

# *Revisionsrapport*

## *Granskning av resursfördelning*

Vänersborgs kommun

*Daniel Brandt*

*Anna Laurell*

*Januari 2015*

**pwc**

---

# *Innehållsförteckning*

<b>1.</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Bakgrund .....	1
1.2.	Syfte, revisionsfråga och granskningsområden .....	1
1.3.	Metod och avgränsning .....	2
1.4.	Dokumentation.....	2
<b>2.</b>	<b>Granskningsresultat.....</b>	<b>3</b>
2.1.	Modell för resursfördelning .....	3
2.1.1.	Resursfördelning till grundskolan .....	3
2.1.2.	Reglering av elevpeng .....	4
2.1.3.	Barn i behov av särskilt stöd .....	4
2.1.4.	Förändringar i resursfördelningsmodellen .....	4
2.2.	Jämförelse av kostnader.....	5
2.3.	Uppföljning av resursfördelningsmodellen.....	7
2.3.1.	Effekter av resursfördelningsmodellen .....	8
<b>3.</b>	<b>Revisionell bedömning.....</b>	<b>10</b>
3.1.	Revisionskriterierna .....	10
3.2.	Sammanfattande bedömning .....	11

---

# Sammanfattning

Utbildningen i den svenska skolan ska enligt skollagen vara likvärdig. Staten anger skolans mål och kommuner samt enskilda huvudmän ansvarar för att målen kan nås - bland annat genom att tillföra de organisatoriska och ekonomiska resurser som krävs för att skolan ska kunna nå de nationella målen.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Vänersborgs kommun har PwC gjort en granskning av resursfördelning till grundskolan.

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Har barn- och utbildningsnämnden ett ändamålsenligt system för resursfördelning till grundskolan?

Vi har genomfört granskningen genom intervjuer med förvaltningschef, förvaltningsekonom, verksamhetschef samt två rektorer. Genomgång har skett av relevanta dokument för styrning, planering och uppföljning samt offentlig statistik.

Vår samlade bedömning är att barn- och utbildningsnämnden inte fullt ut säkerställer att resursfördelningssystemet är ändamålsenligt.

Det grundar vi på att granskningen inte har visat att kommunen tilldelar skolor med låg måluppfyllelse mer resurser baserat på socioekonomiska faktorer. Vid konstaterad låg måluppfyllelse vid en enhet har detta resulterat i att kommunen vidtagit åtgärder i form riktade insatser. Resultaten i kommunens skolor ligger fortfarande under genomsnittet för riket och Västra Götalands län, även om trenden är något uppåtgående.

Vi rekommenderar Vänersborgs kommun att:

- Fortsätta att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet för att starkare kunna koppla resurserna till de mål som kommunen vill uppnå.
- Kontinuerligt utvärdera och vid behov justera resursfördelningsmodellen för att på ett effektivt sätt rikta insatser för att stärka likvärdigheten.



# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Utbildningen i den svenska skolan ska enligt skollagen vara likvärdig. Staten anger skolans mål och kommuner samt enskilda huvudmän ansvarar för att målen kan nås - bland annat genom att tillföra de organisatoriska och ekonomiska resurser som krävs för att skolan ska kunna nå de nationella målen.

Skolverket har i rapporter 2009 och 2011 studerat hur landets kommuner fördelar sina resurser till grundskolan. I september 2013 har Skolverket publicerat en fördjupad studie. Skolverket noterar en ökad medvetenhet i kommunerna när det gäller att kompensera för skolors olika förutsättningar genom resursfördelning samt arbete med uppföljning och åtgärder. Samtidigt konstateras att fördelningen av resurser utifrån skolornas socioekonomiska förutsättningar är förhållandevis liten, jämfört med de insatser som krävs för att stärka likvärdigheten i skolan.

Skolverket anser därför att det är angeläget att kommunerna, i ännu högre grad än vad som sker idag, följer upp hur resurserna fördelas och används inom varje skola. Vidare behöver man analysera sambandet mellan fördelning och måluppfyllelse, så att resursfördelningen kontinuerligt kan anpassas till de behov som finns.

## 1.2. Syfte, revisionsfråga och granskningsområden

Granskningen ska besvara följande frågor:

- Har barn- och utbildningsnämnden ett ändamålsenligt system för resursfördelning till grundskolan?

Revisionskriterier:

1. Nämndens resursfördelning till grundskolan är kompenserande och anpassad till skolornas olika förutsättningar, d v s de villkor som formas av elevernas behov på respektive skola.
2. Nämnden följer systematiskt upp resursfördelningen och resursanvändningen samt analyserar hur denna påverkar studieresultaten.
3. Utifrån uppföljning och analys enligt ovan vidtar nämnden de åtgärder som krävs för att stärka likvärdigheten?

### **1.3. Metod och avgränsning**

Vänersborgs kommun är huvudman för utbildningen och barn- och utbildningsnämnden fullgör huvudmannens statliga uppdrag. Som framgår av revisionsfrågan är denna granskning avgränsad till att omfatta barn- och utbildningsnämnden ansvarsutövande.

Vidare berörs inte de frågor som gäller kommunens bidrag till fristående huvudmän.

Granskningen genomförs genom intervjuer med förvaltningschef, controller, verksamhetschef grundskola/grundsärskola samt två rektorer. Genomgång har skett av relevanta dokument för styrning, planering och uppföljning samt offentlig statistik.

### **1.4. Dokumentation**

Vi har gått igenom bl.a. följande dokumentation:

- Plan för systematiskt kvalitetsarbete: Barn- och ungdomsnämnden 2013
- Beslut i Barn- och ungdomsnämnden 110418 Ny resursfördelningsmodell för grundskolan
- Tjänsteutlåtande inför beslut om ny resursfördelningsmodell avseende grundskolan 110328
- Power Point-Presentation inför beslut om ny resursfördelningsmodell
- Resursfördelning utifrån förutsättningar och behov? *Skolverket rapport 330. 2009*
- Kommunernas resursfördelning och arbete mot segregationens negativa effekter i skolväsendet. *Skolinspektionen rapport 2014:01*
- Mål- och resursplan 2014-2016. *Vänersborgs kommun*
- Delårsrapport april 2014. *Vänersborgs kommun*
- Årsbokslut 2013. *Vänersborgs kommun*
- Barn – och ungdomsnämndens verksamhetsredogörelse 2013. *Vänersborgs kommun*
- Utvärdering resursfördelningsmodell grundskola och fritidshem 2012, *Vänersborgs kommun*



## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Modell för resursfördelning

Barn- och utbildningsnämnden beslutade 2011 om en ny resursfördelningsmodell för grundskolan och fritidshem, som trädde i kraft höstterminen samma år. Modellens syfte är att bidra till att ge enheterna likvärdiga förutsättningar och tydliga ekonomiska styrprinciper. Modellen ska vara enkel, transparent och baseras på tydliga kriterier. Bidrag till fristående grundskolor, enskild förskoleklass och enskilda fritidshem ska beräknas på samma sätt som till kommunens skolor vilket kräver en tydlig resursfördelningsmodell.

Vid intervjuer med rektorerna framkommer att modellen upplevs enkel och transparent. Rektorerna kan själva utifrån modellen göra beräkningar och kontrollera att de tilldelas de resurser de har rätt till.

#### 2.1.1. Resursfördelning till grundskolan

Grundskolan tilldelas en total budgetram från vilken avdrag görs för hyror, städ, skolmåltid, skolskjuts, stödenhetens verksamhet. Anslag avsätts även till modersmål, allergiklass, förberedelseklass, särskoleklass och särskolefritids. Av kvarvarande resurs sätts 10 % av till social resurs. Den totala ram som kvarstår fördelas efter antal elever till en elevpeng.

Elevpengen baseras på antalet elever inom respektive årskurs. De högre årskurserna genererar en högre elevpeng och återspeglar därmed timplanerna för respektive årskurs. Elevpengen ska täcka kostnader för pedagogisk personal, musikklass, läromedel, materialinköp, datalicenser, fortbildning, skolbarnsomsorg, skolmåltid för sexåringar m.m. Elevpengen viktas enligt följande:

Årskurs	Viktning
Förskoleklass	0,7
År 1-6	1,05
År 7-9	1,25

Skolor med färre än 50 elever får ett småskoletillägg. Andra tillägg skolorna kan få är:

- Snittlön, de enheter som har personal med högre snittkostnad än gensomsnittet kompenseras medan de enheter som har lägre får avdrag
- Social resurs
- Allergiklass
- Förberedelseklass
- Modersmål
- Särskolefritids
- Städmaterial för avdelningar som har kommunalt städ
- Resursperson för elever med funktionsnedsättning

Social resurs fördelas efter:

- Föräldrars utbildningsnivå 75 % (andel föräldrar som inte har eftergymnasialutbildning)
- Föräldrar med utomnordisk bakgrund 25 % (andel av föräldrar där bägge föräldrar har utomnordisk bakgrund eller elev som är född utomlands)

Utöver de resurser som beskrivs ovan så finns medel som budgeteras centralt i organisationen: kostnader för rektorlöner, skolmåltid (ej för sexåringar), städning, vaktmästeri och simskola inklusive dito skjutsar.

### *2.1.2. Reglering av elevpeng*

Elevpengen regleras två gånger per år och beräknas efter elevantalen den 15 september och den 15 februari.

### *2.1.3. Barn i behov av särskilt stöd*

Det finns 33 anställda resurspersoner och specialpedagoger som fördelas centralt mellan skolorna. Specialpedagoger fördelas efter antal elever, däremot sker fördelningen av resurspersoner efter en behovsprövning. Av de 33 tjänsterna som fördelas år 2014 avser fem stycken resurspersoner förskolan. Personerna fördelas utöver resursfördelningsmodellen. Rektorer kan utöver dessa resurser välja att anställa ytterligare specialpedagoger och resurspersoner inom ramen för egen budget ram.

Under intervjuerna framkommer att behoven av resurspersoner och specialpedagoger är större än de resurser som fördelas centralt. Fördelningen efter antalet elever istället för faktiska behov upplevs därför "lika orättvist för alla".

### *2.1.4. Förändringar i resursfördelningsmodellen*

Omfördelning av resurser till följd av socioekonomiska faktorer har funnits med i kommunens resursfördelningsmodell sedan slutet av 90-talet. Komrev granskade 2010 övergripande ekonomi- och målstyrning inom barn- och ungdomsnämnden. I revisionsrapporten rekommenderades bland annat en översyn av resursfördelningsmodellen för att säkerställa att den bidrar till likvärdiga förutsättningar för enheterna. Nuvarande modell arbetades fram bl.a. till följd av denna kritik. Under 2012 utvärderades modellen varefter ett småskoletillägg lades till. I de analyser som gjorts av förvaltningen har inriktningen varit att identifiera vilka faktorer som kännetecknar en framgångsrik skola. En slutsats av analysen är att det verkar finnas ett samband mellan goda resultat och god ekonomi, dvs de enheter som har ett bra ekonomiskt resultat även har goda studieresultat. En grundförutsättning för att nå ett bra ekonomiskt resultat är stabila elevtal, vilket underlättar planering och långsiktighet. För att ge bättre förutsättningar för de enskilda enheterna beträffande elevtal har förvaltningen arbetat med att fördela nyanlända elever på fler skolor än tidigare. Som ytterligare ett resultat av den analys som gjorts har förvaltningen vidtagit riktade insatser på tre enheter. Tanken är att skapa trygga strukturer och enheterna har bl.a. jobbat med strukturerade mötesformer, gemensam planering av verksamheten och systematisk utformning av verksamheten.



## 2.2. Jämförelse av kostnader

Det totala anslaget till grundskolan som går ut till respektive enhet under 2014 fördelar sig enligt följande:

Tabell 1 total budget grundskola 2014

Skola	Budget (tkr)
Central a skolenheten 7-9	54 228
Torpaskolan	26 186
Tärnan 7-9	13 185
Vänerparken	14 857
Dahlboskolan 7-9	12 216
Blåsut skola F-6	12 988
Brålanda skola F-6	10 514
Skerrunds skola F-6	27 51
Norra skolan F-6	14 572
Rånnums skola F-6	14 501
Granåsskolan F-6	19 704
Frändeskolan F-6	12 077
Multorpsskola F-6	2479
Rösebo skola F-6	1 886
Öxnereds skola F-6	11 307
Onsjöskolan F-6	18 917
Mariedalskolan F-6	25 608
Tärnan F-6	17 961
Väne-Ryrs skola F	834
<b>Summa</b>	<b>236 107</b>

Sammanlagd budget för enheterna inom grundskolan 2014 uppgår till 236 107 tkr. Utöver dessa medel finns extra resurser för specialpedagoger, elevhälsa och resurspersoner budgeterade centralt i förvaltningen. För att se hur stor del av anslaget som omfördelas i syfte att stärka likvärdigheten har vi granskat hur stor del som kommer respektive skola till del.

Den socioekonomiska delen i budgeten fördelas 2014 enligt nedanstående tabell.

Tabell 2 budgeterade medel avseende social struktur i årskurs 1-9

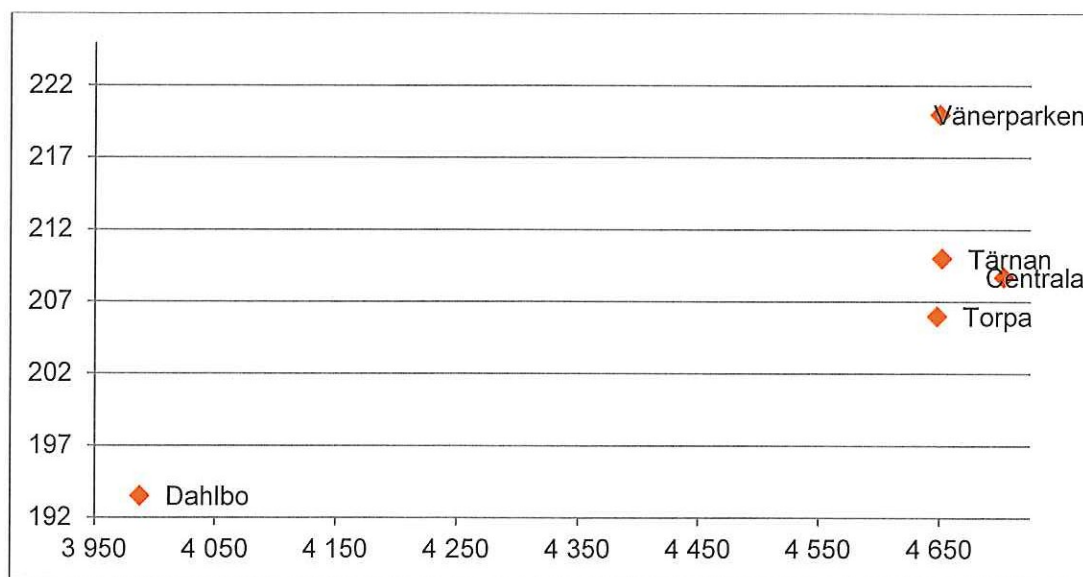
Enhet	Resurs / elev	Totalt
Tärnan F-6	9 761	2 284 000
Rösebo skola F-6	7 211	137 000
Tärnan F-6	4 652	949 000
Vänerparken	4 650	1 023 000
Torpaskolan	4 648	1 743 000
Mariedalskolan F-6	4 510	1 583 000
Skerrunds skola F-6	4 367	131 000
Frändeskolan F-6	4 051	640 000



Norra skolan F-6	4 011	718 000
Rånnums skola	4 000	764 000
Dahlboskolan 7-9	3 988	690 000
Brålanda skola F-6	3 703	585 000
Onsjöskolan F-6	3 242	804 000
Mulltorpsskola F-6	2 600	91 000
Granåsskolan F-6	2 268	567 000
Blåsut skola F-6	1 929	382 000
Öxnereds skola F-6	1 738	252 000
Väne-Ryrs skola F	0	0
<b>Summa</b>		<b>13 343 000</b>

Skillnaden mellan den enhet som erhåller den största tilldelningen och den som erhåller minst uppgår till 2 284 tkr. Störst bidrag får Tärnan F-6 med 2 284 tkr. För att få en bild av hur resurserna fördelas har vi till en början ställt de tilldelade medlen i relation till genomsnittliga meritvärden i nedanstående diagram.

Diagram 1: Tilldelade medel i relation till meritvärden



I ovanstående diagram framgår att den enhet som har det högsta genomsnittliga meritvärdet också har den största tilldelningen av bidraget avseende social struktur. Dahlboskolan som har ett genomsnittligt meritvärde på 193,5 har även lägst resurstilldelning per elev. Utöver dessa resurser som respektive rektor själva förfogar över finns det centralt budgeterade resurser.

Som noterat ovan omfördelas ca 6 % av budgeten. För att kunna bedöma om omfördelningen är tillräcklig från ett likvärdighetsperspektiv har vi även granskat från vilken nivå som omfördelningen sker. Vi har jämfört kostnader i grundskolan fördelat per elev.

Anslagen till grundskolan de senaste åren, total kostnad per elev och år, har ökat. se nedanstående tabell<sup>1</sup>.

Tabell 3 kostnad grundskola per elev

	2010	2011	2012	2013
Vänersborg	82 580	87 471	89 517	93 764
Allingsås	77 254	84 035	86 088	87 723
Hudiksvall	90 569	87 621	88 744	88 534
Landskrona	90 262	90 102	93 322	92 879
Sandviken	85 260	87 467	89 355	91 701
Trelleborg	83 969	87 940	88 708	92 388
Falkenberg	86 330	86 720	92 233	92 177
Ljungby	86 880	92 771	93 171	91 457
Medel liknande kommuner	85 789	88 094	90 232	90 980
Medel för riket, alla kommuner (vägt medel)	87 867	89 861	92 603	94 400

Vid en jämförelse med kommuner som har strukturellt liknande förutsättningar för att bedriva grundskola enligt kolada.se, kan vi konstatera att anslaget per elev har ökat de senaste åren. Kommunen har högre anslag än medel för likande kommuner men något lägre anslag än riket som helhet. Detta innebär att omfördelningen görs från en relativt hög nivå.

### **2.3. Uppföljning av resursfördelningsmodellen**

I skollagen anges att *huvudmannen ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete som består i planering, uppföljning och utveckling av utbildningen. Inriktningen på det systematiska kvalitetsarbetet ska vara att de mål som finns för utbildningen i denna lag och i andra föreskrifter (nationella mål) uppfylls.*

Skolinspektionen har i sitt beslut daterat 2014-01-20 lämnat synpunkter på kommunens systematiska kvalitetsarbete. Exempelvis så saknades redovisning av det genomsnittliga meritvärdet i årskurs 9.

Kommunen följer upp och utvärderar resultaten i grundskolan genom att varje skola årligen upprättar kvalitetsredovisningar utifrån de centralt beslutade verksamhetsmålen. Kommunen följer upp elevernas kunskap i den årliga kvalitetsredovisningen. I den redovisas elever resultat vid nationella prov, genomsnittligt meritvärde och behörighet till nationellt program vid gymnasieskolan. I uppföljning till nämnden i november 2014 redovisas de genomsnittliga meritvärden för år 6 och år 9 samt nöjdhetsindex och anmälningar till skolinspektionen.

<sup>1</sup> Kostnad grundskola hemkommun, kr/elev (N15006)

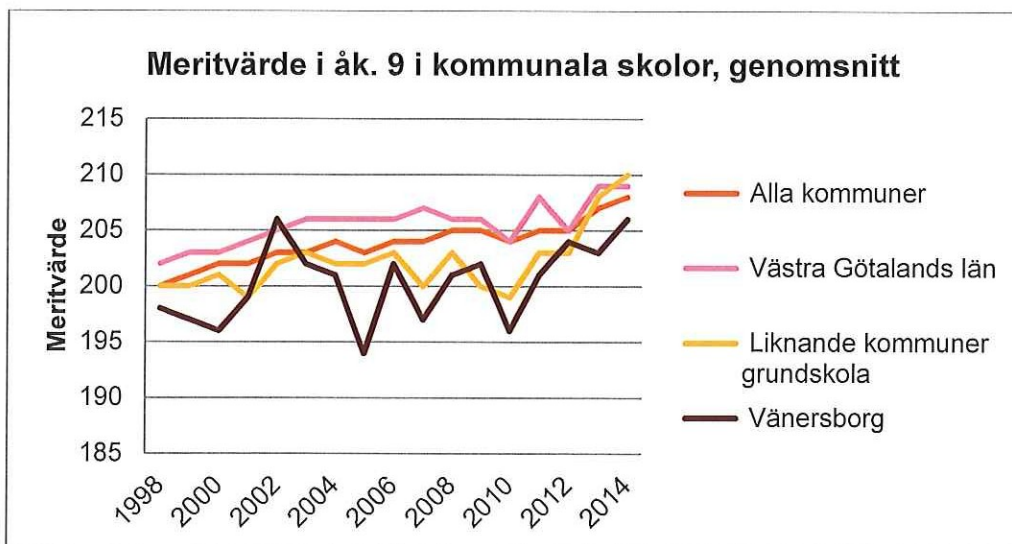
Bruttokostnad minus interna intäkter och försäljning till andra kommuner och landsting för grundskola hemkommun, kr/elev dividerat med antal elever i grundskola som är folkbokförda i kommunen. Uppgiften avser kalenderår, mätt 31 december. Avser samtlig regi. Källa: SCB och Skolverket. Vänersborg jämförs med jämförbara kommuner grundskola.



### 2.3.1. Effekter av resursfördelningsmodellen

Vid en jämförelse över tid av kommunens genomsnittliga meritvärde så har förbättring skett. Kommunens genomsnittliga meritvärde ligger dock fortfarande under genomsnittet för riket och kommunerna i Västra Götalands län.

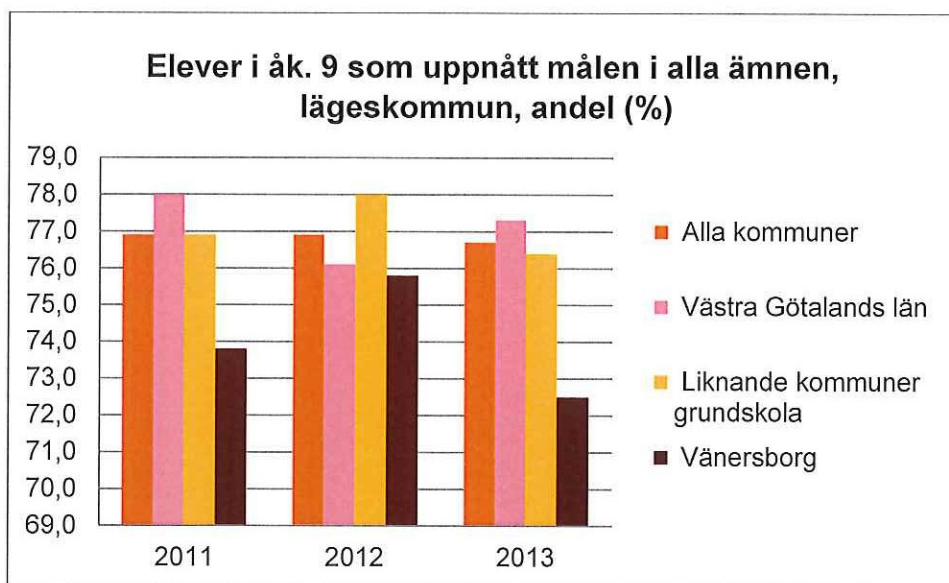
Diagram 2: Meritvärde i åk. 9 i kommunala skolor, genomsnitt



De sammanlagda resurserna till grundskolan har ökat de senaste åren och kostnaden per elev är högre i Vänersborg än medel för liknande kommuner, se tabell 3. Dock ligger de genomsnittliga meritvärdena fortfarande under medel för liknande kommuner, länet och riket.

Ett annat sätt att mäta måluppfyllelse är andelen av eleverna som minst uppnått betyget godkänd i samtliga ämnen<sup>2</sup>:

Diagram 3: Elever i åk. 9 som uppnått målen i alla ämnen, lägeskommun, andel (%)



<sup>2</sup> Nått nålen avser minst betyget godkänt i samtliga ämnen



Tabell 4 andel elever, åk 9, i % som nått målen

Skola	2011	2012	2013
Centrala skolenheten (kommunal regi)	71,1	74,3	70,1
Dalboskolan (kommunal regi)	77,2	79,7	65
Fridaskolan (privat regi)	78,3	77,6	88,4
Liknande kommuner - grundskola	76,9	78,0	76,4
<b>Riket</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>76</b>

Genomsnittet för andelen elever som når målen i Vänersborg ökade mellan 2011 och 2012 men har totalt sätt minskat mellan 2011 och 2013, se tabell 4 ovan. Andelen elever som nått målen minskar i kommunala skolor men har istället ökat i Fridaskolan. Andelen elever som når målen i kommunala skolor ligger långt under medel för riket samt medel för liknande kommuner.

Dalboskolan visar en sjunkande trend avseende andel elever som når de uppsatta målen, samtidigt som resurstilldelningen till enheten är lägre än tilldelningen till skolorna som ingår i den centrala skolenheten, se tabell 1.

## **3. Revisionell bedömning**

### **3.1. Revisionskriterierna**

*Nämndens resursfördelning till grundskolan är kompenserande och anpassad till skolornas olika förutsättningar, d v s de villkor som formas av elevernas behov på respektive skola.*

#### **Svar/bedömning**

Kommunen tillämpar ett resursfördelningssystem som beaktar socioekonomiska faktorer och kan därmed kompensera för de skillnader som finns hos olika elevers möjligheter att uppnå målen. Modellen beaktar faktorerna föräldrars utbildningsnivå och elever med utomnordisk bakgrund. De av kommunen utvalda variablerna ingår i skolverkets SALSA modell och är de faktorer som kommunen bedömer har störst påverkan på resultatet. Utöver de resurser som fördelas inom resursfördelningsmodellen finns även andra stödåtgärder i form av exempelvis studiehandledning.

Det belopp som kommunen omfördelar via den socioekonomiska tilldelningen ligger runt ca 6 %, vilket är relativt lågt sett till ett nationellt perspektiv, även om det i landet finns en stor spridning. En faktor som inverkar är också hur respektive kommun väljer att fördela resurser, en del har en större andel som disponeras fritt av respektive enhet medans andra arbetar mer med riktade specialinsatser. Vänersborg har valt en modell med en relativt liten del som fördelas efter antal elever med viss socioekonomisk bakgrund, och istället valt att arbeta med riktade insatser i större utsträckning.

Vi rekommenderar nämnden att fortsätta utvecklingen av sin resursfördelningsmodell och överväger att få med enheternas resultat i modellen.

*Nämnden följer systematiskt upp resursfördelningen och resursanvändningen samt analyserar hur denna påverkar studieresultaten.*

#### **Svar/bedömning**

Uppföljning av måluppfyllelse sker i samband med det systematiska kvalitetsarbetet, sambandet mellan resultat och tillskjutna medel genom resursfördelningsmodellen är dock svåra att mäta. Ofta kan resultaten vara en effekt av de sammanlagda insatserna under elevens hela skolgång. Det är även svårt att särskilja vilka specifika insatser som ger störst effekt i form av högre måluppfyllelse.

Utvärdering av insatta stödåtgärder sker i hög grad genom att insatser och upplevda effekter diskuteras av verksamhetschef, elevhälsoschef, elevhälsopersonal, rektor och ansvariga lärare. Det är dock viktigt att detta sker systematiskt och dokumentaras för att kunna dra rätt slutsatser om vilka åtgärder som har bäst effekt.

Ekonomi i de kommunala skolorna följs upp genom kommunens ordinarie uppföljningsmodell med månads, delårs och årsbokslut.

*Utifrån uppföljning och analys enligt ovan vidtar nämnden de åtgärder som krävs för att stärka likvärdigheten?*

### **Svar/bedömning**

Förvaltningens egen bild är att det skett en utveckling av den interna processen för att utvärdera och analysera resultat. En av huvudinriktningarna är att försöka urskilja mönster och samband av vad som kännetecknar en framgångsrik skola. Analyserna har gjort att förvaltningen idag förändrat sitt sätt att arbeta med resursfördelning. Idag är det mer vanligt att riktade satsningar görs för de enheter som visar svaga resultat, istället för att justera i själva resursfördelningsmodellen.

### **3.2. Sammanfattande bedömning**

**Vi bedömer att** utbildningsnämnden inte fullt ut säkerställer att resursfördelningssystemet är ändamålsenligt.

**Det grundar vi på att** granskningen inte har visat att kommunen tilldelar skolor med låg målpåfyllelse mer resurser baserat på socioekonomiska faktorer. Vid konstaterad låg målpåfyllelse vid en enhet har dock detta resulterat i att kommunen vidtagit åtgärder i form riktade insatser. Resultaten i kommunens skolor ligger fortfarande under genomsnittet för riket och Västra Götalands län, även om trenden är något uppåtgående.

Den ersättningsmodell som används uppfyller de krav som ställs i skollagen. Omfördelningen av resurser till följd av socioekonomiska faktorer uppgår till 6 % av den totala budgeten. Eftersom en elevs tid i skolsystemet är lång och beroende av en mängd olika faktorer och variabler är det svårt att peka på enkla och tydliga samband mellan vidtagna åtgärder och ett förbättrat utfall i exempelvis meritvärden. Grunderna för resursfördelningen bedöms vara rimliga. Uppföljning och analys sker i stor utsträckning i samband med det systematiska kvalitetsarbetet. Analysen av kopplingen mellan vidtagna åtgärder och uppnådda resultat kan dock förbättras.

Vi rekommenderar Vänersborgs kommun att:

- Fortsätta att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet för att starkare kunna koppla resurserna till de mål som kommunen vill uppnå.
- Kontinuerligt utvärdera och vid behov justera resursfördelningsmodellen för att på ett effektivt sätt rikta insatser för att stärka likvärdigheten.



2015-02-04

**Daniel Brandt**

---

Projektledare



**Håkan E Olsson**

---

Uppdragsledare