



Kommundirektörens beslut - Förändringsuppdrag till utbildningsdirektören

Kommundirektörens beslut

1. Utbildningsdirektören får ett förändringsuppdrag att utveckla förvaltningens organisation och arbetssätt enligt vad som framgår i detta dokument.

Ärende

Enligt Reglemente för Linköping kommun, antaget av kommunfullmäktige 2018-03-27, § 77, är kommundirektören chef över förvaltningscheferna och har rätt att ge dem uppdrag.

Kommundirektören har det yttersta ansvaret för att den politiska organisationen har tillgång till en ändamålsenlig och effektiv förvaltningsorganisation. Kommundirektören har identifierat brister i Utbildningsförvaltningens nuvarande organisering och ansvarsfördelning. Med anledning av detta gavs Actea Consulting i uppdrag att genomföra en genomlysning av Utbildningsförvaltningens övergripande förvaltningsorganisation. Genomlysningen visar på ett antal förbättringsområden, slutsatser och rekommendationer som kommundirektören ställer sig bakom.

Med anledning av detta ges utbildningsdirektören ett förändringsuppdrag att utveckla förvaltningens organisation och arbetssätt enligt vad som framgår i detta dokument.

Nämndernas uppdrag enligt reglemente

Det politiska arbetet i styrelse och nämnder ska präglas av långsiktig och strategisk utveckling, omvärldsbevakning samt samverkan både inom den kommunala organisationen och med externa parter. Det är de politiska företrädarnas uppgift att ange ambitionsnivå och prioriteringar, besluta om mål och inriktning på kort och lång sikt, fördela resurser och följa upp resultat i förhållande till de uppsatta målen.

Utbildningsförvaltningens uppdrag är att bereda och verkställa de beslut som den politiska organisationen fattar, med fokus på de tre nämnderna

Arbetsmarknadsnämnden, Barn- och ungdomsnämnden samt Bildningsnämnden. Nämndernas uppdrag enligt Linköpings kommuns reglemente redovisas nedan.

Arbetsmarknadsnämnden

Nämnden ska inom kommunen svara för:

- myndighetsutövning avseende försörjningsstöd, inklusive dödsbohandläggning, enligt socialtjänstlagen samt därtill hörande socialtjänstförordning
- arbetsmarknadsinsatser för arbetslösa som inte tar del av arbetsförmedlingens aktiva insatser. Insatserna ska vara kompetenshöjande och stödja deltagarnas möjligheter att bli självförsörjande. Insatserna ska i första hand riktas mot försörjningsstödstagare
- kommunens beställning av offentlig serviceanställning, OSA
- att vara kommunens arbetslöshetsnämnd enligt lag om arbetslöshetsnämnd
- att – inom ramen för anslagna medel – leda och samordna de arbetsmarknadspolitiska uppgifter som enligt lag kan utföras av en kommun
- insatser inom flykting- och invandrarområdet om inte ansvaret åvilar styrelse eller annan nämnd enligt detta reglemente
- kommunens ansvar enligt lag om ansvar för etableringsinsatser för vissa nyanlända invandrare
- övriga till området hörande lagar, förordningar och föreskrifter

Nämnden ska:

- följa den allmänna utvecklingen inom området på såväl lokal som nationell nivå samt ta initiativ inom ansvarsområdet
- redovisa effekterna av arbetsmarknadspolitiska insatser
- företräda kommunen vid samverkan med statliga organ inom ansvarsområdet.

Barn och ungdomsnämnden

Nämnden ska inom kommunen svara för kommunens ansvar och verksamhet enligt följande:

- förskola
- förskoleklass
- grundskola
- grundsärskola
- fritidshem och öppen fritidsverksamhet
- särskilda utbildningsformer
- annan pedagogisk verksamhet

Ovanstående ska utföras i enlighet med vad som stadgas i skollagen och övriga till ansvarsområdet hörande författningar.

Nämnden är styrelse för utbildningen inom sitt ansvarsområde och svarar för myndighetsutövning inom området.

Nämnden fullgör de uppgifter som ankommer på vårdgivaren för den medicinska och psykologiska delen av elevhälsan i ovanstående verksamheter. Nämnden ska även genom egna beställningar eller i samverkan med andra kommunala eller regionala organ svara för skolskjuts.

Nämnden ska även:

- besluta om utdelning från vissa donationsstiftelser för skoländamål
- företräda kommunen vid samverkan med statliga organ inom ansvarsområdet

Bildningsnämnden

Nämnden ska inom kommunen svara för kommunens ansvar och verksamhet enligt följande:

- gymnasieskola
- gymnasiesärskola
- kommunal vuxenutbildning
- särskild utbildning för vuxna
- särskilda utbildningsformer
- uppdragsutbildning
- det kommunala aktivitetsansvaret för 16 till 20-åringar
- administrera kommunens feriearbeten för ungdomar

Ovanstående ska utföras i enlighet med vad som stadgas i skollagen och övriga till ansvarsområdet hörande författningar.

Nämnden är styrelse för utbildning inom sitt ansvarsområde och svarar för myndighetsutövning inom området.

Nämnden fullgör de uppgifter som ankommer på vårdgivaren för den medicinska och psykologiska delen av elevhälsan i ovanstående verksamheter.

Nämnden ska även:

- besluta om utdelning från vissa donationsstiftelser för skoländamål
- företräda kommunen vid samverkan med statliga organ inom ansvarsområdet.
- särskilt arbeta för ökad samverkan mellan skola och arbetsliv

Förvaltningarnas uppdrag och ansvar

Förvaltningar i Linköpings kommun har i uppdrag att bereda och verkställa de beslut som respektive nämnd fattar. Förvaltningarna ska utifrån ett oberoende och sakorienterat förhållningssätt se till att nämnderna har relevanta beslutsunderlag. Organisationen ska präglas av en hög professionalitet, saklighet och opartiskhet. Där så är möjligt och lämpligt ska det ske med utgångspunkt i vetenskapliga metoder och/eller beprövad erfarenhet.

Förvaltningarna har också i uppdrag att genom omvärldsbevakning och god verksamhetskänedom löpande hålla nämnderna informerade om förändringar som kan komma att kräva nya eller förändrade beslut i frågor som faller inom nämndens ansvarsområde.

Förvaltningschefernas uppdrag och ansvar

En förvaltningschef är en förvaltnings högsta tjänsteman och ansvarar gentemot aktuell nämnd för beredning och verkställighet inom ramen för nämndens delegationsordning. En förvaltningschef har också det yttersta ansvaret för förvaltningens verksamhet, ekonomi och personal.

I förvaltningschefens uppdrag ingår att aktivt bidra till kommunens övergripande utveckling, att företräda kommunen som helhet internt och externt, samt att främja öppenhet, kommunikation och samarbete mellan kommunens förvaltningar.

En förvaltningschef är underställd kommundirektören och tillhör organisatoriskt kommunledningsförvaltningen.

En förvaltningschef rapporterar till aktuell/a nämnd/er och till kommundirektören. Rapporteringen till nämnd avser nämndens uppdrag enligt reglementet. Rapporteringen till kommundirektören avser främst personal- och organisationsfrågor och frågor som berör flera nämnders/förvaltningars ansvarsområde.

En förvaltningschefs ansvar definieras utifrån nämndens reglemente, delegationsordning och förvaltningschefsinstruktion.

Förvaltningarnas organisering

Kommundirektören beslutar om organiseringen av förvaltningsorganisationen. Större och/eller principiella organisationsförändringar ska dock godkännas av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

Förvaltningscheferna beslutar om organiseringen inom den egna förvaltningen. Större och/eller principiella organisationsförändringar inom respektive förvaltning ska ske i samråd med kommundirektören.

Actea Consultings slutsatser och rekommendationer i korthet

Utifrån genomlysningen av utbildningsförvaltningen har Actea Consulting dragit följande slutsatser:

- Utbildningsdirektören har en otydlig roll och begränsade förutsättningar att styra, leda och följa upp förvaltningen.
- Avdelningscheferna har ett omfattande delegerat ansvar men avsaknad av fokus på helhetsperspektivet och synergieffekter.
- Förvaltningens styrning, ledning och uppföljning brister.
- Förvaltningens förmåga att verkställa nämndernas beslut och i övrigt vara stöd till nämnderna kan förbättras.
- Förvaltningens samordning mellan nämndernas ansvar brister.
- Stödfunktionerna fungerar inte effektivt utifrån förvaltningens behov.
- Förvaltningsledningens roll och funktionalitet behöver stärkas.

Actea konstaterar också att det sätt som man valt att organisera och fördela ansvaret för arbetsmarknadsfrågorna bidrar till att de inte är prioriterade varken på social- och omsorgsdirektörens eller utbildningsdirektörens nivå och att det skapar utmaningar för kommunens ledning och styrning inom arbetsmarknadsområdet.

Mot bakgrund till de slutsatser som beskrivits ovan har Actea tagit fram ett antal rekommendationer på utvecklingsåtgärder för att säkerställa Utbildningsförvaltningens förmåga att verkställa nämndernas beslut och i övrigt serva nämnderna i deras uppdrag. Rekommendationerna förväntas också leda till att säkerställa samordning mellan nämndernas ansvar, styra leda och följa upp förvaltningen samt nyttja de synergieffekter som en samordnad utbildningsförvaltning ger förutsättningar för.

- **Utse utbildningsdirektören till skolchef enligt skollagen**
Med utgångspunkt i att detta medverkar till att säkerställa helhetsperspektiv, tydliggör ansvar och mandat inom förvaltningsledningen.
- **Utbildningsdirektören bör vara ansvarig mot nämnderna**
Tydliggör väg in/väg ut i förvaltningen, har ett viktigt signalvärde samt hjälper parterna att sortera så att rätt frågor/ärenden aktualiseras på nämndnivå.
- **Ta fram/revidera uppdragsbeskrivningar för chefer**
Mot bakgrund till att Actea föreslår att utbildningsdirektören ska bli skolchef och att detta påverkar andra chefers uppdrag och roll i ledningsorganisationen rekommenderar Actea att uppdragsgivaren ser över ledningsfunktionen under avdelningscheferna och tar fram uppdragsbeskrivningar även för nästa linjes chefer.
- **Genomlysning av stödfunktioner**
Genomföra en fördjupad genomlysning av stödfunktionernas organisering och processer (inkl. sakkunniga) i syfte att säkerställa utbildningsdirektörens möjlighet att svara mot nämnderna.
- **Se över stödprocesserna**
I syfte att säkerställa att HR, ekonomi, kommunikation samt den förvaltningsgemensamma avdelningen understödjer utbildningsförvaltningens behov.
- **Ta fram en förvaltningsgemensam verksamhetsplan**
Vilken beskriver aktiviteter med tydlig koppling till prioriterade styrdokument, nämndmål, strategiska utvecklingsuppdrag och/eller nämnduppdrag.
- **Genomför ledningsgruppsutveckling**
I syfte att:
 - Arbeta fram en tydlig riktning och gemensamma mål
 - Skapa gemensam syn på förvaltningsledningens syfte och uppdrag kopplat till riktning, vision och mål
 - Utveckla tillit och förtroende för varandra och varandras kompetens
 - Öka förmågan att ta gemensamt ansvar för helhet
 - Motivera och skapa engagemang för förändringsarbetet.

Förändringsuppdrag

Som ett led i förändringen ska förvaltningens namn, genom beslut av kommundirektören, ändras till Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen. Detta för att tydliggöra förvaltningens breda uppdrag som innefattar kommunens verksamhet inom samtliga skolformer inom skolväsendet, integration samt arbetsmarknadsfrågor.

Nedan redovisas utbildningsdirektörens förändringsuppdrag.

Uppdrag

Utbildningsdirektören har i uppdrag att genomföra de förändringar som erfordras för att säkerställa förvaltningens förmåga till att bereda och verkställa nämndernas beslut och i övrigt stödja nämndernas uppdrag samt för att säkerställa förmågan till att styra, leda och följa upp förvaltningens verksamhet och att nyttja de synergieffekter som en samordnad Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltning ger förutsättningar för. Syftet med förändringsarbetet är att ge än bättre förutsättningar för en effektiv verksamhet med hög kvalitet för medborgare, barn, elever och studerande.

Inledningsvis ska under kvartal 1 2020 utbildningsdirektörens roll och mandat tydliggöras genom att bland annat denne kommer att föreslås utses av nämnderna som skolchef enligt skollagen samt att nämndernas delegationsordningar ses över. Konsekvenser av detta beslut för övriga tjänstepersoner hanteras av utbildningsdirektören.

Nämndernas förmåga till att fokusera på strategiska och långsiktiga frågor ska stärkas genom att resurser samlas förvaltningsövergripande för att stödja utbildningsdirektören i detta arbete. Avdelningscheferna ska därmed ges bättre förutsättningar att kunna fokusera på att leda och styra den egna avdelningen och underställda chefer. Avdelningschefernas roll att som del av sina uppdrag var delaktiga i ledningen av hela förvaltningen ska tydliggöras.

Därefter ska riktning och uppdrag för förvaltningen tydliggöras genom en förvaltningsgemensam ledningsstrategi och verksamhetsidé. En förvaltningsgemensam verksamhetsplan ska tas fram för verksamhetsåret 2021 för att fokusera förvaltningens arbete så att synergieffekterna med en samlad förvaltning för utbildning och arbetsmarknad stärks. Verksamhetsplanen ska vara utformad på ett sätt så att det tydligt framgår vilka av förvaltningens aktiviteter som är riktade till respektive nämnd.

Hela styrkedjan inom förvaltningen ska genomlysas - från förvaltningschef till första linjens chef/rektor. Syftet är att uppnå en ändamålsenlig och tydlig styrning där varje ledningsnivå ges bästa möjliga förutsättningar att styra och leda. I genomlysningen ska ingå hur ledningsstödet inom HR, ekonomi, kommunikation, digitalisering och lokalförsörjning ska organiseras inom

förvaltningen och i relation till andra delar i kommunkoncernen. Roll-/uppdragsbeskrivningar för respektive chef ska tas fram.

En översyn av hur förvaltningsorganisationen än bättre kan stödja Arbetsmarknadsnämndens uppdrag ska ske. Det innebär bland annat att se över gränssnitt i roller och uppdrag mellan Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen och Social- och omsorgsförvaltningen.

Slutligen ska eventuella ytterligare beslut om organisationsförändringar kunna fattas och bemanningsarbete genomföras så att en ny organisation av förvaltningen kan träda i kraft senast 1 januari 2021.

Arbete med att utveckla förvaltningens interna kultur ska inledas, med början i förvaltningens ledningsgrupp. Ett kommande samverkansavtal ska implementeras i hela förvaltningen i samband med detta arbete.

Riktlinjer för genomförandet

Uppdraget ska i huvudsak vara genomfört så att erforderliga beslut kan fattas under 2020. Implementering av organisationsförändringar ska ske stegvis och vara genomförda i sin helhet senast under 2021.

Utbildningsdirektören stöds med resurser ur Kommunledningsförvaltningen enligt överenskommelse mellan kommundirektör och utbildningsdirektör. Biträdande kommundirektör, social- och omsorgsdirektör samt HR-direktör utgör referensgrupp för arbetet enligt utbildningsdirektörens bestämmande.

Övergripande strategier och kärnvärden

I kommunens reglemente är nedanstående övergripande strategier och kärnvärden fastställda, vilka ska ligga till grund för förändringsarbetet.

Inom Linköpings kommun är en decentraliserad styrning en bärande princip för såväl den politiska organisationen som förvaltningsorganisationen. Nämnderna ska sträva efter att delegera, eller på annat sätt överlämna, de beslut som inte enligt lag, förordning eller annan statlig styrning måste fattas av dem. På samma sätt ska förvaltningarna sträva efter fatta beslut så långt ut i organisationen som möjligt.

Kommunens verksamhet ska vara ändamålsenlig och kostnadseffektiv. Med ändamålsenlig menas att verksamheten ska vara kvalitetssäkrad och efterleva kommunens politiska ambitioner. Med kostnadseffektivitet menas kostnaden för en viss åtgärd i förhållande till nyttan av densamma. Det innebär att kommunens verksamheter ska sträva efter att utifrån de givna resurserna optimera nyttan för de som använder kommunens tjänster.

För Linköpings kommun är verksamhetsresultatet centralt, det vill säga det resultat och de effekter som verksamheten får för de som använder kommunens tjänster. Verksamheten ska därför styras utifrån följande fem övergripande strategier:

Helhet före delar

Alla som har ansvar för någon del av kommunens verksamhet ska ta hänsyn till helhetsperspektivet i sin styrning. Ett mervärde för kommunens samlade verksamhetsresultat ska eftersträvas. Verksamhetsutveckling ska gynna en hållbar utveckling för Linköpings kommun och dess invånare.

Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker

För att kunna fokusera på det som är väsentligt i verksamheten är det viktigt att skapa en bild av hur den egna verksamheten passar in i helheten. Det är också viktigt att uppmärksamma de risker som kan finnas i verksamheten. Två aspekter på risk måste alltid vägas mot varandra, dels sannolikheten för att något ska inträffa dels vilka konsekvenser som i så fall uppstår.

Långsiktighet i agerandet

Verksamheten ska eftersträva långsiktiga lösningar även om detta initialt kan bli dyrare än en mer kortsiktig lösning. I första hand ska lösningar som ger långsiktiga och strukturella förändringar i socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbar riktning väljas.

Dialog, samspel och öppenhet

Verksamheten ska genomsyras av öppenhet och offentlighet. Dialog ska eftersträvas av alla aktörer för att få ett så bra resultat som möjligt. Samspel ska ske såväl inom organisationen som med externa parter. Det är viktigt att kunna jämföra den egna verksamheten med andra organisationer som bedriver motsvarande verksamhet för att på bästa sätt lösa kommunens uppgifter.

Vid konflikt mellan mål och medel gäller medlen

Tillgången till ekonomiska och andra resurser sätter gränser för måluppfyllelsen och därmed verksamhetens omfattning. Om tvingande lagstiftning orsakar överskriden medelsram ska nämnden snarast anmäla detta till kommunstyrelsen.

Kommunens kärnvärden

Linköpings kommuns kärnvärden är en sammanfattning av kommunens identitet – vad kommunen vill stå för och hur kommunen vill uppfattas. Kärnvärdena ”modiga, mänskliga, mångfasetterade” ska genomsyra allt och alla i organisationen och ständigt finnas med i tänkesättet.

Kommunledningsförvaltningen

Paul Håkansson

Beslutet skickas till:

Utbildningsdirektör, Anders Jolby

Biträdande kommundirektör, Mikael
Borin

HR-direktör, Sonja Erlandsson

Social- och omsorgsdirektör, Linda

Ljunqvist