär detta inte att den inte i framtiden inte kan få konsekvenser på denna nivå.

Det sätt som förvaltningschef och ledningsgrupp arbetat på, med kontinuerliga diskussioner kring preliminära resultat av studierna, har lett till att de problem som funnits har blivit explicita och möjliga att bearbeta för utveckling. Hade inte en studie genomförts är det tveksamt om de initiala problem som uppstod hade uppmärksammats och givits möjligheter till bearbetning. Även de svaga resultaten i organisationsförändringen utkanter (som egentligen ju är anledningen till att organisationen behövs och finns till) har uppmärksammats och därmed kunnat bearbetas.

Nedan redogörs för ett sammandrag av de viktigaste resultaten samt metod för respektive studie. Samtliga studier är av kvalitativ art. Presentationen sker i presensform som de tidigare redovisats för ledningsgruppen.

## **Steg 1: Studier bland rektorer**

### **Metod:**

#### **A. Två enkätstudier**

Inkätstudier är ett mellanting mellan enkät och intervju. Vid en enkätstudie finns ofta möjligheter att svara mer ingående jämfört vid en enkätstudie. Frågorna är av övergripande karaktär och t ex alternativsvar förekommer ej. Dessutom kan svaren följas upp med nya frågor, vilket gjorts i detta fall.

#### **B. Två intervjustudier**

**Syfte:** Undersöka rektorers uppfattningar av konsekvenserna med organisationsförändringen.

### **Sammanfattning av resultat:**

Bland de flesta rektorerna finns en positiv uppfattning av de konsekvenser organisationsförändringen fört med sig. De menar att de nu fått en helt annan roll som handlar om att de numera är taktiska chefer till skillnad mot tidigare då de var mer operativa chefer. Viss osäkerhet fanns tidigare vad de taktiska uppgifterna innebär, men under senare tid har detta klarnat för många.

De upplever en stark stimulans att vara med och leda kommunens utbildningsverksamhet.. De flesta upplever att relationen med BW fungerar bra. Några menar att förändringen går för snabbt med för högt tempo. Men flera är också stimulerade av detta.

Rektorerna är medvetna om att många bitr rektorer är negativa till konsekvenserna av org förändringen. De menar att bakgrunden att det är:

- många nya bitr rekt
- oroade att förskolan försvinner och att skolan tar över
- bitr rekt tycker ej att de är med
- rektorerna är borta från skolan mer än tidigare
- de biträdande rektorerna upplever ej att de är med i ledningen av verksamheten och saknar insyn i denna
- hög arbetsbelastning

Den nya organisationen har för rektorerna inneburit större inflytande och påverkansmöjligheter.

De har fått något mindre tid på enheten.

De upplever sina nya arbetsuppgifter som inspirerande och tycker att de har stort ansvar

Möten med ledningsgruppen är mycket effektiva. Några menar dock att de är dåliga på att för fram avvikande åsikter.

## **Steg 2: Studier bland biträdande rektorer**

**Metod:** Två enkät och intervjuundersökningar under ca 1 år med ca 20 biträdande rektorer

**Syfte:** Undersöka bitr rektorers uppfattningar av konsekvenser med organisationsförändringen.

Studierna har genomförts under 2008 och början av 2009

### **Sammanfattning av resultat:**

Ett flertal har en negativ grundinställning till de konsekvenser organisationsförändringen fört med sig.

Resultaten i undersökningarna stämmer väl överens. Men en viss förskjutning över tid mot en något mer positiv inställning kan noteras, dvs de studier som genomförts under senare tid

uppvisar generellt en mer positiv bild än de tidigare. Resultaten är inte helt generella då vissa variationer förekommer mellan dels olika enheter och dels mellan de bitr rektorerna (oftast beroende på bakgrund).

#### **Anledningar till det negativa är oftast:**

- För lite kontakt med förvaltningen. Bitr rekt vill också vara med. Tex få direkt info, diskutera och påverka.
- De flesta saknar ett forum för bitr rektorer där de kan arbeta med pedagogisk utveckling. För många är detta viktigt. Dels är det en fråga om att känna tillhörighet till en yrkeskategori dels är det frågan om att diskutera erfarenheter. Många har tidigare arbetat med pedagogiska utvecklingsfrågor. Detta har för de flesta avstannat eller helt försvunnit.
- Förskolan menar att de kommer i andra hand. Skolan tar över. Har blivit värre med nya organisationen.
- Rektor syns för lite i den dagliga verksamheten.
- Saknas gemensamma möten för samsyn och erfarenhetsutbyte
- Ledningsgrupp som har för lite kontakt med biträdande rektorerna, personal och verksamhet på skolor och förskolor

#### **Undantag finns från ovanstående:**

Några är positiva till org förändringen –speciellt de nya. Enkel, tydlig och effektiv organisation är vanliga synpunkter från de som är positiva.

De biträdande rektorernas uppfattning om vad skolans personal anser om organisationsförändringen är att de inte märker några direkta förändringar.

---

## **Steg 3: Studier bland arbetslagledare**

**Metod:** digital enkät

**Svarsfrekvens:** 54 svarande av ca 89 dvs ca 61%

**Syfte:** undersöka avtrycken i verksamheten utifrån arbetslagsledarnas perspektiv

#### **Sammanfattning av generella resultat:**

- varierande arbetsklimat
- liten eller ingen påverkan av organisationsförändringen
- tidsbrist
- arbetslagen viktiga och positiva
- för lite pedagogisk ledning och möjligheter till pedagogiska diskussioner
- mycket arbete med olika dokument som ska bearbetas
- saknar speciella förskolechefer då skolan får mest fokus
- positivt med den nya omorganisation är en ökad kännedom om de andra förskolorna.
- upplevelse av sin arbetslagledarroll som budbärare, link etc

- viss känsla "övergivenhet" och osäkerhet om vad som gäller
- sammanslagningar ger större chans till samarbete och utbyte mellan förskolorna.
- rektor och biträdande rektor har ansvar för personalfrågor och administrativa uppgifter, arbetslagsledarna driver den pedagogiska utvecklingen
- tydliga mål, som utarbetas, bearbetas och förankras hos de anställda
- viktigt för förskolan med en rektor som har legitimitet i förskolan
- bra att rektorerna finns direkt under Birgitta Wigren så att kunskapen om hur det fungerar ute på de enskilda enheterna inte stannar upp på vägen
- informationen från Birgitta kommer snabbare ut till de skilda delarna i enheterna
- positiv känsla att vara på väg framåt. Samarbetet i ledningsgruppen viktig för detta
- rektor och bitr rektor finns nu längre från verksamheten
- arbetslagsledaren har fått ta på sig ett större ansvar med mycket mer arbete än tidigare.
- ytlig kontakt med rektorer, mest genom e-post



Dnr 20083UN/183, 068

MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Dnr: UKK 5.3-99/08

Akademien för utbildning, kultur och kommunikation

Till Tyresö kommun  
Att: Förvaltningschef Birgitta Wigren  
Barn och utbildningsförvaltningen  
131 85 Tyresö

2008-04-03

Mälardalens högskola  
Kontaktperson för utförandet, Ulf Nyttell, [ulf@nyttell.nu](mailto:ulf@nyttell.nu) tel: 018-303800  
Kontaktperson för offerten Birgitta Durinder, [birgitta.durinder@mdh.se](mailto:birgitta.durinder@mdh.se) tel: 016-153681

## OFFERT

Mälardalens högskola, Akademien för utbildning, kultur och kommunikation offererar härmed att utföra: **Kartläggning och bedömning av en pågående organisationsförändring inom Tyresö kommuns skolväsende.**

### Kvalificering av anbudsgivaren

Mälardalens högskola har den kvalificerade kunskap och erfarenhet, som krävs för genomförandet. Vi har gedigen kunskap vad gäller kartläggning- utvärderingsarbete och bedriver en stark forskning inom området.

Akademien för utbildning, kultur och kommunikation samlar språk, litteraturvetenskap, kammarmusik, pedagogik, specialpedagogik, matematik och fysik som sammantaget leder till en verksamhet med både bredd och djup. Här arbetar närmare 200 medarbetare och verksamheten finns både i Eskilstuna och Västerås.

Mer information kan erhållas via Mälardalens högskolas hemsida [www.mdh.se](http://www.mdh.se)

Mälardalens högskola fullgör sina åligganden avseende skatter och socialförsäkringar och är inte på obestånd. Kontroll av detta utförs av uppdragsgivaren, om denne så önskar.

### Uppdraget

#### Bakgrund

Inom Tyresö kommun pågår f.n. en omfattande organisationsförändring som riktar sig mot det kommunala skolsystemet i alla dess delar. Allmänt sett är syftet med förändringen att den (1) ska öppna för flexibla, mindre hierarkiska och mer jämlika kommunikationsvägar mellan i första hand förvaltningsnivån och de professionella skolnivåerna. Det vidare syftet med organisationsförändringen är att den (2) ska underlätta för professionella, elever och föräldrar att utöva ett reellt inflytande över det dagliga skolarbete och detta ska i sin tur (3)



MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Dnr: UKK 5.3-99/08

bidra till en kvalitetshöjning i det operativa skolarbetet i termer av mätbara elevprestationer. Till detta kan läggas till att (4) skolan roll behöver stärkas inom kommunens gemensamma och förvaltningsövergripande arbete med strategiska och taktiska frågor.

#### **Vad innebär detta konkret?**

Mer konkret innebär organisationsförändringen bl.a. att de nuvarande 18 skolområdena reduceras till tio och vart och ett av dessa leds av en rektor. Rektorerna bildar tillsammans med förvaltningschefen en ledningsgrupp som svarar för verksamhetens resursstyrning i vid bemärkelse. Varje rektor har ett ansvar för att resurserna omsätts i praktiskt vardagsarbete inom respektive skolenhet och att denna process präglas av en hög grad av *medinflytande* från personalens, elevernas och föräldrarnas sida. En väsentlig avsikt med omorganisationen är att ledningsgruppen tar ett gemensamt operativt ansvar för den kommunala skolverksamheten i sin helhet. Detta förutsätter att rektorerna förstår sina roller i ledningsgruppen så att man inte enbart företräder sina respektive skolors intressen, utan att man också känner ett gemensamt ansvar för den kommunala skolverksamheten i alla dess aspekter. Ett ytterligare uttryck för det sistnämnda är att rektorerna även kommer att ingå som ledamöter i kommunens samlade ledningssystem. Närmare bestämt innebär detta att rektorerna, under kommunchefens ledning och tillsammans med övriga kommunala chefer på avdelningschefsnivå, även ingår i den taktiska chefsgruppen. Till sitt förfogande har förvaltningschefen och ledningsgruppen en gemensam administrativ stab som har till uppgift att förse ledningsgruppen med relevant beslutsunderlag.

Denna organisatoriska modell förutsätter självfallet att ledningsgruppen har en nära och kontinuerlig samverkan med den politiska nämnden.

#### **Kartläggningstudiens inriktning och syfte**

Kartläggning av den process som faller ut ur det ovan sagda föreslås i sin första fas löpa att under två år med start 2008 01 01. Om och i så fall hur kartläggningsstudien därefter ska fortsätta avgörs när rapporten från studiens första fas är färdigställd och avrapporterad. Nedan skisseras på de aktiviteter som planeras att äga rum under denna tidsperiod. Det bör emellertid betonas att till följd av de löpande resultat som uppkommer under processen kan mer eller mindre omfattande förändringar av denna plan vara motiverade. Några sådana förändringar sker dock inte med mindre än att detta har godkänts av uppdragsgivaren. Vidare förbinder sig utredarna att kontinuerligt återkoppla kartläggningens löpande resultat till förvaltningschef och andra intressenter.

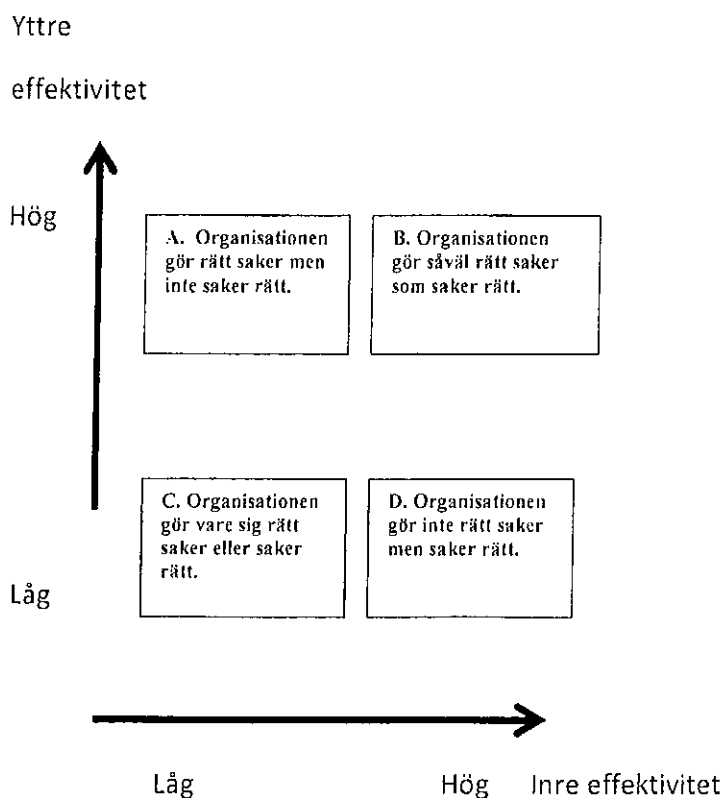
Sammanfattningsvis syftar kartläggningsstudien till att besvara frågan om den pågående omorganisationen har några effekter på arten och graden av medinflytande bland skolans professionella, föräldrar och elever och i så fall vilka, och om detta i sin tur har återverkningar på verksamhetens kvalitet.





### Utvärderingsmodell: Från effekter till effektivitet

Ett nyckelord i syftesbeskrivningen ovan är *effekter* – utvärderingen ska belysa den aktuella omorganiseringens effekter i olika avseenden. Detta leder oss naturligt över till ordet *effektivitet* och frågan om omorganiseringen är effektiv i förhållande till sina syften. För att tränga djupare in i denna problematik kan det vara meningsfullt att påminna om att engelskan har två ord för effektivitet, nämligen *effectiveness* och *efficiency*. Det förra står ungefär för "måleffektivitet", eller *yttre effektivitet*, och uppmärksammar frågan om organisationen är effektiv i den meningen att den faktiska verksamheten ligger i linje med uppsatta mål ("att göra rätt saker"). *Efficiency* handlar mer om "medeffektivitet", eller *inre effektivitet*, och här kommer processerna kring och utfallet av organisationens faktiska produktion och verksamhet i fokus ("att göra saker rätt"). Relationen mellan den yttre och inre effektiviteten, och de fyra typfall som uppstår när dessa två typer av effektivitet relateras till varandra, kan belysas i följande figur:



Figur 1. Typfall av relationer mellan yttre och inre effektivitet.



Figuren ska alltså utläsas så att om en kartläggning resulterar i ett utfall som ligger i linje med fall A innebär det att organisationens faktiska verksamhet väl svarar mot dess mål trots att produktionsapparaten på ett eller annat sätt är bristfällig. Fall B kännetecknas däremot av att inte bara målinriktningen god, utan även att det inre arbetet löper tämligen friktionsfritt. Fall D innebär att produktionen fungerar väl i sig, men trots detta ligger det faktiska utfallet långt bort från de uppsatta målen (jfr uttrycket "operationen lyckades men patienten dog"). Kännetecknande för ett utfall som svarar mot fall C är att organisationen arbetar vare sig måleffektivt eller har en god intern produktionsförmåga.

Mot bakgrund av modellen ovan finns anledningen att dela in kartlägningsstudien i två delar; den ena berör den yttre effektiviteten som i detta fall uppmärksammar medinflytande- och kvalitetsfrågan. Den andra berör den inre effektiviteten och har fokus riktat mot omorganisationen i sig. Typfall hur sedan dessa delar kan kopplas samman eller inte framgår av figur 1 och om - och i så fall hur - detta sker eller inte sker i det här aktuella fallet är en empirisk fråga som kartlägningsstudien syftar till att besvara.

#### **Utvärderingens uppläggning och design**

Ovanstående försök att på ett mer principiellt sätt beskriva kartlägningsstudiens syfte och inriktning ska här konkretiseras genom att vi anger ett antal undersökningsområden som kommer att vara föremål för empiriska studier inom ramen för kartläggningen.

Några prioriterade frågeställningar som avses att undersökas:

- Hur såg den tidigare organisationsstrukturen ut och vilka är närmare bestämt de problem som den nya organisationen avser att hantera såväl i förhållande till skolorganisationen som gentemot den övriga kommunorganisationen?
- Hur långt har implementeringsarbetet kommit i fråga om den nya organisationen januari 2008?
- Vilka attityder till den nya organisationen finns bland brukarna och vilka förväntningarna finns på den inom denna grupp?
- Attityder/förväntningar inom den nytillträdda gruppen av rektorer?
- Attityder/förväntningar inom kommunledningen?
- Hur fungerar arbetet i den nya ledningsgruppen och hur fungerar den administrativa supportfunktion som ska utgöra ett stöd för denna grupp?
- 

**Fas 1: "Nulägesbeskrivning och förväntningar": Januari -juni 2008.**

#### **Planerade aktiviteter:**

1. Intervju med förvaltningschefen (jan -febr). (Om tids- och budgetramar så tillåter kan även intervjuer med kommunchef, personalchef och ekonomichef bli aktuellt.)
2. Intervjuer med rektorerna (febr-mars)



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERVIK**

Dnr: UKK 5.3-99/08

3. Enkät till/med de biträdande rektorerna
4. Analys av styr och skoldokument (mars)
5. Möte med förvaltningschefen (mars)
  - presentation av preliminära resultat
  - reaktioner
  - diskussion om resultat och fortsättning
6. Intervjuer med politiker och administratörer (april-maj)
7. Möte med förvaltningschefen (april)
  - presentation av preliminära resultat
  - reaktioner
  - diskussion om resultat och fortsättning
8. Digital enkät till brukarna/föräldrar/föräldraföreningar (april-maj)
9. Möte med förvaltningschefen (juni)
  - presentation av preliminära resultat
  - reaktioner
  - diskussion om resultat och fortsättning
10. Inledande studier av arbetet i ledningsgruppen (maj-juni). (Eventuellt kan även observationer av arbetet i kommunens ledningsgrupp genomföras, men detta ska i så fall ske inom ramen för en separat studie.)
11. Kortfattad skriftlig rapport om fas 1-studien: "Nulägesbeskrivning och förväntningar" som presenteras i augusti 2008.

**Fas 2: "Organisationsförändringens eventuella avtryck i verksamheten I: Augusti-december 2008.**

**Planerade aktiviteter:**

1. Möte med förvaltningschefen (aug)
  - presentation av preliminära resultat
  - reaktioner
  - diskussion om resultat och fortsättning
2. Bearbetning och uppföljning av digital enkät (se ovan)
3. Fortsatta studier av arbetet i ledningsgruppen (aug-dec)
3. Möte med ledningsgruppen (sept)
  - presentation av preliminära resultat



MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Dnr: UKK 5.3-99/08

- reaktioner
- diskussion om resultat och fortsättning

4. Kortfattad skriftlig delrapport som behandlar eventuella avtryck i verksamheten till följd av organisationsförändringen.

**Fas 3 + 4: "Organisationsförändringens eventuella avtryck i verksamheten II och III": januari - december 2009.**

I princip kommer kartläggningsarbetet att bedrivas i förhållande till de variabler som togs upp ovan under fas 1 och 2 men kompletteras med utgångspunkt från tidigare uppnådda resultat, återkopplingar och diskussioner.

Slutrapportering sker i december 2009.

Ovanstående aktiviteter kan delvis ändras beroende på t ex förutsättningarna bland ledning och brukare, preliminära resultat, diskussioner med förvaltningschefen mm. Vid större ändringar skall förvaltningschefen godkänna detta.

**Utvärderare**

Utvärderingen genomförs av fil. dr Ulf Nyttell.

Per Wengrud som avser att inom ramen för detta kartläggningsarbete arbeta fram en D-uppsats i pedagogik medverkar under åtminstone fas 1 (se vidare bilaga 1).

Professor Gunnar Berg är vetenskaplig ledare och kommer även att aktivt att medverka lämpliga sammanhang.

Viss administrativ assistans från förvaltningen förutsätts.

**Pris**

Ovanstående insats beräknas omfatta fyra arbetsmånader á 40 000 kr, vilket totalt ger 160 000. Till detta tillkommer 54% LKP (86 400 tkr) och avsättning till högskole- och akademigemensamma kostnader 42% (103 488 tkr) vilket avrundat ger en total kostnad på 350 000 tkr exkl moms. Därutöver tillkommer resor och eventuella övernattningar.

**Betalningsvillkor**

Fakturerings sker i november 2008 och 2009 med 175 000:- vid varje tillfälle. Betalning sker med 30 dagar netto efter mottagen faktura.

**Miljöcertifiering**

Mälardalens högskola är miljöcertifierad enligt ISO 14001.

**Dröjsmålsränta**

Enligt räntelagen.



MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Dnr: UKK 5.3-99/08

### Avbeställning

Har inte köparen avbeställt avtalat uppdrag senast 30 dagar före uppdragets början är denne skyldig att betala 100% av första årets beräknade kostnad.

### Hävande och skadestånd

Om ena parten inte fullgör sina åtaganden och bristen är av betydelse kan den ena parten säga upp avtalet med omedelbar verkan. Den felande parten skall ersätta den andra parten alla styrkta kostnader som uppkommit p g a underlåtenhet.

### Övriga villkor

Säljaren åtar sig inte något ekonomiskt ansvar i förhållande till köparen.

- Rätt till utnyttjande av material som (läromedel mm) som framtagits av uppdragstagaren, tillkommer endast denne.
- Högskolans namn får inte användas i uppdragsgivaren reklam, om inte högskolan i förhand lämnar skriftligt tillstånd därtill.

### Offertens giltighet

Offerten är giltig till 2008-04-

---

Ort och datum:

Karin Axelsson  
Vicerektor, Mälardalens högskola  
Chef för Externa relationer

Tyresö 080505

Ort och datum

Behörig beställare Tyresö kommun

Insändes till:

Mälardalens Högskola  
Akademin för utbildning, kultur och kommunikation  
Box 325  
631 05 Eskilstuna



## MÄLARDALENS HÖGSKOLA ESKILSTUNA VÄSTERÅS

Dnr: UKK 5.3-99/08

### Avbeställning

Har inte köparen avbeställt avtalat uppdrag senast 30 dagar före uppdragets början är denne skyldig att betala 100% av första årets beräknade kostnad.

### Hävande och skadestånd

Om ena parten inte fullgör sina åtaganden och bristen är av betydelse kan den ena parten säga upp avtalet med omedelbar verkan. Den felande parten skall ersätta den andra parten alla styrkta kostnader som uppkommit p g a underlåtenhet.

### Övriga villkor

Säljaren åtar sig inte något ekonomiskt ansvar i förhållande till köparen.

- Rätt till utnyttjande av material som (läromedel mm) som framtagits av uppdragstagaren, tillkommer endast denne.
- Högskolans namn får inte användas i uppdragsgivaren reklam, om inte högskolan i förhand lämnar skriftligt tillstånd därtill.

### Offertens giltighet

Offerten är giltig till 2008-04-

Eskilstuna 08-04-10

Ort och datum:

Karin Axelsson

Karin Axelsson  
Vicerektor, Mälardalens högskola  
Chef för Externa relationer

Ort och datum

Behörig beställare Tyresö kommun

Insändes till:

Mälardalens Högskola  
Akademin för utbildning, kultur och kommunikation  
Box 325  
631 05 Eskilstuna

Datum                      Dnr  
2009-04-06              2008/BUN183-068  
1 (1)

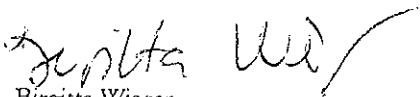
Mälardalens Högskola  
Akademin för utbildning, kultur  
och kommunikation  
Box 325  
631 05 Eskilstuna

## Uppsägning av avtal, Ert dnr UKK 5.3-99/08

Avtalet gäller utvärdering av organisationsförändring inom Tyresö kommuns skolväsende.

Enligt överenskommelse säger vi upp ovanstående avtal. Uppdraget överförs till Högskolan i Dalarna.

Med vänlig hälsning



Birgitta Wigren

Förvaltningschef

Tel 08-57829178, Mobil 0704889178

birgitta.wigren@tyreso.se

### Tyresö kommun

Barn- och utbildningsförvaltningen • Marknadsgränd 2 • 135 81 Tyresö

Tel 08-5782 91 00 • Fax 08-5782 9200

kommun@tyreso.se • www.tyreso.se

tyresö kommun





AVTAL  
2009-03-23

Dnr DUF 2009/40/90

Tyresö kommun  
Att Förvaltningschef Birgitta Wigren  
Barn och utbildningsförvaltningen  
131 85 Tyresö

## Utvärdering av organisationsförändring inom Tyresö kommuns skolväsende.

*Delta kontrakt ersätter tidigare kontrakt med Mälardalens Högskola (mars 2008)*

### Utvärderingens tidsperiod

Kartläggning av den process som beskrevs i tidigare kontrakt (mars 2008) ska i sin första fas löpa att under perioden 2008 01 01-2009-12-31. Om och i så fall hur kartlägningsstudien därefter ska fortsätta avgörs när studiens första fas är färdigställd.

### Utvärderare

Utvärderingen genomförs av fil. dr Ulf Nytell.  
Professor Gunnar Berg är vetenskaplig ledare och kommer även att aktivt att medverka lämpliga sammanhang. Viss administrativ assistans från förvaltningen förutsätts

### Pris

Utvärderingen beräkna, omfatta två arbetsmånader per år till en kostnad av kr 40.000:-- /månad. Därtill tillkommer sociala avgifter (54%) samt högskolepåslag 42%.

Den totala kostnaden uppgår därmed (för 2 år) till kr 350 000:- samt moms. 175.000:-per år + moms.

Resor (från Uppsala) och ev logi tillkommer.

### Betalningsvillkor

Fakturering av 175.000:- + moms för år 2009 sker i november 2009.

Avtalet godkännes

Tyresö den 8/5..... 2009

Birgitta Wigren  
Förvaltningschef  
Barn och ungdomsförvaltningen  
Tyresö kommun

Falun den 12/5..... 2009

Gunnar Olsson  
Pedagogiskt Utvecklingscentrum Dalarna  
Högskolan Dalarna

Fakturaadress:  
Tyresö kommun Box 310, 13529 TYRESÖ, 412201  
Högskolan Dalarna, SE-791 88 Falun, tel +46(0)23-77 80 00, www.du.se