



Organisationsutredning Leanlink

Bakgrund

Kommunstyrelsen fattade i maj 2021 beslut om nya riktlinjer för verksamhetsuppdrag till egenregin. I arbetet med de nya riktlinjerna framkom ett behov av en översyn av organisationen. Kommunstyrelsen tillstyrkte i samband med beslutet kring riktlinjerna att kommundirektören genomför en sådan översyn.

Utförardirektören för Leanlink har fått ett tydligt förändringsuppdrag av kommundirektören och har påbörjat arbetet tillsammans med sin förvaltning och beställande förvaltningar, framförallt Social- och omsorgsförvaltningen. Arbetet bedrivs under devisen "från utförare till medskapare".

Sedan 2017 har ett flertal utredningar genomförts i kommunen som handlar om social- och omsorgssektorn. Med utgångspunkt i att många av dessa utredningars slutsatser fortfarande är giltiga har kommundirektören beslutat om ett relativt smalt utredningsuppdrag och en liten utredningsorganisation har tillsatts.

Utredningsorganisation

Utredningsarbetet har letts av en styrgrupp bestående av:

- Biträdande kommundirektör Mikael Borin (ordf)
- Ekonomidirektör Peder Brandt
- Social- och omsorgsdirektör Linda Ljungqvist
- Utförardirektör Sonja Erlandsson
- Utbildnings- och arbetsmarknadsdirektör Anders Jolby
- Servicedirektör Magnus Sjöberg

Utredningsresurser har bestått av:

- Utvecklingschef Joakim Kärnborg, kommunledningsförvaltningen
- Utvecklingsstrateg Daniel Stendahl, kommunledningsförvaltningen

Samråd har skett med berörda affärsområdeschefer/avdelningschefer vid de berörda förvaltningarna under utredningsarbetets gång.

Utredningsuppdrag

Med anledning av de nya riktlinjerna ska nuvarande organisering av egenregin genomlysas och eventuella förändringar föreslås. Fokus ska ligga på Leanlinks organisatoriska förutsättningar att bidra till de målsättningar som de nya riktlinjerna innebär.

Utgångspunkten för översynen är att pröva om Leanlinks förutsättningar att tillgodose inriktningen i riktlinjerna förbättras om verksamheten renodlas till vård- och omsorgsområdet. Uppdraget avgränsas till att omfatta nuvarande affärsområden på Leanlink. Tidigare organisationsutredningar (Översyn av förvaltningsorganisationen 2019 inom Kommunstyrelsens förvaltningar, se nedan) samt (Översyn av den sociala sektorn 2017, se nedan) ska beaktas.

Bland de frågor som särskilt ska beaktas är:

- Leanlinks förutsättningar till effektiv styrning sett till mixen av verksamhetsområden
- Synergier och gränssnitt inom Leanlinks verksamhetsområden och övriga berörda förvaltningars ansvarsområden
- Förutsättningarna för ett effektivt organisatoriskt samspel mellan de förvaltningar som representerar beställande nämnder och Leanlink

Tidigare beslutade principer för organisering

I enlighet med "Översyn av förvaltningsorganisationen, kommunstyrelsens förvaltningar 2019" finns det två utförarförvaltningar i Linköpings kommun, Leanlink samt Verksamhetsstöd och service (VSS). I samband med att VSS bildades fastställdes också en principiell hanteringsordning för uppdrag från nämner respektive förvaltningar:

- Beställningar från **nämnder** => Leanlink
- Beställningar från **förvaltningar** => VSS

De båda utförarförvaltningarna skall utföra verksamhet med den inriktning och omfattning som framgår av respektive uppdrag/beställning till förvaltningen från nämnder/förvaltningar.

Utförarförvaltningarna ska säkerställa att dess tjänster är ändamålsenliga och kostnadseffektiva. Nämnder och förvaltningar i kommunen ska uppleva att förvaltningens verksamhet genererar hög kundnöjdhet, har hög leveranssäkerhet och är prisvärd.

I "översynen av den sociala sektorn 2017" och efterföljande beslut tydliggörs att verksamhet inom den sociala sektorn ska vara organiserade utifrån en beställar-/utförarmodell som innebär att *myndighetsutövning*, beställning och *utförande* är separerade från varandra i såväl den politiska organisationen som förvaltningsorganisationen enligt följande:

- Social och omsorgsnämnden/Social- och omsorgsförvaltningen (SOF): myndighetsutövning för verksamhetsområdena individ- och familjeomsorg, omsorg för funktionshindrade/LSS och äldreomsorg
- Social och omsorgsnämnden/SOF: beställare av verksamhetsområdena individ- och familjeomsorg och omsorg för funktionshindrade/LSS
- Äldrenämnden/SOF: beställare av verksamhetsområdet äldreomsorg
- Leanlink: utförare av verksamhet i kommunal regi inom samtliga verksamhetsområden inom den sociala sektorn som redovisats i punkterna ovan

Leanlinks nuvarande verksamhet

Leanlink består idag av fem affärsområden samt ledningsfunktioner. Redovisningen av affärsområdena är hämtad från Leanlinks webbsidor och styrande dokument.

Personaluppgifter är hämtade från Heroma. Uppgifter om budget kommer från ekonomichefen Leanlink.

Område	Tillsviadare- anställda	Visstids- anställda	Timanställda	Budget 2021 (mnkr)
Äldreomsorg	1.169	124	607	757
LSS Funktionsstöd	557	40	397	352
Råd och Stöd	527	17	141	338
Kost och Restaurang	246	5	26	206
Idrott och arbetsmarknads- service	57	3	1	66
Leanlink ledning	12	0	17	19

Äldreomsorg

Leanlink Äldreomsorg arbetar på uppdrag av Äldrenämnden och Social- och omsorgsnämnden, med följande verksamhetsområden:

- Hemtjänst
- Servicehus
- Vårdboende
- Trygghetsboende
- Hemsjukvård i ordinärt och särskilt boende
- Rehabilitering i ordinärt och särskilt boende
- Dagverksamheter
- Kultur och fritid

Inom organisation finns medarbetare som arbetar med vård, stöd och omsorg på olika sätt; sjuksköterskor, undersköterskor, arbetsterapeuter, sjukgymnaster och medarbetare som jobbar i serviceteam. Utöver affärsområdeschef och biträdande affärsområdeschef, har varje verksamhet en ansvarig chef. I organisationen finns det även medarbetare som arbetar med verksamhetsutveckling, administration, ekonomi- och personalfrågor.

Huvudsakliga personalgrupper finns inom vård och omsorgsarbete (sjuk- och distriktssköterskor 67 st, undersköterskor 763 st, vårdbiträden 207 st), handläggare- och

administratörsfunktioner (54 st), kultur- och fritidsarbete (8 st), köks- och måltidsarbete (7 st), ledningsfunktioner (7 st), och socialt och kurativt arbete samt rehabilitering (4 st).

LSS

LSS Funktionsstöd arbetar på uppdrag av Social- och omsorgsnämnden. Stöd ges enligt Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt Socialtjänstlagen (SoL), och verksamhetsområden består av:

- Bostad med särskild service - gruppbofastad, servicebostad och särskild anpassad bostad
- Bostad med särskild service för barn och ungdom
- Kultur och Fritid - program för aktiviteter, läger och resor
- Personlig assistans - till individer som har beslut om personlig assistans eller assistansersättning
- Korttidsvistelse - för barn och vuxna som vårdas av närstående
- Korttidstillsyn - fritidsverksamhet för ungdomar efter skoltid
- Avlösarservice och ledsagarservice - avlastande insatser i och utanför hemmet
- Bemanningscentrum - administration och vikariehantering
- Anhörigvård - hemtjänst som utförs av en nära anhörig
- Sjuksköterskor - ansvarar för att främja hälsa och förebygga sjukdom i bostad med särskild service

Inom LSS Funktionsstöd arbetar drygt 1000 medarbetare varav cirka 400 är timvikarier. Huvudsakliga personalgrupper finns inom socialt och kurativt arbete (stödassistenter och vårdare, stödpedagoger, personliga assistenter, behandlingsassistenter, socialpedagoger - 505 st), vård och omsorgsarbete (sjuk- och distriktssköterskor - 7st), ledningsfunktioner (20 st), handläggare- och administratörsfunktioner (23 st)

Råd och Stöd

Råd & Stöd arbetar främst på uppdrag av Social- och omsorgsnämnden, men också på uppdrag av Äldrenämnden och är uppdelat i tre verksamhetsområden:

- Daglig verksamhet
- Individ- och familjeomsorg
- Socialpsykiatri

Inom de tre områdena ryms ett 80-tal olika verksamheter. Gemensamt för all verksamhet är att de ger stöd och insatser till personer med funktionsnedsättning, psykisk ohälsa och sociala och personliga svårigheter. Medarbetarna utgörs av: stödassistenter (90), socialsekreterare (84), behandlingsassistenter(74), vuxenpedagoger (68), skötare (27), sjuksköterskor (7), undersköterskor (4), dietist (1), samt föreståndare/gruppledare (26)

Kost och Restaurang

Leanlink Kost och restaurang tillagar, levererar och serverar måltider till restauranger på förskolor, skolor och äldreomsorg i kommunen. Uppdragen kommer främst från utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen.

Ledningsgruppen utgörs av staben (med affärsområdeschef, ekonom, HR-konsult, kostekonom, HR-administratör och administratör, samt fyra restaurangområdeschefer) I verksamheterna utgörs medarbetarna av restaurangchefer, restaurangföreståndare, kockar och restaurangbiträden. Huvudsakliga personalgrupper är fördelade på kockar och måltidspersonal (218 st), ledningsfunktioner inklusive arbetsledare i större kök (21 st), och handläggare- och administratörsfunktioner (5 st).

Idrott och arbetsmarknadsservice

Leanlink Idrott & Arbetsmarknadsservice, där Arbetsmarknadsservice arbetar inom flera olika verksamhetsområden med inriktning på arbetsmarknadsinsatser. De huvudsakliga uppdragen kommer från Arbetsmarknadsnämnden genom Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen AMI (Arbetsmarknad och integration). Vissa uppdrag kommer från Kultur och fritidsnämnden, Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden och Bildningsnämnden. Arbetsmarknadsservice erbjuder intern service till Linköpings kommun, varor och tjänster kan avropas från kommunens samtliga förvaltningar, exempelvis flytt av kontor, tömning av wellpapp och grafisk produktion.

Affärsområdet har enheter som arbetar med utveckling av personer i arbetsmarknadsinsatser. Målgruppen är individer med försörjningsstöd som har förutsättningar att med hjälp av vissa insatser bli anställningsbara och i förlängningen nå egen försörjning.

Affärsområdet har även en grupp som arbetar med drift och underhåll av idrotts- och motionsanläggningar som ett alternativ till upphandlat utförande.

Affärsområdet har idag ca 60 anställda. Huvudsakliga personalgrupper finns inom socialt och kurativt arbete samt rehabilitering (socialt arbete, arbetsmarknadskonsulenter, integrationshandläggare, arbetsterapeut (1) - 28 st), hantverksarbete (fordonsförare, hantverkare, park och trädgård, samt vaktmästare - 18 pers), köks- och måltidsarbete (3 st), lokalvårdare (2 st), ledningsfunktioner (5 st), och handläggare- och administratörsfunktioner (3 st).

Arbetsmarknadsservice kallas i vardagligt tal AMS. Grunduppdraget för arbetsmarknadsservice är att hantera de så kallade OSA platserna (Offentlig skyddad anställning) - 70 st platser. OSA medarbetarna är visstidsanställda i kommunen (BEA avtalet) vanligtvis 1+1 år. Anvisningen sker från Arbetsförmedlingen. Dessa medarbetare kommer i huvudsak från försörjningsstöd.

Arbetsmarknadsservice har också 134 så kallade utvecklingsplatser med deltagare från försörjningsstöd. Anvisningen sker från Avdelning vuxna, Arbetsmarknad och försörjning samt Arbetsmarknadscentrum.

Aspekter som beaktas i utredningsarbetet

I arbetet med att utarbeta förslag på organisatorisk placering i förvaltningsorganisationen i Linköpings kommun har, utöver de tidigare beslutade övergripande principerna som redovisats ovan, följande aspekter att beaktas:

Verksamhetslogik

Vilken huvudsaklig inriktning har verksamheten.

Kompetens

Vilka huvudsakliga kompetenser behövs och används i utförandet.

Synergier

Vilka tydliga synergier finns med övrig verksamhet i samma förvaltning, eller i annan förvaltning.

Ledning

Vilket ledningsstöd kräver verksamheten.

Gränssnitt

Vilka gränssnitt finns idag, vilka nya tillkommer i en annan organisering.

Bedömning av verksamheter

I avsnittet som följer beskrivs verksamheterna utifrån aspekterna ovan och olika alternativ till organisatoriska lösningar presenteras. För och nackdelar redovisas i en resonerande text under respektive alternativ.

Äldreomsorg, LSS-funktionsstöd samt Råd- och stöd (Vård-, stöd- och omsorgsområdet)

För samtliga tre verksamhetsområden inom vård-, stöd- och omsorg finns en gemensam verksamhetslogik. De hanteras därför gemensamt i bedömningen och i kommande förslag till förvaltningstillhörighet.

Inom samtliga verksamhetsområden bedrivs vård- och omsorgsarbete samt socialt- och kurativt arbete åt de brukare som fått ett beslut om insats från Äldrenämnden eller Social- och omsorgsnämnden.

Det finns en gemensam kompetensbas i sjuksköterskor, undersköterskor, vårdbiträden, personliga assistenter, behandlingsassistenter, socialsekreterare med flera yrkesgrupper.

Möjliga synergier mellan verksamheterna finns i stor utsträckning med avseende på den gemensamma verksamhetslogiken. Omsorgsbehoven mellan olika brukare kan vara lika oberoende av ålder. Likaså är likheterna i organisering av omsorgsboenden av olika slag stor. Gemensamt utvecklingsarbete bör kunna bedrivas liksom delat kompetensutnyttjande.

Ledningsfunktionerna kan samutnyttjas i hög utsträckning mellan de olika verksamheterna. Det finns ett gemensamt behov av planeringsresurser och stödfunktioner på central nivå samt ledningskompetens på områdes- eller enhetsnivå i verksamheten. Relationerna med beställande nämnders förvaltning, Social- och omsorgsförvaltningen, bör hanteras samordnat för att skapa bästa möjliga förutsättningar för såväl beställare som utförare.

Det finns idag gränssnitt mot framförallt social- och omsorgsförvaltningen vad gäller planering, beställning och återrapportering. Inom Råd och stöd finns också aktiva gränssnitt i utförandet med löpande koordinering med socialsekreterare på Social- och omsorgsförvaltningen.

Gränssnitt finns också mot Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen avseende LSS funktionsstöd för barn och unga (i skolålder).

Organisationsalternativ 1: Verksamheten organiseras inom Leanlink

Alla tre verksamhetsområdena utför vård-, stöd- och omsorgstjänster samt socialtjänstinsatser efter beställningar av nämnder, och bör således organiseras inom Leanlink både enligt Översyn av förvaltningsorganisationen 2019 (beställningar från nämnd ska utföras av Leanlink) samt i enlighet med Översyn av den sociala sektorn 2017 (inom den sociala sektorn ska myndighet, beställande och utförande organiseras separerat i Linköpings kommun).

Verksamhetslogiken är liknande inom de tre områdena, utförande består i stort av vård- och omsorgsarbete samt socialt- och kurativt arbete. Det finns tydliga gemensamma yrken och kompetenser hos medarbetarna i de tre verksamhetsområdena.

Vidare bedöms möjligheterna till synergier vara stora mellan respektive område. Kompetensutnyttjande kan ske och gemensamt kvalitetsarbete bör kunna bedrivas.

Ledningsfunktionerna på förvaltningsnivå kan samutnyttjas och skapar goda förutsättningar för verksamheten att bedrivas effektivt. Tydligheten och relationen gentemot beställande nämnders förvaltning underlättas av en gemensam förvaltningsledning hos utföraren.

De gränssnitt som finns idag förändras i stort inte utan hanteras även fortsättningsvis enligt överenskommelser med berörda förvaltningar. Ett gränssnitt som behöver uppmärksammas är att ungdomar med stöd från Leanlink (Råd och stöd) idag har tillgång till OSA/utvecklingsplatser. Dessa ungdomar (som i första hand inte är fokus för Arbetsmarknadsnämnden eftersom de inte uppbär försörjningsstöd) behöver uppmärksammas och erbjudas plats även framgent.

Fördelarna med att organisera de tre verksamheterna inom vård, stöd, och omsorgsområdet på Leanlink bedöms som stora. Inga tydliga nackdelar med organiseringen har upptäckts.

Inget ytterligare alternativ bedöms behöva utredas.

Förordat alternativ rörande Äldreomsorg, LSS-funktionsstöd, Råd och Stöd

Utredningen förordar *alternativ 1: Verksamheten organiseras inom Leanlink.*

Kost och Restaurang

Verksamhetens huvudsakliga inriktning består av inköp, tillagning, leverans och servering av måltider till, och på, restauranger på förskolor, skolor och äldreomsorg i kommunen. Kost och restaurang driver både mottagningskök och tillagningskök. Sammanlagt tillagas och serveras cirka 25 000 portioner per dag till ett 60-tal skolrestauranger, 100 förskolor, 9 servicehusrestauranger, 9 vårdbostäder, 4 träffpunkter, och 500 matkorgar till hemtjänsten.

Förutom stabs- och ledningsfunktioner, utgörs bemanningen av restaurangchefer, restaurangföreståndare, kockar och restaurangbiträden.

Verksamheten och organisationen är väl avgränsad inom Leanlink med definierade modeller för avtal och beställningar. Vad gäller lednings- och stabsfunktioner är dessa självständigt organiserade inom affärsområdet.

Synergier i utförandet finns bland annat med Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen, i samband med servering av måltider. Beroende på storleken på kök och antal måltider på respektive enhet anpassas Leanlinks bemanning. Detta är avtalat med beställaren från fall till fall.

Tydliga gränssnitt och möjliga synergier finns idag även gentemot Verksamhetsstöd och service avseende bl a upphandling och inköp, samt transporter. Många för kommunen centrala ramavtal upphandlas med utgångspunkt i Kost och Restaurangs definierade behov. 70 % av alla transporter för samordnad varudistribution utgörs av Kost och Restaurangs leveranser.

Organisationsalternativ 1: Organisering av Kost och Restaurang inom Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen

Med utgångspunkt i att 96% av Kost och Restaurangs måltider levereras till förskolor och skolor i kommunen är ett alternativ att organisera utförandet hos den största beställaren, Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen (UAF).

Fördelar med alternativet är att det redan idag finns ett etablerat och väl fungerande samarbete i gränssnittet gentemot UAF, både på förvaltningsövergripande nivå och kring bemanning av kök på enhetsnivå. Dessa synergier skulle kunna stärkas ytterligare.

Nackdelar med alternativet är att det kan finnas en risk att beställar- och utförarrollerna inte blir tydliga. Kost och Restaurang serverar även andra förvaltningar i kommunen.

Ledningsfunktionen för Kost och Restaurang är tydligt avgränsad och välfungerande, och bedöms vara så, oavsett organisering. Synergier mellan olika ledningsfunktioner inom Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen bedöms som små.

Organisationsalternativ 2: Organisering av Kost och Restaurang inom Verksamhetsstöd och service

En organisering av Kost och Restaurang på Verksamhetsstöd och service (VSS) medför att utförarverksamheten i kommunen organiseras enligt principen att beställning (verkställighet)

från förvaltningar ska uppdras åt VSS, i enlighet med Översyn av förvaltningsorganisationen 2019.

Fördelarna med denna organisering är att verksamheten inom Kost och Restaurang präglas av ett service- och affärsmässigt perspektiv, liknande VSS övriga verksamheter och angreppssätt. Placering i en gemensam förvaltnings- och ledningsstruktur bedöms kunna ge ytterligare utvecklingsmöjligheter mellan Kost- och Restaurang, upphandling och inköpsfunktionen på VSS, samt med samordnad varudistribution.

Roller gentemot beställande förvaltningar och enheter i kommunen bibehålls och tydliggörs. Dagens tydliga rollfördelning gentemot UAF bedöms ändamålsenlig och skulle underlättas om Kost och Restaurang är organiserad i en uppdragsbaserad förvaltning som präglas av ett tydligt utförarperspektiv. En organisering på VSS skulle dessutom kunna förtydliga uppdragsförhållandet för Kost och Restaurang gentemot SOF/Leanlink, jämfört med idag. En enhetlig uppdragsmodell gentemot hela kommunen skulle kunna uppnås.

Gränssnitt gentemot uppdragsförvaltningar inom kommunen, UAF och SOF/Leanlink, är detsamma som i nuvarande organisering och påverkas alltså inte av organisationsalternativet. Verksamheten kommer också knytas närmare upphandling, inköp och transport, vilka hanteras av VSS.

Inga uppenbara nackdelar har framkommit i utredningen av alternativet.

Övrigt att beakta är att en organisering av Kost och Restaurang på VSS skulle innebära att antal medarbetare på förvaltningen fördubblas.

Förordat alternativ rörande Kost och restaurang

Styrgruppen har analyserat för- och nackdelar med de olika alternativen och gjort en sammanvägd bedömning. Styrgruppen förordar *alternativ 2: Organisering inom förvaltningen för verksamhetsstöd och service (VSS)*. Verksamheten bör inordnas i VSS från den 1/1 2022.

Idrott och arbetsmarknadsservice

Verksamhetsområdet har tre huvudsakliga inriktningar, arbetsinriktade aktiviteter som utför uppdrag för kommunens förvaltningar, konsultativt stöd till och utvecklingsinsatser för personer med syftet att öka deras anställningsbarhet, samt skötsel och underhåll av idrotts- och motionsanläggningar.

Verksamheterna inom Arbetsmarknadsservice använder olika kompetenser för att handleda individer i arbetslika insatser. Den verksamhet som bedrivs är huvudsakligen kommuninterna servicetjänster eller annan verksamhet som utförs på uppdrag av kommunen.

Kompetenser som finns i verksamheten är bland annat socialt och kurativt arbete med konsultativ inriktning, arbetsledning, hantverks- och vaktmästarkompetenser samt köks- och måltidsarbete (i liten skala).

Synergier finns internt mellan de olika enheterna inom Arbetsmarknadsservice och externt mellan parterna inom ramen för Arena Arbetsmarknad (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen och Social- och omsorgsförvaltningen). Se nedan för

övergripande beskrivning av Arena Arbetsmarknad. Övriga synergier i utförandet sker exempelvis med Arbetsförmedlingen kring OSA anställningar.

Det finns idag svag ledningssamordning med övriga Affärsområden inom Leanlink. Affärsområdet har en stabsfunktion bestående av en administratör, en verksamhetsutvecklare och en samordnare för ekonomi. Det pågår ett utvecklingsarbete inom Arena Arbetsmarknad där Idrott och Arbetsmarknadsservices ledning medverkar men det finns idag ingen gemensam styrning.

De tydligaste gränssnitten finns idag mot Arbetsmarknadsnämndens företrädare, Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen (AMI/AMC) samt Social- och omsorgsförvaltningen (Avd Vuxna/AN). Gränssnitt finns också mot Bildningsnämndens ansvarsområde på Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen, SFI samt vuxenutbildningen i stort.

Vidare finns det gränssnitt gentemot Kultur och fritidsförvaltningen avseende underhåll och skötsel av idrotts- och motionsanläggningar. Idrottsenheten jobbar enbart på uppdrag av Kultur och fritidsförvaltningen med utförande inom deras ansvarsområde.

Externt gränssnitt finns mot Arbetsförmedlingen gällande OSA anställningar och även Samordningsförbundet centrala Östergötland i vissa projekt.

Arena arbetsmarknad

Idag pågår ett utvecklingsarbete för att samordna kommunens arbetsmarknadsinsatser för medborgaren i "Arena Arbetsmarknad". En samordning sker mellan Avd Vuxna/AN (Social och omsorgsförvaltningen) som står för flödet av klienter och deras försörjning (försörjningsstöd) och ett antal andra insatser, AMC (Arbetsmarknadscentrum, Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen) som är den operativa delen av UAFs arbetsmarknadsverksamhet och AMS (arbetsmarknadsservice på Leanlink). AMI (Arbetsmarknad och integration som består av tre tjänstepersoner arbetar gentemot Arbetsmarknadsnämnden och huvudsakligen med strategiska frågor och avtalsfrågor.

Alla operativa insatser sker inom Arena Arbetsmarknad. Målsättningen är att det för individen ska upplevas som att kommunens insatser är sömlösa och individanpassade - oberoende av vilken förvaltning som tillhandahåller insatsen.

Målgruppen är samtliga vuxna Linköpingsbor med försörjningsstöd som kan bli anställningsbara.

Idag är det ca 4000 vuxna personer som har försörjningsstöd, av dessa bedöms drygt 2500 individer ha möjlighet att ingå i heltidsaktiveringen, dvs har någon form av sysselsättning på frivillig basis (via socialsekreterare på SOF). Mellan 1000-1500 personer bedöms kunna bli anställningsbara med insatser från kommunen. Dessa återfinns i eller är målgrupp för Arena arbetsmarknad där stödande och utvecklande aktiviteter genomförs med krav på progression, dvs gradvis ökad anställningsbarhet.

Förutsättningar för arbetsmarknadsuppdraget i Linköpings kommun

Linköping har en väl fungerande men krävande arbetsmarknad, som präglas av två olika utmaningar samtidigt. I ena ändan av skalan återfinns en kunskapsdriven arbetsmarknad i stark tillväxt där företagets tillväxttakt hämmas av kompetensförsörjningsproblem. Efterfrågan på högutbildad och högspecialiserad arbetskraft är stor och utbudet begränsat. Många av de kunskapsintensiva jobben har också särskilda krav som kan handla om legitimationer (läkare, lärare etc), särskilda medborgarskapskrav (försvarsindustri) etc.

I den andra ändan av arbetsmarknaden, där det kan finnas arbetstillfällen som är enklare att komma in på, råder extrem konkurrens. Med den stora volym studenter som finns i Linköping, och som gärna jobbar extra som timanställda eller i annan begränsad anställningsform, erbjuds många av dessa arbetstillfällen aldrig dem som har stått utanför arbetsmarknaden under lång tid eller har språkliga eller andra svårigheter att ta sig in i egen försörjning. Det finns alltså ett enklare alternativ med lägre risker tillgängligt för arbetsgivarna utan förväntningar på en långvarig anställning.

De båda utmaningarna innebär sammantaget att det finns höga trösklar, men av olika skäl, för att komma in på arbetsmarknaden i Linköping. Detta och andra faktorer har medfört att det i Linköpings kommun finns ett jämförelsevis stort antal individer med långvarigt försörjningsstöd. Kraftfulla och sammansatta insatser, under lång tid, behövs för att hjälpa individerna till ökad anställningsbarhet.

De utmaningar som väntar de kommande åren med en förväntad omstrukturering av arbetsmarknaden till följd av såväl pandemins effekter samt teknologisk omvandling gör att det finns anledning att tro att både strukturarbetslösheten och friktionsarbetslösheten under en period kommer att öka. Mer om arbetsmarknadens funktionssätt, utmaningar och förväntade utveckling finns att läsa i OBS 2021 (tema utblick Covid-19) och i OBS 2019 (tema Linköpings utmaningar).

Med utgångspunkt i resonemanget ovan görs bedömningen att Arbetsmarknadsnämndens uppdrag kommer att öka och kompliceras ytterligare de närmaste åren genom att målgruppens volym ökar samtidigt som variationen i omfattning av behoven hos individerna sannolikt också ökar. Detta bedöms ske på en arbetsmarknad där de huvudsakliga utmaningarna som finns idag kvarstår.

Organisationsalternativ 1: Organisering i en Integrations- och arbetsmarknadsförvaltning med utgångspunkt i Arbetsmarknadsnämndens nuvarande ansvar

För att möta de förutsättningar som beskrivs ovan föreslås att en ny förvaltning bildas som kraftsamlar för att hantera den nuvarande och förväntade framtiden.

Den verksamhetslogik som samlas i den nya förvaltningen är insatser för försörjning av individer med möjlighet att nå arbetsmarknaden, konsultativt arbete, aktiviteter och utbildningsinsatser i omställningssituationer.

De kompetenser som behövs i utförandet är socialsekreterare för handläggning enligt socialtjänstlagen, arbetslika aktiviteter, socialt och kurativt arbete samt konsulenter och yrkeshandledare för arbetsmarknadsinsatser.

Ledningsfunktioner behövs för planering och samordning av insatser för att möta målgruppens behov. Likaså behövs ledningsfunktioner för koordinering och hantering av gränssnitt gentemot Social- och omsorgsförvaltningen avseende övriga sociala insatser för målgruppen samt mot gymnasieskolan för dimensionering och leverans av utbildningsinsatser. Vidare finns gränssnitt mot arbetsmarknadens parter, näringslivet direkt samt statliga aktörer med uppgifter inom arbetsmarknadspolitikerna på lokal eller regional nivå. Naturligtvis utgör ett samordnat stöd till Arbetsmarknadsnämnden en betydande del i ledningsuppdraget.

I detta alternativ bildas en ny förvaltning med utgångspunkt i Arbetsmarknadsnämndens nuvarande ansvarsområden. Förvaltningen föreslås heta Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen och bestå av Arbetsmarknadsservice (Leanlink), AMI/AMC (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen) samt Avd Vuxna/AN (Social- och omsorgsförvaltningen). Den nya förvaltningen skulle vid bildandet omfatta ca 250 medarbetare.

Fördelar med alternativet är att samtliga berörda verksamheter på förvaltningsnivå redan idag lyder under Arbetsmarknadsnämnden. Alternativet får således inga konsekvenser för den politiska organisationen. Samordningen av de operativa arbetsmarknadsinsatserna för målgruppen blir god. Arbetsmarknadsnämnden ges ett kraftfullt förvaltningsstöd med en dedikerad förvaltningsledning som bara serverar en nämnd.

Nackdelar med förslaget är att möjligheten att snabbt ställa om och prioritera vuxenutbildningsinsatser för att möta målgruppens behov kräver aktiv samordning då såväl ansvar och organisering av vuxenutbildningen och SFI ligger under en annan nämnd (Bildningsnämnden) samt en annan förvaltning (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen). Det uppstår nya gränssnitt när det gäller social- och omsorgsförvaltningens ansvar och övrigt socialt arbete med de individer och hushåll som uppstår försörjningsstöd.

Övrigt som bör noteras är att OH-kostnader för ledningsfunktioner ofta tillkommer när en ny förvaltning bildas, men dessa bedöms kunna hanteras inom arbetsmarknadsnämndens ram och som idag används till tjänsteköp av ledningsstöd på de olika förvaltningarna.

Vidare bör Idrottsenheten (de delar som inte utgörs av OSA anställningar) inom Idrott och Arbetsmarknadsservice flyttas till Kultur och fritidsförvaltningen för att utgöra egen utförarenhet inom den förvaltningens uppdrag.

Organisationsalternativ 2: Organisering i en Integrations- och arbetsmarknadsförvaltning med utökad uppdrag jämfört med dagens ansvar för Arbetsmarknadsnämnden

I detta alternativ utökas Arbetsmarknadsnämndens ansvar med vuxenutbildning och svenska för invandrare (SFI) för att säkerställa tydligare målgruppsanpassning, flexibilitet och träffsäkerhet för att snabbare förflytta målgruppen mot anställningsbarhet och egen försörjning. I övrigt är alternativet identiskt med alternativ 1 ovan, men omfattar ytterligare ca 140 medarbetare.

Fördelar med alternativet är bland annat att Arbetsmarknadsnämnden ges ett kraftfullt förvaltningsstöd med en dedikerad förvaltningsledning som bara serverar en nämnd. Förvaltningen och nämnden äger sina egna planeringsförutsättningar och har det fulla/odelade ansvaret för arbetsmarknad och integrationinsatser inklusive utbildningsinsatser. Samtliga synergier (samordningsvinster) i utförandet bör kunna nås när det inte finns konkurrens mellan olika målsättningar för uppdragen. Flexibilitet att möta förändringar i målgruppens behov bör kunna tillgodoses på ett bra sätt.

Nackdelar med alternativet är att det uppstår nya gränssnitt när det gäller social- och omsorgsförvaltningens ansvar och övrigt socialt arbete med de individer och hushåll som uppstår försörjningsstöd. Vidare uppstår nya gränssnitt mot Bildningsnämnden och gymnasieskolan där samordningsvinster/synergier kan utebli vid en flytt av ansvar och personal kopplat till vuxenutbildning och SFI, och den komplexitet som hantering av olika lagrum innebär behöver hanteras.

Förslaget påverkar den nuvarande politiska ansvarsfördelningen och organiseringen eftersom det innebär att Bildningsnämndens nuvarande uppdrag för vuxenutbildning och SFI överförs till arbetsmarknadsnämnden. De politiska konsekvenserna bör utredas i samband med översynen av den politiska organisationen.

Organisationsalternativ 3: Organisering inom Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen

Som ett alternativ till att bilda en ny förvaltning har utredningen prövat andra lösningar.

Ett möjligt alternativ är att bibehålla huvuddelen i den organisering och de ansvarsförhållanden som råder idag men att flytta Arbetsmarknadsservice till Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen för att samla strategiska och operativa arbetsmarknadsinsatser på samma ställe.

Det skulle betyda att AMI (Arbetsmarknad och integration), Arbetsmarknadscentrum och Arbetsmarknadsservice organiseras i samma förvaltning.

Fördelar med förslaget är att det är ett begränsat ingrepp i befintlig organisation, där ett fåtal medarbetare som redan idag arbetar nära varandra inom "Arena arbetsmarknad" samorganiserar inom Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen. Nämnden får en liten utökning i egna resurser i form av sakkunniga utförare.

Nackdelar med förslaget är att organiseringen inte möter de stora utmaningar som nämnden väntas stå inför (förutsättningar som beskrivs ovan) på ett tydligt sätt. Ledningsfunktionen på Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen (förvaltningschefen) har tre nämnder vilket är ett omfattande ansvar som innebär delning av fokus mellan nämnderna. Det samma gäller för Social och omsorgsförvaltningen (Social- och omsorgsdirektören) som också serverar tre nämnder. Fullt ledningsfokus för Arbetsmarknadsnämndens ansvarsområde uppnås inte med dagens organisering och ansvarsfördelning. Det tillförs små OH-resurser i samband med flytten eftersom verksamheten på Arbetsmarknadsservice är liten. Befintliga gränssnitt kvarstår, dvs gentemot vuxenutbildningen och SFI, Social- och omsorgsförvaltningen

gällande balansgången avseende helhetsperspektivet i det sociala arbetet för individerna eller hushållen och krav på arbetsmarknadsinsatser kopplat till försörjningsstödet.

Övrigt som bör beaktas är att Idrottsenheten (de delar som inte utgörs av OSA anställningar) på Idrott och Arbetsmarknadsservice bör flyttas till Kultur och fritidsförvaltningen för att utgöra egen utförarenhet inom den förvaltningens uppdrag.

Vidare bedöms det nödvändigt att tillföra en biträdande förvaltningschef på Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen med ansvar för Arbetsmarknadsnämndens verksamhet för att samordna planering, utförande, återrapportering och övrigt ledningsarbete gentemot nämnden. Detta bryter dock mot de principer kommunen har i övrigt att förvaltningschefen också är nämndansvarig tjänsteman.

Organisationsalternativ 4: Organisering av arbetsmarknadsverksamheten i en ny förvaltning med Kultur och fritidsförvaltningen som bas

Som ett alternativ till att bilda en ny förvaltning har utredningen prövat andra lösningar.

Ett möjligt alternativ är att flytta arbetsmarknadsverksamheten som lyder under Arbetsmarknadsnämnden från såväl Leanlink som Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen och Social och omsorgsförvaltningen till Kultur och fritidsförvaltningen. Kultur och fritidsförvaltningen har ett flertal enheter som utför verksamhet med olika verksamhetslogik. Förvaltningen är också en av kommunens minsta och det är det huvudsakliga motivet till att pröva en flytt dit. Detta för att skapa en något bättre storleksbalans mellan förvaltningarna. Det finns också befintliga ledningsfunktioner för att leda förvaltningen och stötta kultur- och fritidsnämnden i deras uppdrag.

Ledningsfunktionerna skulle kunna utvidgas med resurser från arbetsmarknadsverksamheten och på ett relativt kostnadseffektivt sätt täcka behoven att leda hela den nya förvaltningen och serva två nämnder.

De verksamheter som i detta alternativ skulle flyttas är AMS från Leanlink, AMI och AMC från Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen samt Avd Vuxna/AN (Social- och omsorgsförvaltningen).

Förvaltningen, som skulle ersätta den nuvarande Kultur- och fritidsförvaltningen, skulle byta namn till Kultur, arbetsmarknad och fritidsförvaltningen.

Gränssnitt finns när det gäller vuxenutbildningen och SFI som hanteras av Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen. Det uppstår också nya gränssnitt när det gäller social- och omsorgsförvaltningens ansvar och övrigt socialt arbete med de individer och hushåll som uppstår försörjningsstöd.

Fördelar med förslaget är att ledningskapaciteten gentemot nämnd blir bättre än i alternativet med placering på utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen (men sämre än i alternativet med en ny integrations- och arbetsmarknadsförvaltning). Kultur- och fritidsdirektören skulle då serva två nämnder, en situation som gäller för flertalet av förvaltningscheferna i kommunen. Detta skulle då gälla även för Utbildningsdirektören som skulle fokusera på de båda utbildningsnämnderna, och Social- och omsorgsdirektören som skulle serva Äldrenämnden och Social- och omsorgsnämnden.

OH-överbyggnaden för ledningsfunktionalitet blir relativt låg för kultur och fritids- samt arbetsmarknadsverksamheten samlat. Samordningsvinster med Kultur- och fritidsdirektörens nuvarande uppdrag att samordna kommunens insatser mot segregation kan finnas.

Nackdelar med alternativet är att förvaltningen skulle serva två nämnder med vitt skilda uppdrag. Verksamhetslogiken är differentierad mellan förvaltningens olika ansvarsområden. Möjliga verksamhetssynergier inom förvaltningen ses som små. Arbetsmarknadsnämndens förväntade utökade uppdrag hamnar inte i fokus i denna organisering. Nackdelar med förslaget är också att möjligheten att snabbt ställa om och prioritera vuxenutbildningsinsatser för att möta målgruppens behov kräver aktiv samordning då såväl ansvar och organisering av vuxenutbildningen och SFI ligger under en annan nämnd (Bildningsnämnden) samt en annan förvaltning (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen). Det uppstår nya gränssnitt när det gäller social- och omsorgsförvaltningens ansvar och övrigt socialt arbete med de individer och hushåll som uppstår försörjningsstöd.

För verksamheterna inom kultur och fritidsförvaltningens nuvarande uppdrag samt för de berörda verksamheterna inom arbetsmarknadssektorn bedöms alternativet inte innebära några tydliga fördelar. Alternativet innebär inte en tydlig fokusering på arbetsmarknadsnämndens ansvarsområde och nämnden får inte en dedikerad förvaltningschef.

Övrigt som bör beaktas är att Idrottsenheten (de delar som inte utgörs av OSA anställningar) på Idrott och Arbetsmarknadsservice bör separeras från Arbetsmarknadsservice även i detta alternativ för att utgöra egen utförarenhet inom Kultur- och fritidsförvaltningens uppdrag.

Berörda verksamheter på andra förvaltningar

I alternativen ovan berörs ett antal olika verksamheter på andra förvaltningar än Leanlink. Med utgångspunkt i Heroma mars 2021 så ser verksamheterna ut enligt följande:

Avdelningen Vuxna/AN (Social och omsorgsförvaltningen)

På avdelningen vuxna finns ca 105 tjänstepersoner som arbetar gentemot Arbetsmarknadsnämndens (AN) uppdrag. Verksamheterna som berörs är mottagning, integration, arbetsmarknad/försörjning, boende, team utreda och berörda personer vid kvalitet och utveckling.

Arbetsmarknadscentrum (AMC)/AMI (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)

På Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen är det ca 80 personer som i sina uppdrag arbetar gentemot Arbetsmarknadsnämndens uppdrag. De flesta arbetar på arbetsmarknadscentrum och några tillhör förvaltningsledning/administrationen.

Vuxenutbildning och SFI (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)

Under Bildningsnämndens ansvar finns ca 140 personer som arbetar med grundläggande vuxenutbildning, svenska för invandrade, alfabetisering samt planering och administration vid centrum för vuxenutbildning.

På Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen finns det ytterligare personal som är kopplad till vuxenutbildningen framförallt på Anders Ljungstedts Gymnasium som står för

specialiserad yrkeskompetens, såsom svets, Cnc etc. Dessa har inte räknats in i volymen ovan.

Förordat alternativ rörande Idrott och arbetsmarknadsservice

Styrgruppen har analyserat för- och nackdelar med de olika alternativen och gjort en sammanvägd bedömning. Vikt har också lagts vid den förväntade ökade utmaningen på arbetsmarknaden. Styrgruppen förordar *alternativ 1: Organisering i en integrations- och arbetsmarknadsförvaltning med utgångspunkt i Arbetsmarknadsnämndens nuvarande ansvarsområde*. Den nya förvaltningen bör organiseras med start 1/1 2022

Ett tillägg till det förordade alternativet är att styrgruppen bedömer att Arbetsmarknadsnämnden skulle förfoga över en mer kraftfull förvaltning som också skulle gynna målgruppen om även vuxenutbildningen och SFI ingår i organisationen (alternativ 2). Styrgruppen rekommenderar därför kommundirektören att föreslå den politiska ledningen att pröva detta i samband med översynen av den politiska organisationen.

Vid sidan av det övergripande förslaget förordar också styrgruppen att Idrottsenheten inom Idrott och arbetsmarknadsservice på Leanlink flyttas till Kultur och fritidsförvaltningen. Flytten av idrottsenheten bör vara verkställd senast 1/1 2022.

Förslag till beslut och effekter av ny organisering

Efter övervägande av de olika alternativ som utredningen har arbetat med har styrgruppen enats om att föreslå kommundirektören en rad förändringar som sammantaget bedöms leda till en ändamålsenlig förvaltningsorganisation med goda förutsättningar för; effektiv styrning och ledning, nyttjande av synergieffekter och utvecklingsmöjligheter samt tydligt målgruppsfokus.

Effekterna av de föreslagna organisationsförändringarna innebär att Leanlink renodlas till att bli en kommunal utförare specialiserad på vård-, stöd- och omsorgstjänster, samt att förvaltningen för Verksamhetsstöd och service tillförs ytterligare ett serviceområde (måltidsservice). Kultur- och fritidsförvaltningen tillförs utförarkompetens inom sitt ansvarsområde (drift och underhåll av idrottsanläggningar) och Linköpings kommun kraftsamlar kring arbetsmarknad och integrationsfrågor för att möta kommande utmaningar genom att bilda en ny förvaltning för detta som omfattar hela kedjan från ekonomisk ersättning till insatser för att nå egen försörjning och eventuellt utbildningsinsatser.

Styrgruppen föreslår därför kommundirektören att fatta beslut enligt följande:

- Leanlink renodlas till att bli "en kommunal utförare för framtidens socialtjänst". Det innebär att verksamhetsområdena Äldreomsorg, LSS funktionsstöd samt Råd och stöd fortsättningsvis organiseras i Leanlink.
- Verksamhetsområdet Kost och restaurang flyttas till förvaltningen för Verksamhetsstöd och service (VSS). Verksamheten inordnas i VSS från och med 1/1 2022.

- Verksamhetsområdet Idrott och arbetsmarknadsservice delas upp och idrottsenheten organiseras inom kultur- och fritidsförvaltningen. Flytten av idrottsenheten ska vara verkställd senast 1/1 2022.
- En Integrations- och arbetsmarknadsförvaltning bildas. Arbetsmarknadsservice (Leanlink), Arbetsmarknad och integration (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen), Arbetsmarknadscentrum (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen), de funktioner vid avdelningen Vuxna på Social- och omsorgsförvaltningen som arbetar på uppdrag av Arbetsmarknadsnämnden organiseras i den nya integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen. Förvaltningen bildas från och med 1/1 2022.
- Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen kompletteras med vuxenutbildning och SFI om översynen av den politiska organisationen kommer fram till att så är lämpligt.
- Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen byter namn till Utbildningsförvaltningen från och med att den nya integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen bildas.

Ekonomiska konsekvenser av förslaget

För de verksamheter som idag inryms i befintliga förvaltningar bedöms dessa kunna inordnas utan att det tillförs budgetmedel.

Vad gäller Kost och Restaurang finns det idag affärsområdeschef (1), restaurangområdeschefer (4), ekonom (1), HR administratör (1), HR-konsult (0,8), kostekonom (1) samt administratör (1). Dessa bedöms fylla alla nödvändiga funktioner och kunna samordnas med övriga resurser på Verksamhetsstöd och service.

Vad gäller idrottsenheten finns gruppleddare (1) samt verksamhetspersonal (4). Gruppen bedöms kunna inordnas på Kultur- och fritidsförvaltningen utan behov av extra resurser.

Bildande av en Integrations- och arbetsmarknadsförvaltning

På de tre förvaltningarna finns idag ett antal personer som arbetar med förvaltningsgemensamma funktioner. En samlad bild av nuläget är att det inom arbetsmarknadsnämndens ansvarsområde finns:

Avdelningschefer (3), Nämndsekreterare (1), Ekonomer (3), Sakkunniga (2), Verksamhetsutvecklare (1), Kvalitetssamordnare (vakant), Administratörer (3), Projektledare (1), samt ekonomiska resurser omfattande ca 9,5 mnkr som idag täcker OH-påslag på Social- och omsorgsförvaltningen samt Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen och tjänsteköp.

Verksamheten fungerar idag, och bedömningen är därför att det i allt väsentligt bör finnas resurser för att bedriva samma verksamhet framgent. Det som saknas jämfört med idag är dedikerade funktioner för förvaltningsledning för arbetsmarknadsförvaltningen. Kostnaderna för detta uppskattas till ca 3 mnkr. Eftersom det på både Social- och omsorgsförvaltningen och Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen delas lednings- och stödfunktioner,

kommer en mer noggrann analys av effekterna av en flytt att behöva göras på berörda förvaltningar.

Sammanfattningsvis görs bedömningen att den nya integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen bör kunna säkerställa nödvändiga ledningsfunktioner inom befintliga ramar. Eventuella ytterligare behov får hanteras i budgetarbetet framåt för kommunstyrelsen (förvaltningschef) samt arbetsmarknadsnämnden.

Process för beslut och implementering

Kommundirektören rekommenderas att fatta beslut om organisering i nya förvaltningar och begära kommunstyrelsens godkännande för detta under september månad 2021 med tillämpning från och med 1/1 2022. Arbetet med lokala riskbedömningar, MBL-förhandlingar och övrig praktisk hantering kring effekterna av beslutet uppdras åt mottagande samt avlämnande förvaltningschef att hantera.

Efter fattade beslut bör Förvaltningsinstruktion för Leanlink respektive Verksamhetsstöd och service revideras för att överensstämma med de nya uppdragen. Även Linköpings kommuns reglemente bör revideras för att säkerställa korrekta styrkedjor.