

Yttrande: revisionsrapport intern styrning och kontroll

Bakgrund

På uppdrag av Lunds kommuns förtroendevalda revisorer har EY genomfört en granskning av Barn- och skolnämndens och Utbildningsnämndens styrning och interna kontroll. Med anledning av vad som framkommit i genomförd granskning kopplat till barn och skolnämnden önskar revisionen svar på huruvida nämnden instämmer i framlagda rekommendationer, samt ett tydliggörande av vilka åtgärder som kommer att vidtas i förekommande fall.

Denna skrivelse utgör svar till revisionen och nedan tydliggörs yttrande kopplat till respektive rekommendation.

Se till att nämnden tar del av de uppföljningar som är nödvändiga för att styra och leda verksamheterna

Nämnden instämmer i att detta är ett mycket viktigt område och en dialog mellan nämnd och förvaltning har skett för att inför 2020 framarbete uppföljningar vilka bedöms centrala för att bättre kunna styra och leda verksamheterna. Årshjul beslutas av nämnden i december.

Några av de uppföljningar som nämnden kommer att få del av framåt på ett delvis nytt sätt, inkluderar uppföljning av ärenden avseende kränkande behandling, trakasserier och sexuella trakasserier vid två tillfällen (februari och september), huvudmannarapport för det systematiska kvalitetsarbetet (december 2019, november kommande år), löpande åiterrapportering om arbetet med intern kontroll (2-3 ggr/år beroende på beslutade kontrollmoment och åtgärder), skolpliktsbevakning (1 ggr/år, oktober) samt redovisning av arbetet med problematisk skolfrånvaro (2 ggr/år, mars och oktober). Avseende den ekonomiska uppföljningen kommer denna att genomföras löpande under året (de nio månader rapportering också görs till kommunstyrelsen). Uppföljningen kommer ej primärt att vara på enhetsnivå som följd av att det inom förvaltningen finns över 110 enheter, vilket ger ett svårtolkat beslutsunderlag. Förklaringar och vidtagna åtgärder vid avvikelser ska dock redovisas och i de fall dessa är hänförliga till specifika enheters utmaningar kommer detta att redovisas och tydliggöras.

Som del av framarbetandet förs även en löpande dialog med förvaltningen om rimlig nivå på uppföljningen. För att möjliggöra

enklare hantering i verksamheten, men också möjliggöra tydligare och bättre uppföljning, kommer som exempel nytt system för hantering av kränkande behandlingsärenden att upphandlas (initierat, implementering februari-maj). Utöver att skapa en tydligare processgång för rektorer möjliggör systemet avsevärt smidigare uppföljning i syfte att kunna säkerställa ändamålsenlig, samt utvecklingsarbete i förhållande till, ärendehantering.

Utifrån enheternas samt huvudmannens rapporter av det systematiska kvalitetsarbetet genomförs årligen kvalitetsdialoger i syfte att följa upp arbetet som bedrivs i förhållande till nämndens utvecklingsmål, föreslagna åtgärder och/eller utvecklingsinsatser. Åtterrapporering delges nämnden och formerna för detta kommer att utvecklas under 2020.

För att som helhet få till ett mer koherent och likvärdigt systematiskt kvalitetsarbete på huvudmannanivå, inkluderat uppföljning av detsamma, kommer det arbete som inletts under 2019 tillsammans med Skolverket och som hittills mynnat ut i framtagande av nulägesbild och åtgärdsplan att fortgå under 2020-2021, med olika former av insatser. Detta i syfte att bygga upp huvudmannens förmåga att planera, följa upp och utveckla utbildningen så att resultaten och likvärdigheten utvecklas i positiv riktning.

Skapa en tydligare vision och struktur för nämndens utvecklingsarbete samt vilket även inkluderar en mer stringent dokumentation

Grunden för nämndens utvecklingsarbete har utgjorts av kommunfullmäktiges mål för sammanslagningen av de båda nämnderna och dess förvaltningar. När rekryteringen var klar och tjänsterna tillträtts gällande de befattningar som utgör den politiskt beslutade ledningsstrukturen, påbörjades ett omfattande kartläggningsarbete. Kartläggningsarbetet genomfördes i syfte att identifiera styrkor att bygga vidare på samt behov och utvecklingsområden som den nya förvaltningen och dess medarbetare behöver för att bygga uppdrag, strukturer och organisation för att möta och påverka i positiv riktning.

För att skapa tydligare struktur för det pågående utvecklingsarbetet kommer en övergripande plan att framarbetas, vilken även kommer att användas för att bidra till ökad transparens i organisationen (hänger samman med nedan rekommendation). Framarbetad plan ska tydliggöra de stora utvecklingsområdena för året och vilka förväntningar som ställs på olika roller i förhållande till dem, samt tidplan för dess olika delar. Genom tydliggjord plan ska även säkerställas en förbättrad dokumentation kopplat till dess olika delar. Som följd av att utvecklingsarbetet under 2019 genomförts inom flera områden, och i olika forum, har dokumentation inte alltid

kunnat säkerställas på det sätt som betonas i granskningsrapporten. Utvecklingsplan ska vara framarbetad januari 2020.

Säkerställa att förvaltningen inom sig har en tydligare information och kommunikation för att skapa större transparens och delaktighet

Nämnden instämmer i vikten av att ha tydlig information och kommunikation, i synnerhet under ett stort och pågående förändringsarbete. Detta har inte fungerat tillfredställande under 2019.

Utöver att bibehålla det sedan tidigare väl fungerande Skolledarforum (samtliga rektorer deltar; månadsvis; informationskanal men även forum för direkt delaktighet i utvecklingsfrågor), genomförs ett flertal olika åtgärder. Några av dessa är:

- *Referensgrupp för juridiska frågor* (en rektor för respektive utbildningsområde deltar, månadsvis, länk mellan rektor samt utbildningsområde och huvudman)
- *Referensgrupp för kvalitetsfrågor* (en rektor för respektive utbildningsområde deltar, månadsvis, länk mellan rektor samt utbildningsområde och huvudman)
- *Veckovisa nyhetsbrev* (nyhetsbrev som går ut till alla chefer i organisationen med information om aktuella frågor och ärenden)
- *Verksamhetsbesök* (presidiet, verksamhetschefer och utbildningschefer genomför kontinuerliga besök)
- *Kontaktpolitiker*
- *Utvecklingsgrupper inom förskolan*
- *Tydliggjorda målsättningar samt tydliggjort tjänsteutbud för Stab och administration* (klart december, ska förenkla kontaktvägar men också tydliggöra de tjänster som avdelningarna bistår förskole- och skolenheter med)

Flera av ovanstående aktiviteter syftar till att skapa strukturer för direkt delaktighet i konkreta frågor och utvecklingsområden. Vidare planeras kvalitetsdialogerna även möjliggöra fördjupning kring olika teman kopplat till kvalitet i verksamheten, där konkreta exempel kan lyftas från rektorer i verksamheten. Verksamhetschef och utbildningschefer kommer inom ramen för Samverkan för bästa skola att arbeta fram en modell för detta.

Nämnda referensgrupper ovan utgör såväl kanal för deltagande rektorer att lyfta upp aktuella frågor från sina utbildningsområden, samtidigt som det också är en informationsyta och ett forum för direkt delaktighet i för stab och administration aktuella områden. Detta syftar vidare till att bidra till ökad transparens och förståelse

för aktuella uppföljningsärenden på huvudmannanivå kopplat till nämnd. Konkreta exempel på frågor som hanteras är då stab och administration utarbetar förvaltningsgemensamma rutiner, handlingsplaner eller liknande. Detta syftar till att säkerställa förankring och att verksamhetens perspektiv tas tillvara direkt i utvecklingsprocessen.

Som följd av att det konstaterats att det finns brister avseende kommunikation och information (samt transparens och delaktighet i arbetet) kommer detta att följas under 2020, bland annat genom uppföljning av avdelningsmål för stab och administration. Förutsättningar för direkt delaktighet i en stor organisation med över 100 rektorer begränsas i vissa delar. Men som följd av att det är centralt att ändamålsenliga strukturer skapas som *bidrar* till ökad transparens och delaktighet, behöver detta följas upp löpande och utvecklas vid behov. Det bör dock vidhållas att flera strukturer, och nya samt förändrade uppdrag inom förvaltningen måste få tillåtas implementering innan dess nyttoeffekt kan utvärderas till fullo.

En ytterligare del i att öka transparens och delaktighet kommer ur att ha en tydlig styrnings- och ledningsprocess som helhet, där det klart framgår hur styrkedjan hänger samman och vad nämnden som helhet strävar mot. Som tidigare nämnts kommer framarbetandet av ett nytt systematiskt kvalitetsarbete att framarbetas under 2020 tillsammans med Skolverket.

Se till att valet av internkontrollpunkter återspeglar de största riskerna i verksamheten

Det är av stor vikt att valet av internkontrollpunkter återspeglar de största riskerna i/för verksamheten. Av denna anledning bedöms det centralt att ha en uppdaterad och aktuell riskbank där flera delar av verksamheten direkt ges möjlighet att vara delaktiga i riskidentifieringsprocessen. Nämnden instämmer i att detta inte skedde på ett ändamålsenligt sätt inför 2019, då de två tidigare förvaltningarnas risklistor slogs samman och användes som grund.

Med anledning av ovanstående har intern kontroll-arbetet därför förändrats inför 2020. Såväl *förtroendevalda* som *referensgrupper av rektorer*, utöver *stabs- och ledningsfunktioner*, har under 2019 gjorts delaktiga i riskvärderingsprocessen. Syftet har varit att bättre belysa och fånga upp potentiella risker för verksamheten, ur flera olika perspektiv och roller, för att därigenom ha en uppdaterad och aktuell riskbank som grund för prioritering.

Utöver ovanstående förändring kommer beslutade kontrollaktiviteter att genomföras vid olika tillfällen under verksamhetsåret, bland annat i syfte att få till en löpande och mer flexibel hantering av de kontrollområden som står i fokus. Det

medför även en naturlig och kontinuerlig återrapportering till nämnden avseende olika kontrollmoment och åtgärder under året.

Se till att nämnden löpande under året informerar sig om arbetet med intern kontroll

Vi instämmer i att det inte är ändamålsenligt med *en* samlad återrapportering till nämnd kring internkontrollarbetet under året. Intern styrning och kontroll är något som sker löpande. Av denna anledning kommer beslutade kontrollmoment genomföras vid olika tidpunkter under året och redovisas efterhand (istället för en gång mot slutet av året). Detta förfarande möjliggör för en mer flexibel hanterings- och återrapporteringsstruktur, där åtgärder som ska genomföras med anledning av eventuella avvikelser också tydliggörs löpande.

Med en sådan struktur undviks att granskningsrapporten i december blir den enda information som delges nämnden. Ovanstående förändringar syftar till att nämnden dels ska få löpande information om hur det går med olika delar i intern kontrollarbetet, samtidigt som det också syftar till att skapa strukturer för ett mer flexibelt internkontrollarbete genom tydliggörande av de åtgärder som vidtas vid konstaterade avvikelser under året.

Beslutade kontrollmoment och åtgärder kommer att redovisas i samband med delårsrapportering, i det fall underlagen för kontrollens genomförande tillåter detta (kontrollmoment för 2020 ännu ej beslutade), eller vid behov som separat informationsärende (minst 3 ggr/år).