



§ 132 Internbudget 2019 med plan för 2020-2022

Dnr ÄN 2018-136

Ärende

Budgeten har utarbetats enligt en ny modell för Linköpings kommun. Gemensamma målområden för hela kommunen har bearbetats och formulerats som nämndspecifika mål och indikatorer. När det gäller målområdet medarbetare så har kommunstyrelsen i sin roll som arbetsgivare har beslutat om nämndmål och nämndindikatorer och förvaltningschefen fastställer målvärden.

Förvaltningens verksamhetsplan har utarbetats av förvaltningen, godkänts av kommundirektören och redovisas till respektive nämnd som en bilaga i nämndens internbudget.

Äldrenämnden har ett nytt reglemente och under nämnden redovisas kostnader för förvaltningen som avser äldrenämndens områden.

Den sammanlagda ekonomiska ramen uppgår till drygt 1,4 miljarder vilket är knappt 200 miljoner mer än 2018.

Budgeten är i balans.

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse till nämnd 2018-10-10

Äldrenämndens Internbudget 2019

Bilaga 3 Internkontrollplan 2019

Bilaga 4 Stöd för digitalisering kompetensförsörjning

Bilaga 5 Bedömning av kostnadsutveckling scenario

Bilaga 6 Social- och omsorgsförvaltningens verksamhetsplan 2019

Yttranden

Ledamöter och tjänstgörande ledamöter för M, C, KD och L deltar ej i beslutet.

Äldrenämndens beslut

- 1. Upprättat förslag till Internbudget 2019 med plan 2020-2022 för nämnden godkänns och överlämnas till kommunstyrelsen.**
- 2. Informationen om nämndmål, nämndindikatorer och målvärden i målområdet Medarbetare noteras.**
- 3. Informationen om förvaltningens verksamhetsplan 2019 noteras.**

Ordförandens signatur	Justerarens signatur	Justerarens signatur	
-----------------------	----------------------	----------------------	--



4. Upprättat förslag till internkontrollplan för år 2019 godkänns och överlämnas till kommunstyrelsen och till kommunens revisorer.

Beslutet skickas till:
Kommunstyrelsen (paragraf plus internbudget)
Birgitta Hammar
Kommunrevision

Ordförandens signatur	Justerarens signatur	Justerarens signatur	
-----------------------	----------------------	----------------------	--



Protokoll MBL 2018-10-22

- Plats och tid:** **Barnhemsgatan 2, 10-12**
- Närvarande parter:** För arbetsgivaren:
Anita Lhådö, socialdirektör
Rose-Marie Andersson, HR-chef
- För arbetstagarorganisationen:
SSR: Maria Ersblad
SSR: Johanna Niklasson
Vision: Gustav Södling
- Justerande:** Maria Ersblad
Gustav Södling


Ärende: Förhandling enligt MBL § 11 avseende budget 2019


- § 1 En första information gavs i samband med MBL 2018-09-25 om budget inför 2019. Den 15 oktober lämnades ytterligare information i samband med att handlingarna delades ut. Förvaltningen har inte tilldelats samma budget som i år men har begärt resursmedel. Budskapet är att det inte kommer bli några personalneddragningar. Budget för vissa gemensamma resurser kommer delas mellan de nya nämnderna.
- § 2 De fackliga organisationerna har inget att erinra mot arbetsgivarens förslag till beslut.
- § 3 Förhandlingen avslutas i enighet ovan angiven dag.

Vid protokollet


Rose-Marie Andersson

Justeras:


Anita Lhådö, socialdirektör


Maria Ersblad, SSR

Gustav Södling, Vision



Internbudget 2019 med plan 2020-2022

Äldrenämnden



Innehåll

Äldrenämndens internbudget 2019 med plan för 2020-2022	3
Inledning	3
Nämndens uppdrag och prioriteringar	4
Uppdrag	4
Prioriteringar	4
Mål och inriktning för 2017-2020.....	6
Nämndmål och nämndindikatorer.....	6
Strategiska utvecklingsuppdrag	8
Prioriterade styrdokument.....	9
Ekonomi.....	10
Driftsammandrag	10
Investeringar	11
Plan för uppföljning och insyn.....	12
Nämndens uppföljningsansvar	12
Plan för internkontroll.....	13

Äldrenämndens internbudget 2019 med plan för 2020-2022

Inledning

Kommunens budget med plan för kommande tre år är det centrala dokumentet för att styra den kommunala verksamhetens inriktning och omfattning. Ingångsvärden för kommunens budget är lagstiftning, reglemente, styrdokument, majoritetens politiska program, samt aktuella planeringsförutsättningar utifrån ekonomi, demografi, statlig styrning och andra omvärldsfaktorer.

Kommunens budget omfattar all kommunal verksamhet och beskriver de målsättningar och resultat som är prioriterade. I budgeten fastställs kommunens finansiering. Budgeten beslutas av kommunfullmäktige i juni varje år. Budgeten fastslår hur kommunens samlade resurser ska fördelas mellan nämnder och verksamheter utifrån kommunfullmäktiges politiska viljeinriktning och prioritering. Den politiska viljeinriktningen uttrycks genom:

- Kommunövergripande mål
- Strategiska utvecklingsuppdrag
- Prioriterade styrdokument som nämnderna särskilt ska fokusera på

I budgeten omsätts den politiska viljeinriktningen till ekonomiska ramar, uppdrag och mål för de olika nämndernas verksamhet de kommande åren. Budgetprocessen blir därigenom central för kommunens mål- och verksamhetsstyrning genom att tydliggöra nämndernas uppdrag och förväntat resultat.

Utifrån den inriktning som angivits i kommunens budget ska nämnderna utarbeta en internbudget som redovisar hur nämnderna ska uppnå det som angivits i kommunens budget. I internbudgeten ska nämnden ange mål, målvärden och indikatorer för nämndens ansvar och bidrag till de kommunövergripande målen i respektive målområde:

Målområde Samhälle

Målområde samhälle beskriver vad kommunen ska uppnå för att utveckla närmiljön och Linköping som plats.

- Trygg och sammanhållen kommun
- Ekologiskt hållbar kommun
- Attraktiv kommun
- Starkt och mångfasetterat näringsliv
- Stark röst - regionalt, nationellt och internationellt

Målområde Medborgare

Målområde medborgare beskriver vad kommunen ska uppnå i tjänster och service för att tillgodose medborgarnas behov och förväntningar.

- Goda villkor för ett jämlikt, meningsfullt och hälsosamt liv
- Goda välfärdstjänster med hög tillgänglighet
- Hög egenförsörjningsgrad

Målområde Ekonomi

Målområde ekonomi beskriver vad kommunen ska uppnå för en stabil och god ekonomi.

- Kostnadseffektiv verksamhet
- Hållbar ekonomi

Målområde Verksamhet

Målområde verksamhet beskriver hur arbetsprocesser och organisation ska utvecklas för att uppnå goda resultat.

- Hög servicenivå med ett gott bemötande
- Effektiva och hållbara arbetsmetoder
- Verksamhet med god utvecklingsförmåga

Målområde Medarbetare

Målområde medarbetare beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas.

- Attraktiv arbetsgivare
- God och hållbar kompetensförsörjning

Nämndernas internbudget ska, om inte synnerliga skäl föreligger, beslutas av respektive nämnd i september-oktober och ska godkännas av fullmäktige i november.

Nämndens uppdrag och prioriteringar

Uppdrag

Nämndernas uppdrag regleras i *Linköpings kommuns reglemente*, för äldrenämnden som tillhör sektor *välfärd- och socialpolitik* är uppdraget:

Nämnden ska, för personer som är 65 år och äldre, inom kommunen svara för myndighetsutövning och verkställande enligt:

- Socialtjänstlagen¹ förutom avseende försörjningsstöd
- övriga till området hörande lagar, förordningar och föreskrifter

För personer som är 65 år och äldre svarar nämnden även för:

- hemsjukvård oavsett ålder
- hemtjänst oavsett ålder
- utprovning och förskrivning av personliga hjälpmedel
- kommunal hälso- och sjukvård samt ledning av kommunal hälso- och sjukvård inom nämndens ansvarsområde
- hälsofrämjande och förebyggande insatser
- fördelning av föreningsbidrag

Inom sektorn svara för:

- forskning- och utveckling
- sektorsövergripande kompetensförsörjning

Nämnden ska verkställa uppdraget genom beställning eller eget utförande under förutsättning att utförandet av verksamhet till stor del bedrivs i egen regi och/eller inte bedöms lämplig för konkurrensutsättning.

Prioriteringar

Samhälle

För att Linköpings kommun ska leva upp till målområdet krävs att utveckling sker inom äldreomsorgen. Nämndens uppdrag blir därför att anpassa och utveckla nya boendeformer och insatser för att möta nuvarande och kommande behov. Att hitta metoder för att snabbt ställa om boenden utifrån förändrade förutsättningar och att avtal/verksamhetsuppdrag är tydliga är väsentligt i detta. Den kommande demografiutvecklingen ställer krav på andra sätt att tillgodose behoven. Morgondagens behov kan inte lösas med dagens metoder. Under budgetens planperiod sker inte den stora demografipåverkan utan först framåt år 2025 vilket innebär att förutsättningar finns för att hitta lösningar under de närmsta åren. Målen handlar således om att utveckla mer variation inom insatsformerna och att bedriva projekt såväl kommunalt, regionalt, nationellt som internationellt för att fånga morgondagens lösningar. Det innebär även att politikerna utvecklar strukturerade medborgardialoger i ämnet.

Medborgare

Nämndens uppdrag inom medborgarområdet handlar om att systematiskt mäta upplevd kvalitet och ge en bred samlad bild över begreppet kvalitet inom äldreomsorgen i Linköping. Dialogen med utförarna syftar till att följa upp åtgärdsplaner vid avvikelser och sprida goda exempel. Nämnden ska vara drivande i att utveckla metoder för möta individens behov inom området. En säkerställd och behovsanpassad vård och omsorg innebär att alla moment från en rättssäker handläggning, korta ledtider för att erhålla beslut och erbjudande om plats/ insatser på rätt vårdnivå kommer ha särskilt fokus under 2019. Det inkluderar även arbetet i processen med regionen vid överlämning mellan sjukvård och kommunal omsorg som när omsorgsbehovet förändras av andra skäl inom ett insatsområde. Digitala lösningar ska särskilt beaktas för att kunna följa processerna för såväl den enskilde som för medarbetare.

Ekonomi

Äldrenämndens verksamhet har varit känd för ha god kostnadskontroll och förväntas så ha även i framtiden. Utvecklingen i demografi och omvärldsfaktorer ger dock indikation på att kostnaderna kommer öka. Se särskild bilaga (x) om

¹ Text boendeformer och anhörigstöd

de olika scenarios som kan förutses. En stor del av kostnaderna handlar om boenden och vilken grad av tomma platser som kan tolereras i förhållande till väntetider för inflyttning. Detta innebär att en flexibilitet och förmåga till omställning av olika boendeformer på många sätt är avgörande för det ekonomiska utfallet. Betalningsansvarets omfattning handlar också om förmågan och metoder för att hitta rätt vårdnivå för personer som skrivs ut från slutenvård. Den trend som vi möter är att vårdtiden i slutenvården minskar vilket leder till att kommunen har mer omfattande och avancerad vård i ordinärt boende och i särskilda boendeformer (SÄBO).

Verksamhet

Verksamhetsutvecklingen inom äldreomsorgen kommer fokusera på att analysera resultatet av genomförda brukarundersökningar, att särskilt analysera eventuella skillnader, att goda exempel sprids som kan bidra till att verksamhetsförbättringar bland utförarna. Alla analyser utgör underlag för såväl bättre förfrågningsunderlag som avtal/verksamhetsuppdrag. De projekt som startar på lokalnivå ska ha som syfte att ge effekt för nämndens hela verksamhetsutveckling. Det kan handla om att ta fram nya digitala tjänster likväl som nya IOP: er för att främja målgruppens behov. För detta krävs en kultur som har öppenhet och tillit för att andra aktörer, t.ex. den ideella sektorn, kan bidra till kreativ utveckling. Eftersom nämnden jobbar långsiktigt med i många fall långa avtal innebär detta att förändringar i avtalsstyrningen sker successivt och på flera års sikt.

Medarbetare

Nämndens medarbetare har i uppdrag att parallellt med att lösa kända behov hos den enskilde, inom utförarnas avtalade uppdrag, även se morgondagens behov. Detta ställer krav på medarbetarnas förmåga till reflektion, analys och strategiskt arbete så att nya metoder kan börja formas.

Uppgifterna i nämndens indikatorer i medarbetarperspektivet avser samtlig personal på 2018 års Socialförvaltning och Omsorgs- och äldreförvaltning. Det innebär också att uppgifter inkluderar medarbetare som inte arbetar med nämndens ansvarsområde. Det stora flertalet medarbetare som arbetar inom nämndens område arbetar hos de olika utförarna, såväl inom kommunal som privat verksamhet.

Vi står inför stora utmaningar inom sektorn gällande kompetensförsörjning kopplat till demografin Vi kommer behöva arbeta med att ersätta arbetsmoment med teknik för att använda våra professioner till rätt arbetsuppgifter. Detta kommer vara en förutsättning för att kunna möta framtidens utmaningar inom kompetensförsörjningen. För att kunna göra denna förändring krävs ett ledarskap som klarar av att arbeta med denna förändring. Arbetet med att skapa nya arbetssätt och förutsättningar för chefer och medarbetare måste därför prioriteras.

Mål och inriktning för 2017-2020

Nämndmål och nämndindikatorer

I nedanstående tabell redovisas nämndens mål och indikatorer för 2017-2020. I bilaga 2 redovisas målvärde för hela planperioden.

Målområde	Nämndmål	Nämndindikator	2017	2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020
Samhälle	Erbjuda boendeformer och insatser utifrån behov	Variation i boendestrukturer och olika team/kompetenser inom hemtjänst			Systematisk analys	Systematisk analys
	Ekologisk hållbar kommun	Vattenförbrukning per kvm (Nytt mått inga uppgifter finns)				
		Arbete enligt koldioxidneutralt Linköping 2025				
		Arbete med handlingsplan för minska hälso- och miljöskadliga kemikalier				
	Attraktiv kommun	Strukturerade medborgardialoger med politiker och medborgare		2	2	2
	Driva verksamhetsutveckling regionalt, nationellt, internationellt	Antal projekt med aktiv medverkan		3	3	3
Medborgare	Möjlighet till anpassat boende och insatser med upplevelse av trygghet och inflytande	Kundnöjdhet inom vårdboende respektive hemtjänst	82 % resp 90 %		85 resp 90%	85 resp 90%
	Goda välfärdstjänster med hög tillgänglighet	Antal individer som ej erhållit erbjudande boende inom 3 månader efter beslut	0	0	0	0
		Tid i dagar från ansökan av vårdboende till beslut (SÄBO)	36	33	30	30
		Kontinuitetsmätningar hemtjänst per 14dgr period max 12 personer (personlig omvårdnad)			95%	95%
	Meningsfull vardag och goda levnadsförhållanden utifrån individuella förutsättningar	Antal kvalitativa undersökningar och Samlad analys av individuppföljningar		2	2	2

Målområde	Nämndmål	Nämndindikator	2017	2018	Målvärde 2019	Målvärde 2020
Ekonomi	Kostnadseffektiv verksamhet	Beläggningsgrad Betalningsansvar genomsnitt dagar under året	92 %	90 %	95% 3 eller färre	95% 3 eller färre
	Optimerad planering	Balans mellan beläggningsgrad/ väntetid/nettotillskott av platser			95%/ 0dgr/20stycken	95%/ 0dgr/20stycken
Verksamhet	Hög servicenivå med gott bemötande	Analys av brukarundersökningar på skillnader i resultat.		1	1	1
	Effektiv och hållbara arbetsmetoder	Nya digitala tjänster			1	2
	Behovsstyrd utveckling av boendeformer och insatser	Antal projekt i syfte att utforma insatser/ tjänster för möte kommande behov			2	2
		Antal omställda verksamheter/platser	1/9	3/360	Efter behov	Efter behov
Medarbetare	Goda arbetsplatser	Total sjukfrånvaro (%)	4,9	5,3	5,3	5,2
		Män	3,3	3,3		
		Kvinnor	5,2	5,8		
	Andel heltidsanställningar (%)		97,8	98,3	99	99
		Män	95	96,6		
		Kvinnor	98,2	98,5		
	Framgångsrikt chef- och ledarskap	Attraktiv arbetsgivarindex (AVI)				
		Hållbart medarbetarengagemang (HME)	74	75	75	75
		Chefsomsättning (andel tillsvidare chefer som har börjat eller slutat, %)	2,1	2,1	3,0	3,0
		Män				
		Kvinnor				
		Chefers sjukfrånvaro	3,91	3,0	3	3
		Män	2,1			
Kvinnor	4,1					
Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning	Extern personalomsättning	9,4	9,3	9	8	
	Mertid övertid	0,3	0,2	0,2	0,2	
	Balanstal chefer					
	Kvinnor	0,91	1,0	1,0	1,0	
Chefer med utomnordisk bakgrund	1,05	1,05	1,05	2,0		

Strategiska utvecklingsuppdrag

Kommunövergripande utvecklingsuppdrag

Samtliga nämnder ges i uppdrag att vidta åtgärder för att tillvarata digitaliseringens möjligheter

Nämnden har en E- hälsoplan beslutad för 2018-2019. För 2019 planeras ett antal projekt implementeras för att bland annat säkerställa vårdövergångar mellan olika huvudmän, förbättra arbetsredskap för medarbetarna inom sektorn men även verktyg för den enskilde medborgaren. E hälsoplanen kan komma behöva revideras under våren 2019.

Samtliga nämnder ges i uppdrag att vidta åtgärder för att förenkla och förkorta etableringstiden för nyanlända

Förutsättningar ska ges i förfrågningsunderlag varför en översyn av dessa behöver ske. Möjligheter till praktik är inskriven i alla avtal/verksamhetsuppdrag.

Samtliga nämnder ges i uppdrag att vidta åtgärder för att minska sociala skillnader och för att skapa en sammanhållen kommun

Arbetet har och kommer att pågå för att förstärka träffpunkter i Linköping. Projekt har startas för att minska ”Digitalt utanförskap”. IT guidernas arbete ska utvärderas.

Samtliga nämnder får i uppdrag att redovisa en fördjupad analys av vilket stöd som behövs för att klara nya vägar till kompetensförsörjning med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser. En redovisning ska lämnas till kommunstyrelsen senast i oktober 2018.

Kompetensförsörjningen kommer få ytterligare fokus i arbetet med kartläggning och analys av morgondagens organisering av arbetet inom den sociala sektorn med bakgrund av demografi och sektorns förmåga att attrahera arbetskraft. Många arbetsuppgifter kan digitaliseras, automatiseras, eller utföras av robotar, vilket ger en bättre service till en lägre kostnad och frigör arbetskraft till det som inte kan automatiseras. Det innebär i sin tur att man kan använda personal för de arbetsuppgifter som specifikt kräver mänsklig kontakt. Det handlar också om att öka digitaliseringen och automatiseringen av arbetsflöden för personalen t ex planerings- och kommunikationssystem och att ställa tydliga krav på automatisering av den typen av arbetsprocesser.

Digitaliseringen av vård och omsorg ökar kraven på utbildning inom IT och teknikstöd. Digitalisering innebär också att kraven på förändringsledning och förmåga att hantera förändringsprojekt ökar hos utförarna. Undersökningar visar att det på många håll saknas insikter om digitaliseringens möjligheter, bland både chefer och personal. För att använda digitaliseringens möjligheter krävs högre kompetens bland ledare, det gäller både bland politiker och tjänstemän. Se bilaga 4.

Nämndspecifika utvecklingsuppdrag

Äldrenämnden uppdras att analysera kostnaderna inom äldreomsorgen för att till budgetarbetet återkomma till kommunstyrelsen med en bedömning om framtida kostnadsutvecklingen

I bilaga 5 redovisas ett antal olika scenarios som beskriver kostnadsutvecklingen på 5 års sikt med hänsyn till olika parametrar Sammanfattningsvis säger denna bild att utmaningarna är komplexa och att olika ställningstaganden kommer behöva göras utifrån sannolikhetsbedömningar.

Äldrenämnden uppdras att vidta åtgärder för att öka målpuffyllelsen och minska kvalitets- och resursskillnader på verksamhets- och enhetsnivå

Arbete pågår med analysera skillnader i utförandet av tjänster inom äldreområdet, åtgärdsplaner kommer att begäras in från dom som inte uppfyller ställda krav. Planerna kommer följas upp under 2019.

I relation till resultatet från brukarundersökningarna sätts de avtalade kostnaderna. Detta kommer vara en metod för att se vilka förändringar som behöver göras i förfrågningsunderlag och avtal.

Prioriterade styrdokument

Upphandlings- och inköspolicy för Linköpings kommun

Särskild upphandlingsplan tas fram i samband med konkurrensutsättningsplanen vilken fastställs i februari månad. 2019.

Inköspolicyn ska styra till att nyttja upphandlade leverantörer.

Ekonomi

Driftsammandrag

Nettokostnad Belopp tkr	Budget 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Övergripande verksamhet	68 191	73 104	74 925	76 360
varav förvaltningskostnader (förändring från 2019)	25 307	27 130	27 722	28 253
varav It och e-hälsa	33 574	35 821	36 713	37 416
<i>Digitalisering</i>	<i>7 000</i>			
varav föreningsbidrag	3 710	3 977	4 076	4 154
Vårdbostäder	713 442	745 649	764 230	778 873
<i>Ökad bemanning</i>	<i>5 000</i>			
<i>Anpassning av insatser/boendeformer för att möta kommande behov</i>	<i>8 000</i>			
<i>Införandet av önskad sysselsättningsgrad</i>	<i>5 000</i>			
Hemtjänst	535 636	555 589	569 426	580 337
<i>Hemtjänst 0-64 år flyttat från On</i>	<i>56 000</i>			
Hemsjukvård	81 866	87 725	89 909	91 632
<i>Hemsjukvård psykiatri flyttat från On</i>	<i>5 000</i>			
Summa nämndens internbudget	1 436 449	1 462 077	1 498 490	1 527 202
<i>varav intäkter</i>	<i>344 748</i>	350 898	359 638	366 528
<i>varav kostnader</i>	<i>1 781 197</i>	1 812 975	1 858 128	1 893 730
Ram efter tekniska justeringar*	1 436 449	1 462 077	1 498 490	1 527 202

* Ram efter tekniska justeringar

Budgetramen enligt KF beslut i juni 2018 är justerad utifrån slutjustering pris och lön 2018, preliminära justeringar 2019. Äldrenämnden har ett nytt reglemente och under nämnden redovisas kostnader för förvaltningen som avser Äldrenämndens områden. Nytt i budgeten 2019 är också att hemtjänst 0-64år samt hemsjukvård psykiatri flyttats från Omsorgsnämnden till Äldrenämnden. Den sammanlagda ekonomiska ramen för Äldrenämnden 2019 uppgår till drygt 1,4 miljarder vilket är knappt 200 miljoner mer än 2018.

Kommentar

Statsbidrag ökad bemanning

Inga beslut finns om statsbidraget för 2019 på grund av ny mandatperiod varför behov finns att avvakta hanteringen av motsvarande medel. Totalt belopp 28 mnkr.

Digitalisering

För att möta kommande behov inom vård- och omsorg behöver det skapas förutsättningar för en ökad digitalisering. En grundläggande förutsättning är en infrastruktur i vårdboendena. Under 2019 kommer samtliga gemensamhetsutrymmen ha tillgång till wifi på våra särskilda boenden.

Ökad bemanning

Kvalitén inom äldreomsorgen ges och avgörs i mötet mellan personalen och den äldre. Personalen inom omsorgen skall ges goda arbetsvillkor och förutsättningar. Ledarskapet i personalgruppen är av stor betydelse för den värdegrund och den omsorgskvalitet som de äldre får. Ökad bemanning är en viktig del för höjda ambitioner inom äldreomsorgen och för den omställning till ökat antal demensplatser som ingår i budgeten för 2019.

Anpassning av insatser/boendeformer för att möta kommande behov

En allt äldre befolkning och utvecklingen att allt fler får sina behov tillgodosedda i det egna hemmet ställer stora krav på äldreomsorgen. Kommande åren kommer andelen personer med demenssjukdom öka vilket medför behov av kompetensutveckling av personal samt en anpassning av hemtjänstinsatser och omställning av boendeplatser.

Allt fler svårt sjuka äldre vårdas i det egna hemmet och medför ett ökat behov av insatser inom området för hälso- och sjukvård. Inom området för rehabilitering finns i dagsläget behov som inte fullt ut kan tillgodoses.

Önskad sysselsättningsgrad

Kommunens har fattat beslut om att erbjuda rätt till önskad sysselsättningsgrad. Detta ställer krav på ändrade arbetsätt och schemaläggning. Den kommunala utföraren Leanlink håller på med införandet av ”rätt till önskad sysselsättningsgrad” i vårdboende samt driver ett pilotprojekt inom hemtjänsten.

Leanlinks resultat kommer att följas för att få en bild av kostnadsökningen. Uppföljning kommer göras av alla utförare som inför rätt till önskad sysselsättning via utvärderingskriterier.

Upprustning av lokaler

Den höga omsättningen vid vårdbostäder (ca 40 % årligen) innebär behov underhåll i högre grad än för vanliga hyreslägenheter. Detta sker i samband med byte av hyresgäst. I dagsläget finns det behov av en genomgång och ”uppräschning” av lokalerna. Äldrenämnden har som målsättning att öka andelen vårdboenden där matlagning sker på plats detta medför behov av upprustning av köken. Dessa behov kommer att genomlysas och för att göra en planering av nödvändiga åtgärder.

Investeringar

Investeringar	Nettoutgift förslag 2019	Nettoutgift förslag 2020	Nettoutgift förslag 2021	Nettoutgift förslag 2022
Belopp tkr				
licenser inom E-hälsoområdet				
Summa investeringar	1 000	1 000	1 000	1 000
<i>varav inkomster</i>				
<i>varav utgifter</i>				
Investeringsram enl beslut i KF den 19 juni 2018	1 000	1 000	1 000	1 000

Kommentar

Ny teknik finansieras på olika sätt varför en del medel kan behöva avsättas för investeringar eller licenskostnader den största delen finansieras via driftkostnader men kunskap finns idag inte om vilka olika finansieringslösningar som blir aktuella.

Plan för uppföljning och insyn

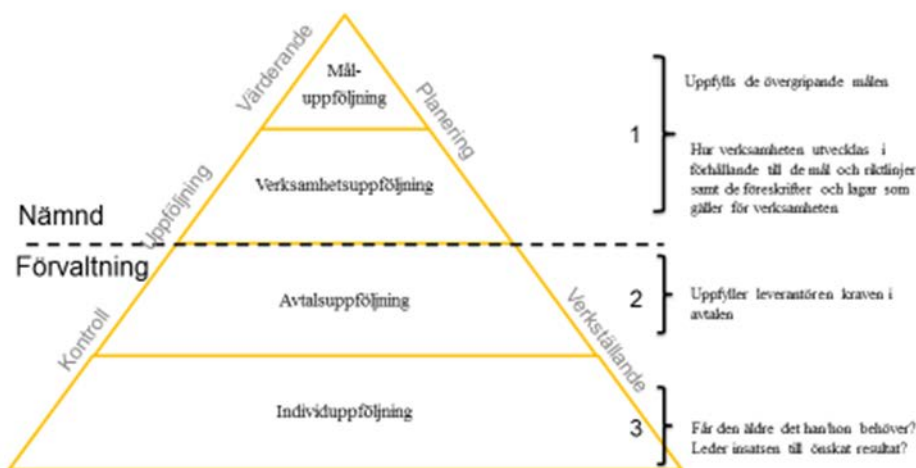
Kommunen har en bred uppföljning av den upphandlade verksamheten, dels på systemnivå och dels på leverantörsnivå (avtalsuppföljning). Uppföljning på systemnivå har till syfte att säkerställa att skattemedlen använts på bästa sätt för befolkningen och att de politiska målen uppnåts. Uppföljning på leverantörsnivå har till syfte att följa upp det som leverantören har åtagit sig att göra i enlighet med avtalsvillkoren. Uppföljningen utgår från de mål och den riktning som angivits av kommunfullmäktige och nämnder samt de krav som ställts i förfrågningsunderlag och avtal. Det är varken praktiskt möjligt eller rationellt att följa upp allt samtidigt varför planen ska tas fram utifrån en väsentlighets- och riskanalys i samband med verksamhetsplaneringen. För att bestämma vad som ska följas upp när och hur genomgripande sätts avtalens/verksamhetens angelägenhet i relation till deras risk/påverkan och omfattning. Avtal/uppdragsbeskrivningar och verksamhet som är angelägna, omfattande och riskfulla ska prioriteras genom att följas upp proaktivt och frekvent.

Nämndens uppföljningsansvar

Förvaltningen kommer att använda sig av nedan beskrivna modell för uppföljning för att skapa sig en större helhetsbild över kvaliteten och utvecklingsområden inom verksamheten.

Den nya uppföljningsstrukturen ska ge förvaltningen och nämnden bättre underlag och förutsättningar för att kunna planera och prioritera viktiga utvecklingsområden samt att ge medborgarna en bild över hur verksamheterna fungerar.

Struktur för uppföljning



1. Avtalsuppföljningar: säkerställa att avtalens intentioner tillvaratas och att arbetet bedrivs avtalsenligt
2. På förekommen anledning:
3. Proaktiva: Ambitionen är att utöka andelen proaktiva uppföljningar och därmed öka förutsättningar för att skapa dialog och verksamhetsutveckling på flera nivåer.

Plan för internkontroll

Arbetet med intern kontroll baseras på en årlig riskanalys med utgångspunkt från kommunövergripande mål, nämndmål och gemensamma värden, verksamhetens uppdrag, lagar, styrdokument och reglementen. Det bygger också på en systematisk granskning av att processer, rutiner och regler.

Interkontrollplanen för 2019 har fokus på handläggningsprocessen samt hemtjänst och hemtagningsprocessen.

Arbetet i internkontrollen syftar till att följa upp att processerna fungerar enligt gällande lagar och riktlinjer samt att säkra en tillförlitlig ekonomisk hantering. Nämndens interkontrollplan i sin helhet redovisas i en bilaga 3.

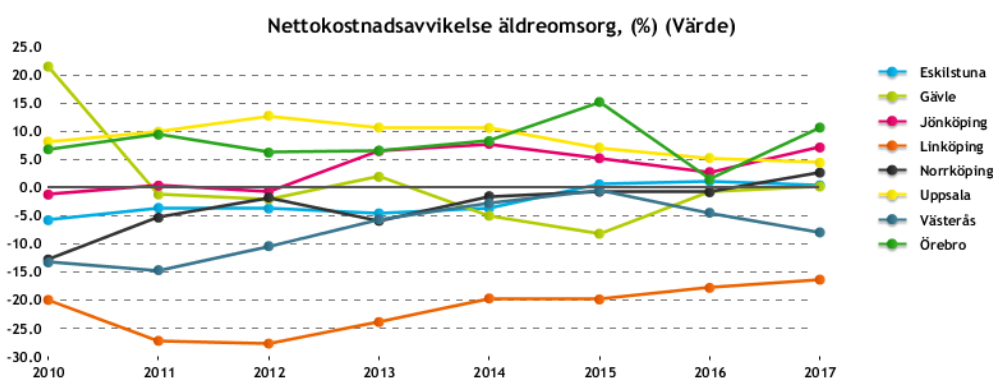
Bedömning om framtida kostnadsutvecklingen inom äldreomsorg

Bakgrund

Linköpings kommun har historiskt haft betydligt lägre kostnader i relation till övriga kommuner enligt en beräknad modell utifrån förväntade kostnader beräknat på genomsnittsvärden.

Under de senaste två åren har dock Linköpings kommuns kostnader i relation till övriga ökat varför avvikelser blir mindre. Orsakerna till detta handlar om övriga kommuners kostnadsutveckling och Linköpings kostnadsutveckling. Kostnaderna har ökat i kommunen i samband med ökad utbyggnad och ökande kostnader i avtal/verksamhetsuppdrag för vårdboende. Inriktningen på boende påverkar även kostnaderna. En större andel demens och korttidsboenden ger högre kostnader. I samband med en större andel kommunala uppdrag uppstår även ökade kostnader i form av förlorade intäkter i moms-kompensation.

Nettokostnadsavvikelse äldreomsorg, (%) (Värde)



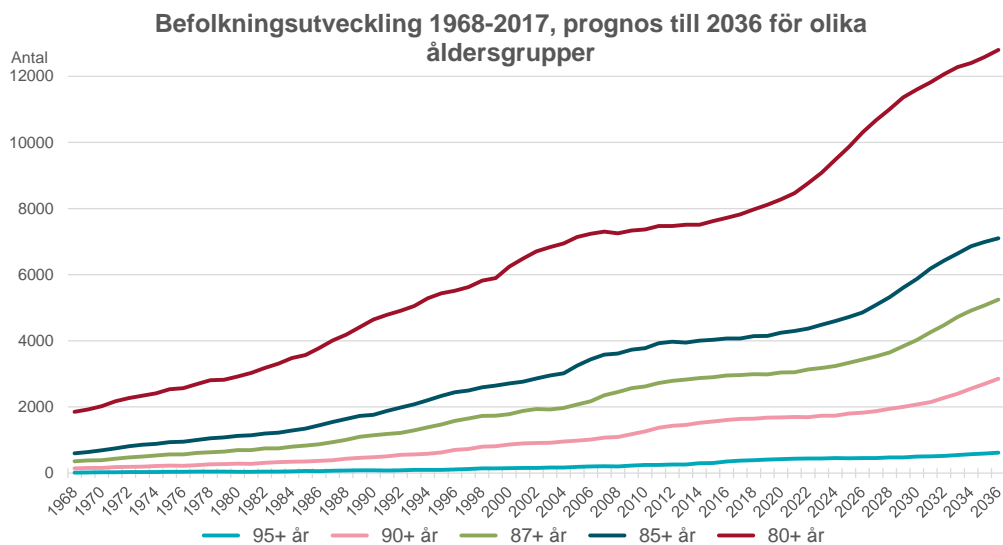
Från och med 2019 kommer demografimodellen i kommunen beräkna budgettillskottet utifrån demografi enligt en modell som utgår från genomsnittet för Sverige men med ett avdrag på 15 %.

Detta ställer krav på och ger ramen för hur höga ersättningarna kan vara för alla utförare.

Nedan följer en översiktlig beskrivning på de olika faktorer som påverkar kostnadsutvecklingen under närmsta fem åren.

Demografi

Åldersgruppen 65 + har idag en betydligt större spridning när det gäller konsumtion/behov/efterfrågan av vård och omsorg. Åldersgruppen mellan 65-80 står idag inte för en så stor andel såsom under tidigare decennier. De som har behov i denna ”yngre” grupp kan dock ha ganska omfattande insatser på grund av t.ex. demensproblematik.



Ökningen fram till 2022 innebär att antalet 65-79 år ökar med 6% och 80+ ökar med 13% . Tre beräkningar görs utifrån detta

*Samma struktur i insatserna som 2017 ger kostnadsökning med motsvarande %

* Antagandet om att 5% mindre behov av den nytillkomna gruppen dvs 1% respektive 8%

* Antagandet om att 10% mindre behov av den nytillkomna gruppen dvs -4% respektive 3%

Individens efterfrågan

Individens efterfrågan av tjänster förändras med generationerna. Morgondagens äldre har i större omfattning varit yrkesverksamma och har nyttjat såväl digitala tjänster som andra tjänster som hemkörning av mat/matkassar eller dylikt. Sannolikheten är stor att dessa tjänster kommer utvecklas och att individer vill fortsätta med de tjänster man redan använder innan pension. Teknikutvecklingen och utvecklingen av andra aktörers tjänsteutbud kommer sannolikt ytterligare förändra efterfrågan.

Antagandet blir därför att kostnaderna för teknik ökar men att kostnadstakten inte behöver öka utifrån demografi utan kan bromsas upp på samma sätt som ovanstående antagande om demografiutvecklingen. Antagandet nedan är att kostnaderna kan bromsas med 10 respektive 20% utifrån demografiökningen

Ökad kostnader inom hemsjukvård/ (sjukvård) övervältring från regionen

Kommunen hanterar idag betydligt mer sjukvård än tidigare och alla trender visar på att utvecklingen kommer fortsätta. Kompetens i området och patientsäkerhet blir därför en stor utmaning.

Ett omvänt antagande ger i detta fall en ökad kostnadsutveckling med 5 respektive 10 % osäkerheten är stor i detta antagande

IVOs krav på nattbemanning

Inspektionen för vård och omsorg (IVO) har idag ett förhållningssätt om krav på fysisk nattbemanning oavsett behov hos de boende. Utförare vill till delar nyttja teknik för att hantera tillsynen på nattetid. På sikt bedöms IVOs krav inte kunna tillämpas men på kort sikt finns risk för att resurser måste avsättas till ökad bemanning.

Kostnad per enhet ca 780tkr. Antagande om att det bli ytterligare 10 resp 20st enheter ytterligare .

Ambitionsökningar

De politiska ställningstaganden som görs påverkar utbud och inriktning på verksamheten samt kostnaderna. Möjlighet till nyttja eventuella statsbidrag har tidigare varit stora och osäkerhet finns i vilken omfattning de kommer vara tillgängliga framåt.

Kostnader per vård dygn ökar med ökade kvalitetskrav (tex kockar, ökad bemanning, dyrare lokaler,) Antag att det ger en kostnads ökning med 50-100kr per dygn i vårbostäderna respektive 5-10 kr per timme inom hemtjänsten.

Faktor	Utifrån dagsläget	Scenario 1	Scenario 2
Demografi Vård dygn	7,3 miljoner 65-79 år 67,5 miljoner 80+ år	1,2 miljoner 65-79 år 41,5 miljoner 80+ år	-4,9 miljoner 65-79 år 15,5 miljoner 80+ år
Demografi Timmar	7,9 miljoner 65-79 år 36,2 miljoner 80+ år	1,3 miljoner 65-79 år 22,3miljoner 80+ år	-5,3 miljoner 65-79 år 8,3miljoner 80+ år
Summa Demografi	119,1 miljoner	66,4 miljoner	13,7 miljoner
Individens efterfrågan / teknikutveckling		-10% -11,9 miljoner	-20% -23,8 miljoner
Hemsjukvård		+5% 3,7 miljoner	+10% 7,4 miljoner
IVO		10 fler enheter 7,7 miljoner	20 fler enheter 15,5 miljoner
Ambitionsökningar		50 kr dygn respektive 5 kr per timme	100 kr dygn respektive 10 kr per timme

		Ger 20,3 respektive 4,3 miljoner	Ger 81,2 respektive 8,7 miljoner
Summa ambition		24,6 miljoner	49,3 miljoner

Sammanfattningsvis ger detta en bild över att osäkerheterna kräver en beredskap och ett aktivt arbete i att motverka en kostnadsutveckling ur många olika aspekter. Ovanstående scenarios visar att kostnadsutvecklingen i ett 5 årsperspektiv kan handla om en kombination av alla ovanstående parametrar varför ett intervall handlar om allt **från 50 till 200 miljoner**

Kompetensförsörjningsanalys med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser

Bakgrund kompetensförsörjning vård och omsorg

Vård och omsorgssektorn hör till de största kommunala åtagandena. Kommunens befolkning i stort kommer att öka betydligt de närmaste åren och antalet äldre individer likaså, vilket betyder att fler kommer att behöva tjänster inom vård och omsorg. Det innebär ett ökat personalbehov som finns redovisat i aktuell Personal- och kompetensförsörjningsplan. Att belysa utmaningar och möjligheter för kompetensförsörjning är en utgångspunkt för att kunna trygga framtida behov av rätt kompetens och därmed kunna erbjuda tjänster av god kvalitet.

Konkurrensen om arbetskraften är stor samtidigt som antalet studerande inom vård och omsorg i gymnasieskolan och vuxenutbildningen minskar. Den yngre generationen har blivit svårare att locka till arbete inom vård och omsorg bland annat på grund av arbetstider och lön. Det finns även en tendens att yngre medarbetare inte vill ha ett fast arbete och är inte heller motiverade att studera inom yrket. Unga vuxnas värderingar präglas av individualism, antiauktoritet och sekularisering – de är rörliga i sina värderingar och beteenden. Personliga relationer värderas högt och de söker efter det unika. De vill sällan arbeta i hierarkier eller känna sig låsta i förutbestämda system/karriärvägar. Det har inte bara blivit svårare att attrahera och rekrytera, utan även att bibehålla personal. För att säkerställa behovet av arbetskraft behöver också åtgärder vidtas för att få medarbetare att arbeta längre perioder i sektorn. Detta kommer kräva nya sätt att organisera verksamheten.

Yrkesroller är i förändring och utveckling både utifrån behov att rätt nyttja kompetens och att det behövs en annan kompetens. Det sker en hel del nationellt. Statliga utredningar av intresse är bland annat en utredning om reglering av yrket undersköterska (Harriet Wallberg). Slutbetänkandet presenteras senast 30 april 2019. Detta kombinerat med Socialstyrelsens uppdrag att ta fram nationella kompetenskrav för undersköterskor, Skolverkets uppdrag att ge förslag på en undersköterskeexamen samt uppdrag att ta fram yrkespaket inom yrkesvux är viktiga omvärldsfaktorer.

Övrigt som kan påverka planeringen av kompetensförsörjning till vård och omsorgssektorn är bland annat avsiktsförklaring mellan Sveriges kommuner och landsting (SKL) och Kommunal angående kompetenshöjning i äldreomsorg och hälso- och sjukvård samt det arbete som pågår mellan parterna inom Vård och omsorgscollege (VO-C). Där har man enats om en vårdbiträdesnivå som är 800 gymnasiepoäng av de gemensamma kurserna på Vård- och omsorgsprogrammet. Arbetsförmedlingen har påbörjat en upphandling av arbetsmarknadsutbildning inom vård- och omsorg utifrån dessa kurser. Vård och omsorgscollege i samverkan med Skolverket arbetar för ett gemensamt nationellt innehåll i vuxen- och arbetsmarknadsutbildningarna.

En trend i samhället som påverkar den kommunala vården och omsorgen är att patienters tid inom slutenvården minskar och mer avancerad vård utförs i hemmet. Detta ställer allt högre krav på kompetens och att rätt kompetens utför rätt insatser för att säkra kvaliteten och patientsäkerheten. Studier visar att undersköterskors arbete i äldreomsorgen och konstaterar att undersköterskans arbete är mer differentierat och generellt kan beskrivas som svårare än tidigare.

Allmänhetens förväntningar på digitala lösningar växer snabbt. I SKL:s undersökning ”Invånarnas inställning till digitalisering i välfärden” (våren 2018) menar man att med en av världens mest digitala befolkningar blir det naturligt för kommuner att utveckla välfärden med stöd av digitalisering och digital teknik. 6 av 10 är positiva till vård, konsultation och behandling med hjälp av digital teknik. 6 av 10 är också positiva till vård och omsorg i hemmet med stöd av digital teknik. Det anges dock som mest viktigt att säkerhet/integritet fungerar och att den personliga kontakten inte glöms. SKL konstaterar att rätt utnyttjad kan digitalisering bidra till människors självständighet, delaktighet och inflytande.

För Linköpings kommun är förmågan att hitta nya vägar till kompetensförsörjning avgörande för att säkra framtidens vård och omsorg.

Utvecklingsområden för att säkra kompetensförsörjning

Centrala områden att fokusera på för att klara kompetensutmaningen bedöms vara digitalisering, arbetsorganisering, professionsanalyser och samverkan.

DIGITALISERING SOM MÖJLIGGÖRARE

Vården och omsorgen står idag inför förändringar. Den snabba tekniska utvecklingen gör att landets invånare ställer allt högre krav på tillgänglighet och information, vilket även gäller äldre generationer. Detta kombinerat med personal- och kompetensförsörjningsbehovet gör att digitalisering av arbetsprocesser såväl som stödprocesser och arbetsuppgifter bör prioriteras.

I en relativt nära framtid kan delar av arbetsinnehållet digitaliseras, automatiseras, eller utföras av robotar, vilket har en potential att ge bättre service till lägre kostnad och frigöra arbetskraft till det som inte kan automatiseras. Det innebär i sin tur att man kan använda personal för de arbetsuppgifter som specifikt kräver mänsklig kontakt och är relationsbaserade, som att ge vård och omsorg och lösa ovanliga problem. Det handlar också om att öka digitaliseringen och automatiseringen av arbetsflöden för personalen, till exempel planerings- och kommunikationssystem och att ställa tydliga krav på automatisering av den typen av arbetsprocesser.

Digitalisering innebär ett större nyttjande av välfärdsteknik som digitala trygghetslarm, digital tillsyn, sensorer i hemmet och mobil/digital kommunikation i olika applikationer. Det kan innebära att kundens/brukarens självständighet, delaktighet, integritet och livskvalitet ökar, till exempel genom att inte bli väckt vid fysisk tillsyn. Digitalt boendestöd och digitala sjuksköterskor kan öka tillgängligheten. Digitalisering möjliggör också en mer flexibel kompetensutveckling för befintlig personal då arbetsplatsbaserad e-Learning kan användas när det passar en själv istället för att åka iväg på utbildning. En ytterligare dimension av digitalisering är möjligheten att använda den stora mängd data som kan samlas in för att på så sätt utveckla verksamhet och arbetssätt.

Nationellt visar undersökningar att det saknas djupare insikter om digitaliseringens möjligheter, bland både chefer och personal. Digitaliseringen ökar behovet av utbildning inom IT och teknikstöd. Digitalisering innebär också att förmågan att hantera förändringsprocesser behöver stärkas i verksamheterna.

Utmaningar och behov relaterat till en utvecklad digitalisering:

- Infrastruktur för den digitala tekniken behöver fortsätta utvecklas – bredband, Wifi, produkter, enheter.
- Analys av vilka arbetsuppgifter och processer som kan digitaliseras.
- Digitala lösningar måste tekniskt och på andra sätt kunna anpassas efter nya inre och yttre förutsättningar.
- Den digitala mognaden behöver generellt utvecklas på de flesta nivåer – bland medarbetare, chefer, tjänstemän och politiker.
- Det behövs ett ledarskap som än tydligare prioriterar, fattar beslut och förmår genomföra de förändringar som digitaliseringen medför.
- Det behövs en holistiskt orienterad förändringsledning som integrerar olika perspektiv och aspekter för att bygga en framtida vård och omsorg.
- Organisation, processer och yrkesroller behöver anpassas till digitaliserings möjligheter..
- Lagstiftning och juridiska aspekter kring till exempel digitala tjänster och Big data är inte helt klargjorda.
- I ett beställar-/utförarsystem behöver den digitala utvecklingen byggas in i beställningar och verksamhetsuppdrag.
- System, modeller och strategier för kompetensförsörjning, kompetensutveckling och lärande behöver anpassas och utvecklas i relation till de förutsättningar och krav som en ökad digitalisering innebär.

ATT ORGANISERA EFTER NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

Arbetets organisering behöver ses över och anpassas utifrån nya processer och kompetenskrav och för att skapa attraktiva arbetsplatser.

Här kan tjänstedesign i vid mening vara ett viktigt verktyg för att synliggöra och utgå från kundernas/brukarnas behov och vara innovativ i utformningen av processer och roller. Tjänstedesign kan också tydliggöra för medarbetarna vad som är viktigt och värdeskapande.

Flera utredningar och utvecklingsarbeten pågår kring hur offentliga verksamheter kan bli mer effektiva och invånarna få större nytta genom ökad tillit till medarbetarnas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet. Hit hör Tillitsdelegationen – tillitsbaserad styrning utifrån medarbetarnas kompetens och brukarnas behov och situation – som ska ta fram förslag på hur en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor kan utvecklas – med fokus på kommuner och landsting. Strävan är att styrningen ska kunna balansera behovet av kontroll med förtroende för medarbetarens kunskap och erfarenhet. En ökad självständighet och en mer flexibel tidsanvändning kan anpassa arbetet efter faktiska behov i situationen.

Arbete inom vård och omsorg utgörs till viss del av rutinbaserade arbetsuppgifter som upprepas på liknande sätt och regelstyrda aktiviteter där det utifrån omständighet finns några möjliga alternativ att utföra arbetsuppgiften. Men det uppstår också situationer som ställer krav på att medarbetare måste kunna fatta självständiga beslut, hantera osäkerhet och hitta lösningar på ovanliga problem. Framtidens vårdpersonal måste ha förmågan att växla mellan dessa nivåer och organisationer måste också i större utsträckning medvetandegöras om och synliggöra dessa nivåer i relation till kompetenskrav.

En viktig del i det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet är att ta emot potentiella medarbetare som gör praktik i sin utbildning, deltar i arbetsmarknadsprojekt, genomgår validering eller arbetsplatsträningar. Detta är helt nödvändigt, men kräver också resurser för att fungera på ett bra sätt. I ett läge där verksamheter har vakanta tjänster och utbildad personal blir detta särskilt utmanande. Verksamheter och exempelvis handledare behöver rustas för uppdraget att bedriva arbetsplatslärande för olika målgrupper.

Personer på väg in i yrket behöver introduktion och handledning och befintliga medarbetare behöver fortbildning. Därför behöver vi organisera för både produktion och lärande och arbetsplatsen är en central lärandemiljö. Enligt Handbok i arbetsplatslärande (Florén och Wallin, 2013) visar forskning att arbetsplatslärande är den överlägset bästa formen av kompetensutveckling för människor i anställning. Man definierar arbetsplatslärande som ett förhållningssätt till lärande på arbetsplatsen där arbetstagare och organisation utvecklas parallellt. Modellen rymmer både formellt och informellt lärande. Arbetsplatslärande ska utmana medarbetarna, initiativ att prova nya arbetsmetoder ska bemötas med öppenhet och ny kunskap ska tas tillvara.

Arbetsformer och metoder för kompetensutveckling måste utvecklas för att ge medarbetare i verksamheterna förutsättningar för att få den kompetensutveckling som de har behov av. Vi kommer att gå mot en ökad variation av lärförmer där arbetsplatsen som lärmiljö kommer att få en starkare position, men inte ersätta mer formella och traditionella utbildningar. Det kräver också en ökad kunskap om att välja lärförmer utifrån behov.

Utmaningar och behov i relation till arbetets organisering:

- Kompetens inom tjänstedesign för att utveckla processer och organisering av arbetet.
- Det behövs samsyn och samordning genom olika led och angränsande funktioner så att nya processer inte haltar, blir otydliga eller svåra att förstå. Stödprocesser, mallar, upphandling måste anpassas.
- Arbetsplatslärande som främjar ett lärande för såväl individ, grupp och organisation behöver utvecklas vidare.
- Utveckla en tillitsbaserad styrning.
- Kompetensutveckling behöver bli mer flexibel – oberoende av tid och rum och gärna integrerad i arbetet.
- Det behöver finnas resurser för handledning och introduktion.

PROFESSIONSANALYSER

För att klara den framtida kompetensförsörjningen kommer det krävas att vi utmanar nuvarande sätt att se på vilka professioner som krävs inom verksamhetsområdet. Professionsanalyser behöver utformas och alternativa kompetenser bör prövas. Det kan också innebära avlastning av administrativa uppgifter. Detta kommer kräva omprövning av hur arbetet organiseras utifrån att använda vars och ens kompetens på rätt sätt. Det kommer att innebära delvis nya arbetsuppgifter och krav på utvecklad kompetens och kan på längre sikt leda till nya yrkeskategorier..

Utmaningar och behov i relation till professionsanalyser:

- Stöd i arbetet med att göra professionsanalyser/analysera arbetsinnehåll kopplat till processer och vad som ska digitaliseras.

SAMVERKAN RUNT KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Det finns ett behov av att stärka samarbetet inom kompetensförsörjningsområdet mellan kommuner och regionen. Redan idag finns ett samarbete kring yrkesintroduktion för socialsekreterare, ledarutvecklingsprogram, gemensamma EU-projekt inom kompetensförsörjning, samt utbildningar riktade till olika kompetensområden. Detta arbete behöver utvecklas och stärkas för att klara kompetensförsörjningen även i framtiden. Vissa specialistutbildningar och bredare utbildningar blir mest effektiva om vi kan använda varandras kompetenser mellan huvudmännen. De olika utvecklingsområdena är överlappande och beroende av varandra, inom och mellan kommunerna, och det kan finnas behov av än mer skapa en gemensam bild över behov, insatser och resurser, en gemensam karta att utgå ifrån för involverade aktörer.

Källor

Analysen bygger på dokumenten och *Personal- och kompetensförsörjningsplan 2019 med plan för 2020-2026 för kommunalt finansierad vård och omsorg i Linköpings kommun* och HR centrala *Svar på strategiskt utvecklingsuppdrag – kompetensförsörjning* samt

Intervjuer med Linda Ljungqvist, omsorgsdirektör, Camilla Scharff, affärsområdeschef Leanlink, Sonja Erlandsson, HR-direktör.

Förstudier och analyser inom ansökningsarbetet med ESF-projektet EVIKOMP.

Externa källor:

Invånarnas inställning till digitalisering i välfärden. Undersökning genomförd av KANTARSIFO på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting. (Våren 2018)

Organisationers främsta utmaningar. En studie med fem års horisont. Swedish Quality Management Academy. (Oktober 2018)

Framtidens arbetsmarknad – en teoretisk kunskapsöversikt. En rapport i samproduktion med Samhällskontraktet. Eva Lindell