



# Verksamhetsberättelse 2018

Utförarnämnden

## INNEHÅLL

Förvaltningschefens/nämndansvarig tjänstepersons bedömning och analys.....	3
Väsentliga händelser och utveckling av verksamheten.....	3
Bedömning och analys.....	3
Utveckling inom respektive affärsområde.....	3
Framåtblick inom respektive affärsområde.....	6
Nämndens mål.....	8
Styrande dokument.....	9
Upphandlingspolicy inklusive sociala krav.....	9
Digital agenda.....	9
Informationssäkerhetspolicy.....	9
Strategiska utvecklingsuppdrag.....	9
Kommunövergripande.....	9
Nämndspecifika.....	10
Uppföljning av intern kontroll.....	11
Ekonomi.....	12
Driftsammandrag.....	12
Analys och kommentar.....	12
Investeringar.....	13
Analys och kommentar.....	13

## Förvaltningschefens/nämndansvarig tjänstepersons bedömning och analys

### Väsentliga händelser och utveckling av verksamheten

Under året har förutsättningarna för en ekonomi i balans för Leanlink försämrats ytterligare mot bakgrund av förändringar av villkoren för utförande av hemtjänst. Exempel på detta är att ingen ersättning längre utgår för restid till kund eller att den s.k. ”bomtiden” (när kund inte ger tillträde eller inte är tillgänglig för ett planerat besök) inte heller längre ersätts. Efter att Leanlink anslutits till det nya tid- och insatsregistreringssystemet (TES) inom hemtjänst 2018-09-01 har underskottet i ekonomin ökat kraftigt. Övergången till ersättning enligt TES har, i jämförelse med budget, medfört minskat antal debiterbara timmar med 18,4 % för perioden september – december. Tidigare har omsorgskontoret aviserat att en översyn av dagens ersättningsnivåer skulle ske vid årsskiftet 2018/19. Denna tidpunkt är nu framflyttad vilket kommer att innebära fortsatta kraftiga underskott under 2019. Vi har ej heller fått någon återkoppling rörande avsaknaden av lönekompensation för personlig assistans. En detaljerad redovisning av ovanstående har även lämnats av undertecknad vid kommunstyrelsens sammanträde 2018-12-11.

### Bedömning och analys

Det är min bedömning att Leanlinks verksamheter fortsätter att leverera en god kvalitet och att vi under 2018 mer än väl uppfyllt de förväntningar och krav som ställs på oss i avtalen med våra beställare. En avgörande framgångsfaktor är det omfattande utvecklingsarbete som kontinuerligt pågår inom alla affärsområden. För att skapa förutsättningar för en ekonomi i balans för Leanlink behöver dialogen med beställare utvecklas och regelverket kring ekonomistyrning i beställar-/utförarmodellen kommuniceras i hela kommunen.

### Utveckling inom respektive affärsområde

#### Råd och Stöd

Ett stort omställningsarbete har genomförts inom verksamheten för ensamkommande barn eftersom mottagandet minskat avsevärt. Under året har fyra boenden, sammanlagt 59 platser, samt natteamet avvecklats. Detta har inneburit strukturell övertalighet inom verksamhetsområdet och omfattande fackliga förhandlingar för att kunna matcha övertaliga medarbetare mot andra tjänster.

Översynen av den sociala sektorn resulterade i att verksamheten Familjesupporten from 2019-01-01 flyttas till social- och omsorgsförvaltningen.

Vi har fått ett utökat uppdrag att arbeta med spelberoende.

Tillsammans med Region Östergötland har Råd & Stöd startat ett korttidsboende för personer med psykiska funktionsnedsättningar, 7 platser. Båda parterna bidrar med ekonomiska och personella resurser. Råd & Stöd har det dagliga driftsansvaret för verksamheten. Detta samarbete har fungerat mycket bra.

Inom Daglig verksamhet har efterfrågan på platser varit mindre än beräknat delvis beroende på att socialförvaltningen inte haft resurser att genomföra utredningar. Som en följd av detta har Ekbackens café och service lagts ner och den planerade starten av en ny verksamhet på Halshöga inte blivit av.

Under våren genomförde Råd & Stöd dagar då samtliga medarbetare var inbjudna och sammanlagt 24 seminarier genomfördes där verksamheterna presenterade sina arbetssätt och metoder.

Arbetet med att skapa en feedback-kultur har fortsatt. Bl a har alla chefer och ledare fått utbildning i verktyget FIT (Feedback Informed Treatment).

En uppdragsutbildning till stödpedagoger, för att skapa karriärvägar för stödassistenter, pågår tillsammans med LSS Funktionsstöd. Motsvarande utvecklingsarbete har påbörjats även för gruppen skötare.

En uppdragsutbildning på 115 YH poäng har genomförts för att kompetensutveckla medarbetare inom EKB.

En chefstraineer har anställts för att under ett år få växa in i verksamhetschefsrollen med olika utbildningar, mentorskap och självständiga uppdrag. Efter traineeåret kommer en verksamhetschefstjänst att erbjudas.

En ny ledningsstruktur har skapats, som ska utvärderas 2019. De ledningsgrupper som finns för de tre verksamhetsområdena har haft ledningsgruppsutveckling av ett externt företag.

Verksamhetssystemet Treserva har införts i alla öppenvårdsverksamheterna inom IFO och Socialpsykiatrin.

#### LSS Funktionsstöd

I februari 2018 lämnade vi ifrån oss 3 gruppboendestäder i Skäggetorp till Attendo, en servicebostad lämnades 3 månader senare till Attendo, då tillståndet från IVO inte var klart i februari för den bostaden. 1 mars övertog vi två Boda-enheter i Malmslätt och 1 april en gruppboendestad i Åleryd. Samtliga efter konkurrensupphandling, där vi fått tilldelningsbesluten. 15 februari fick vi ett verksamhetsuppdrag för en gruppboendestad i Lingham då den tidigare utföraren inte hade kompetens eller resurser att fortsätta driften av denna.

Vid årsskiftet 2018-2019 blev nästan alla 15 verksamhetsuppdrag klara med Omsorgsnämnden. Dessa uppdrag gick ut 2017-12-31 samt några i slutet av februari 2018, förhandlingar har pågått men strandat då Omsorgskontoret tidigare föreslagit en generell besparing motsvarande 1,5 % utan några kvalitativa konsekvenser för verksamheten.

Gruppboendestaden i Ulrika stängdes i slutet av juni efter beslut av Omsorgsnämnden. Orsaken var dålig beläggning samt stora svårigheter att rekrytera personal till verksamheten.

Även under 2018 har vi haft ett 10-tal tomplatser, med varierande omfattning. Detta har påverkat resultatet negativt med ca 4 mkr. Möjligheten att minska personalstyrkan inom enheterna med samma omfattning är ytterst begränsad, då våra enheter är små och oftast är endast 2 medarbetare i tjänst samtidigt.

Under 2018 har också antal brukare med stora omvårdnadsbehov ökat, liksom andra förändringar på våra gruppboendestäder, vilket resulterat i allt fler ansökningar om extraersättningar till Omsorgsnämnden. Tyvärr har vi inte fått full kostnadstäckning för dessa åtaganden vilket också fått negativa konsekvenser för resultatet.

Vi har sedan augusti 2018 haft samtliga sjukskötersketjänster besatta och även verksamhetschefstjänster vilket är mycket positivt. Fortsatta satsningar på kompetens har präglat 2018, medarbetare har validerat till undersköterskor, fördjupningsutbildningar i olika metoder, såsom samtalsmetoder, välfärdsteknik, om autism etc. Ytterligare YH-utbildning till stödpedagog har startat, vilket är positivt. Verksamhetschefer och stabspersonal har fortsatt ledarutvecklingsprogram med bl. a. neuroledarskap och förändringsledning. Fördjupade kunskaper kring schema, bemanning och ekonomi har påbörjats och kommer fortsätta under 2019.

#### Äldreomsorg

Verksamheten har under året ökat i volym, både på vårdboendesidan och i hemtjänsten. I februari övergick fyra av våra servicehus till att bli sammanhållna servicehus vilket bl.a. innebär att vi utför all hemtjänst inne i huset. De verksamheter som omfattades av denna förändring var Östgötagatan, Trädgård, Solrosen och Ramstorp. Räknestickan har ställts om till sammanhållet servicehus och Översten och Stolplyckan har under året omvandlats från servicehus till trygghetsboende.

Vi har under hösten tagit över Ekhults vårdboende och Kärna servicehus från Attendo, samt Blandarens servicehus från Bräcke. Detta har medfört att verksamheten har ökat ytterligare i volym. Antal tillsvidareanställda medarbetare har under året ökat från 1 017 till 1 144.

Verksamhetsåret 2018 har präglats av många avtalsdiskussioner då avtalstiden för flera verksamheter har löpt ut under året samt att beslut om nya verksamhetsuppdrag har tillkommit. Tyvärr har vi inte nått samsyn om prisnivå vilket medfört att många avtal inte har blivit klara. Följande verksamheter var vid årsskiftet avtalslösa: Hemsjukvården, Berga äldreboende, Ekbacken, Räknestickans servicehus, Gåsen, Ekhult, Trollflöjten och Aspen inkl. dagverksamheterna. Äldrenämnden har under året fattat beslut om ytterligare 14 verksamhetsuppdrag med avtalsstart under 2019. Även där saknas avtal.

Inom hemtjänsten har vi infört Tid- och insatsregistrering där ersättning utgår från faktiskt utförd tid. För verksamheten har det inneburit en stor förändring, bl.a. i och med att den tid när kund avsäger sig ett besök, s.k. ”bomtid”, inte längre ersätts. Vi ser att ersättningen i och med det förändrade regelverket medfört betydligt minskade intäkter och ett arbete med att ställa om verksamheten har påbörjats. Vår bedömning är att det inte är möjligt att uppnå ekonomisk balans inom hemtjänsten med nuvarande ersättningsmodell.

Arbetet med att stärka vår kompetensförsörjning och arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare har pågått i olika former. Under året har 24 personer examinerats till specialistundersköterska inom demens, mest sjuka äldre och palliativ vård. Två sjuksköterskor har läst en påbyggnadsutbildning till Silviasyster och ca 14 personer har validerat till undersköterska.

Arbetet med att minska beroendet av bemanningssjuksköterskor i projekt "Vision 2020" har fortlöpt under året. Projektet uppvisar positivt resultat; i december 2017 anlätade verksamheten 13,11 åa bemanningssjuksköterska, samma siffra var för 2018 10,25 åa. Att beakta är då att verksamheten har ökat med både antal platser i särskilt boende och antal besök i hemsjukvården.

Arbetet med att införa RÖHS har fortsatt under året. Vid årets slut omfattas alla vårdbostäder utom Åleryd och Solstickan. Vi har även genomfört ett pilotprojekt inom Kärna hemtjänst med gott resultat. Idag omfattas totalt 360 medarbetare av RÖHS/RTÖS inom Leanlink äldreomsorg.

För att stärka det nära ledarskapet, skapa hållbara chefsuppdrag samt trygga kompetensförsörjningen på sikt av verksamhetschefer, har vi under året infört en ny yrkesroll - biträdande verksamhetschef. Vi har under året anställt fem biträdande verksamhetschefer inom äldreomsorgen.

Vi har under året arbetat systematiskt för att stärka kvalitén i våra olika verksamheter. I affärsområdets kvalitetsstrategi har vi identifierat olika fokusområden där IBIC varit den röda tråden som ska genomsyra vårt arbetssätt. Vi uppvisar höga resultat i Socialstyrelsens brukarenkät för 2018 där index för hemtjänst är 92 och vårdboende 85. Resultatet för båda verksamhetstyperna är högre än genomsnittet i Östergötland och i riket.

#### Stöd och Service

2018 har präglats av strategiskt arbete, arbete med att skapa den mest effektiva och hållbara organisationen över tid samt processarbete för att säkerställa kvalitet och arbetssätt. Utredningen av lokalförsörjningsprocessen eller Lejonfastigheters nya uppdrag, har skapat stark oro och i slutet av året kändes det av att verksamheten dippade en del i motivationen. Utredningen av lokalförsörjningsprocessen fortsätter under våren 2019, där medarbetarna har möjlighet att delta i olika arbetsgrupper.

Under hösten har vi börjat förbereda oss inför ett kommande uppdrag "500 satsningen" (satsning med 500 arbetsmarknadsinriktade platser för att minska antalet personer som står långt från arbetsmarknaden) där det kom ett delegationsbeslut precis innan jul.

Driften av Linköpings Arena lades ut på LOU upphandling i november, tilldelning skedde inte under 2018. Nuvarande avtal innehas av vår enhet Idrott, och löper tom 30/6 2019. Risk för övertalighet finns vid förlorat avtal.

Arbetsplatskörkortet har genomförts på uppdrag av Arbetsmarknad och integration under perioden 1/6-31/12. Uppdraget gav en rad erfarenheter och värdefull kunskap, även om inte resultatet blev det förväntade. Konstateras kan att den största gruppen arbetslösa i Linköping står väldigt långt från arbetsmarknaden. Viktigt att öka antalet platser för sysselsättning och se över möjligheterna att ställa om verksamheter.

#### Kost & Restaurang

Kost & Restaurang fortsätter att växa. Under året har t.ex. en ny förskola öppnats som vi bemannar, vilket är extra roligt då affärsområdet historiskt bemannat skol- och servicehusrestauranger. Kost & Restaurang lagar ca 25 000 portioner per dag, varav ca 1 100, eller 4 % är portioner till äldreomsorgen.

Under 2018 har vi köpt in nästan 2,9 ton livsmedel. Den ekologiska andelen av inköpta livsmedel är 43 % räknat på volym samt 31 % räknat på inköpskostnaden. Vilket land våra livsmedel kommer ifrån är en viktig fråga för våra matgäster och vid 78 % av livsmedelsinköpen var råvarans ursprung svenskt. Det innebär t.ex. att oberett kött och mejeriprodukter var svenskt till 99 % och oberedd fågel och ägg till 100 % 35 % av livsmedlen var dessutom närproducerade, dvs. från Östergötland.

Av Kost & Restaurangs inköp räknat i kilo var 11 % kött. Köttets andel av vår klimatpåverkan var 59 % av de totala inköpen. För att minska vår klimatpåverkan har vi försökt införa ett antal helvegetariska dagar. Vi har medvetet valt vegetariska maträtter som vi tror eleverna har lättare att acceptera. Tyvärr får vi färre ätande och ett högre svinn de dagarna, vilket är bekymmersamt, då vi får betalt för antal serverade portioner och därmed har svårighet att vara så hållbara som vi önskar.

Agressos e-handel har även under 2018 varit en utmaning för affärsområdet på livsmedelssidan. Problem uppstår bl.a. när grossisterna levererar utbytesvaror, vilket är vanligt förekommande, eller när produkterna inte ligger inne i systemet. Konsekvensen blir att Kost & Restaurang får en lägre e-handelstrohet som vi har svårt att påverka.

#### LKDATA

Året 2018 har varit ett förändringsår med förändringar bland annat för den övergripande styrningen av IT i kommunen. Etableringen av förvaltningsmodellen PM3 i hela organisationen, där förskjutning av ansvar för IT i form

av bland annat applikationsförvaltning och applikationssupport, ger LKDATA ett utökat uppdrag och skapar både utmaningar och möjligheter. Det närmare samarbetet med verksamheten är en positiv del av förändringen. Ett omfattande arbete tillsammans med verksamheten för att hitta samarbetsytor och gemensam synsätt kring IT-behov och prioriteringar pågår. Arbete kring att identifiera roller och ansvarsområden mellan LKDATA och den nya Digitaliseringsstaben har också pågått under året.

Förändringen med PM3 har också påverkat LKDATA genom utmaningen att etablera PM3 i kommunens verksamhet samt att fasa ihop PM3 med de redan etablerade Service Management processerna och linjens arbete. Syftet är att på så sätt ta till vara fungerande rutiner för att snabbt kunna utöka vårt ansvar med bibehållen kvalitet.

Under året har även den nya lagen kring GDPR trätt i kraft och LKDATA har drivit projekt för förberedelse och anpassningar. Projektet är avslutat men visst arbete med att säkerställa efterlevnad av kraven kvarstår i hela kommunen. Arbetet med den nya säkerhetshandboken har pågått under hela året och den är nu ute för remiss i verksamheten.

Även en större personalförändring som verkställs i början av 2019 kopplat till överflyttande av telefonister till det nyetablerade Kontakt Linköping har tagit tid i anspråk för att hitta bra lösningar för alla berörda.

Ordinarie verksamhet kring volymtjänster har också berörts av stora förändringar dels genom några större uppgraderingar av till exempel lagringslösning, Windows 10, uppgradering av telefoni och deployment lösning för datorer med mera. Dessutom har LKDATA drivit nya upphandlingar avseende skolplattform, hyresadministrativt system, trådlösa nät och datakommunikation till omsorgen i syfte att stödja digitaliseringen av äldreboenden.

## **Framåtblick inom respektive affärsområde**

### Råd och Stöd

Även under 2019 kommer omstruktureringsarbetet inom EKB att fortsätta. Vi har enbart avtal till halvårsskiftet. Omsorgsnämnden planerar att lägga ned den öppna verksamheten Orbis, en omtyckt mötesplats.

Vi kommer att starta ett boende i Ekhult i mars månad, boendeplatser främst avsedda för äldre personer med psykiska funktionsnedsättningar och ett korttidsboende.

I februari kommer vi att starta en ny verksamhet "Familjelänken" i samverkan med utbildningsförvaltningen.

Arbetet med att fastställa samverkansformer för skola – socialtjänst kommer att fortsätta.

Arbetet med att införa IBIC inom Daglig verksamhet och Socialpsykiatri kommer att fortsätta.

Vi kommer att fortsätta arbeta med välfärdsteknik och digitalisering.

Vi behöver fortsätta arbetet med kompetensförsörjning och se över lönenivåer i förhållande till andra förvaltningar och kommuner.

### LSS Funktionsstöd

De viktigaste frågorna inom LSS Funktionsstöd inför 2019 är:

Uppstart av pilotprojekt till RÖHS (Rätten till önskad högre sysselsättningsgrad).

Implementering av Scheduler (verktyg till schemaläggning som är en del av införandet av RÖHS).

Fortsatt arbete med ekonomi, schema och bemanning enligt plan.

Fortsatt arbete med resultat ifrån medarbetarenkät 2018.

Kompetensförsörjningsplan för medarbetare inom LSS Funktionsstöd.

Digitalisering av personlig assistans, gällande tidsrapportering och digitalisering av dokumentation för personliga assistenter.

Övertagande av verksamheten för LSS Barn och Ungdom (är idag organiserade inom utbildningsförvaltningen, förhandlingar pågår med Omsorgskontoret om detta).

Utbildning och implementering av IBIC (Individens behov i centrum) enligt socialstyrelsens riktlinjer.

Fortsatt arbete med Lean enligt implementeringsplan.

## Äldreomsorg

Vi kommer under våren att öppna Vallastadens demensboende med 62 boendeplatser och en dagverksamhet. I april kommer vi ta över Kärna Vårdby från Norlandia. När vi tar över Kärna Vårdby kommer vi få större möjlighet att arbeta områdesbaserat i Kärna med bl.a. bättre möjligheter att nyttja tid inom ramen för RÖHS.

Vi kommer under året att göra en omställning av Kommunrehab och Trygghetsteamet i syfte att utveckla arbetssätt och organisation samt tydliggöra avtalsvillkoren. Äldrenämnden har under 2018 fattat beslut om att Leanlink inte längre ska förskriva hjälpmedel i särskilt boende hos privata utförare, utan bara i våra egna.

Kompetensförsörjning är fortsatt en stor utmaning. Vi ser att det är svårt att hitta rätt kompetens för alla yrkesroller vi söker. För att komma till rätta med kompetensbristen arbetar vi på olika sätt med att stärka kompetensen hos de medarbetare som finns hos oss. Under 2019 kommer vi arbeta med att förstärka arbetet med introduktion och mentorskap för alla yrkeskategorier i syfte att bibehålla och utveckla medarbetarna.

Vi kommer under året utveckla nya uppdrag som specialistundersköterska på vårdboenden. Vi ser ett behov av att förstärka kompetensen i verksamheten med handledning och specialistkunskap utifrån vissa målgrupper, bl.a. demens. Att arbeta som specialistundersköterska blir en ny karriärväg och ett sätt för oss att bibehålla kompetensen hos de medarbetare som nu är utbildade specialistundersköterskor.

Kompetensutveckling, attraktiva arbetstider och löneutveckling är viktiga delar i arbetet och vi kommer även fortsättningsvis arbeta för att skapa goda utvecklingsmöjligheter för medarbetare på alla nivåer.

## Stöd och Service

Under 2019 kommer utredningen gällande kommunens lokalförsörjningsprocess att vara klar, vilket innebär att Lokalplaneringens roll och placering kan komma att förändras. Mycket arbete kommer att läggas på att medverka i olika arbetsgrupper, men även att arbeta internt för att kunna möta eventuella förändringar.

2019 kommer arbetsmarknadssatsningen "500 satsningen" att organiseras och startas upp. Idrott och service kommer att vara en utförardel, vilket innebär både en utökning av befintligt uppdrag men även ett fortsatt arbete med organisationen och dess utveckling.

## Kost och Restaurang

2018 års varma sommar har medfört livsmedelsbrist inom vissa områden och höstens livsmedelskostnader ökade med 7 %. Risken för fortsatta prishöjningar från våra livsmedelsleverantörer är överhängande och Kost & Restaurang följer noggrant utvecklingen. En annan konsekvens kan vara att det uppkommer brist av vissa livsmedel, framförallt inom spannmål, frukt och grönt, eller att livsmedlen är av lägre kvalitet än i vanliga fall.

I Kost & Restaurang har vi arbetat för att ge medarbetarna möjlighet att växa genom att göra karriär inom affärsområdet. Vi kan nu se att vi i stort sett tömt våra interna resurser, vilket ger sig till uttryck genom att få medarbetare från Kost & Restaurang söker lediga restaurangchefs- och kocktjänster, varför rekryteringen till dessa tjänster till stor del sker externt.

I Linköpings Kommun byggs fler tillagningskök, vilket är roligt, men det medför att Kost & Restaurang får ett ökat behov av kockar och för hög andel restaurangbiträden, vilket på sikt kan resultera i en övertalighet.

Att rekrytera kockar som timavlönade vikarier är i dagsläget en omöjlighet, då kock är ett bristyrke. Affärsområdet har löst det genom att tillsvidareanställa resurskockar, en per restaurangområde, för att säkerställa att kockresurs finns vid frånvaro av ordinarie kock. Utvärderingen har visat att resurskockarna används som det är tänkt, och arbetssättet kommer att fortsätta även i framtiden.

## LKDATA

Om 2018 varit ett förändringsår så förväntas även 2019 kräva fortsatt förändringsarbete kopplat till implementering av PM3, säkerhetshandbok samt nya uppdrag. Utöver påbörjade förändringar etableras även en ny organisation i Kommunen där LKDATA bryts ut ur Leanlink och flyttas in under Kommunstyrelsen och blir en del av Verksamhetsstöd och Service.

De stora utmaningarna för 2019 är kopplat till fortsatt arbete med att implementera PM3 och hitta roller och rutiner kring detta tillsammans med verksamheten samt att foga ihop PM3 med Service Management processerna internt för effektiv hantering. Vi kan även se en viss utmaning i att rekrytera eller anlita rätt kompetenser då efterfrågan på IT-resurser är hög i hela samhället.

## Nämndens mål

Utförarnämnden styr verksamheten inom Leanlink utifrån av kommunfullmäktige fastställt reglemente för nämnden och den för aktuell budgetperiod beslutade affärsplanen. Avstämning av måluppfyllelsen genomförs på affärsområdesnivå och en sammanvägd bedömning görs för Leanlink totalt. Inom varje perspektiv genomförs prioriterade aktiviteter som styr mot måluppfyllelsen.

Efter planeringsperiodens slut 2018-12-31 bedömer utförarnämnden att 5 av affärsplanens 9 verksamhetsmål uppnåtts, två har delvis uppnåtts och två mål har inte uppnåtts.

Perspektiv/mål	Mått samt kommentar	Utfall 2018-12-31	
<b>Medarbetar/ledarskap</b> Leanlinks medarbetare och ledare ska vara engagerade, professionella och bidra till att nå verksamhetens mål	Organisationsindex minst 66 (2016-års index var 64 för Leanlink och 65 för kommunen totalt). Resultatet i medarbetarundersökningen 2018 blev 64.	Delvis uppnått	
<b>Medarbetar/ledarskap</b> Leanlink är en attraktiv arbetsgivare	Index att Leanlink är en bra arbetsgivare minst 74 (2016-års index var 72 för Leanlink). Resultatet i medarbetarundersökningen 2018 blev 70.	Delvis uppnått	
<b>Utveckling</b> Utveckla Leanlinks verksamheter och tjänster	Genomförda utvecklingsuppdrag redovisas i respektive affärsområdes verksamhetsberättelse.	Uppnått	
<b>Utveckling</b> Bibehålla/utöka antalet uppdrag	Bibehållen/ökad marknadsandel/omsättning. Leanlinks omsättning har ökat med 6,8 % mellan 2017 och 2018.	Uppnått	
<b>Kund</b> Nöjda kunder/avtalskunder	NKI i genomförda enkäter uppgår till minst 70 (där denna mätmetod är möjlig).	Uppnått	
<b>Process/arbetssätt</b> Leanlinks affärsområden ska ha ett väl fungerande kvalitetsledningssystem för att säkerställa verksamheternas kvalitet	Varje affärsområde ska redovisa sin kvalitetsuppföljning 1 gång per år till Leanlinks ledningsgrupp samt till nämnden.	Uppnått	
<b>Process/arbetssätt</b> Leanfilosofin skall genomsyra alla verksamheter	Implementering genomförs enligt fastställd plan.	Uppnått	
<b>Ekonomi</b> Ekonomisk balans inom Leanlink	Resultatet ska uppgå till minst 0 kr. Årets resultat -30,1 mnkr är 17,6 mnkr sämre än den underbalanserade budgeten. Avvikelsen motsvarar -1,0 % av omsättningen.	Inte uppnått	
<b>Ekonomi</b> Ekonomisk balans inom varje affärsområde	Respektive affärsområdes budget. Två affärsområden redovisar budgetavvikelser som är större än 1 % av omsättningen.	Inte uppnått	



## Styrande dokument

### Upphandlingspolicy inklusive sociala krav

En översyn av Leanlinks inköpsorganisation har påbörjats under 2018. Arbetet kommer att fortgå under våren 2019 med inriktning mot ökad e-handel och effektivare inköpsprocess. I det fortsatta arbetet ingår även att säkerställa att organisationen lever upp till de förväntningar och krav som ställs i kommunens nya upphandlings- och inköpspolicy med tillhörande riktlinjer (KF november 2016).

### Digital agenda

Den digitala agendan har identifierat fyra specifika insatsområden:

- Digitalisering som förstärker lärande
- Mer individanpassad och kvalitativ vård och omsorg
- Smart, effektiv och enkel förvaltning
- Uppkopplat, innovativt och hållbart

En grundförutsättning för ett framgångsrikt arbete inom insatsområdena är förmågan att organisera och prioritera mellan insatser. Den nya styrmodellen för utveckling och förvaltning (PM3) i Linköpings kommun utgör grunden för detta, och säkerställer att både verksamhetskompetens och IT-kompetens nyttjas för att nå målsättningarna. Etablering av den nya styrmodellen har skett gradvis under 2017/2018.

Den digitala agendan är en utgångspunkt för prioritering av aktiviteter i de olika förvaltningsobjekt som etableras i den nya styrmodellen.

Ett arbetssätt för att fortlöpande identifiera nya aktiviteter kring den digitala agendans insatsområden bedrivs av Leanlink under begreppet ”skuggning” och kommer att öka under perioden. Arbetssättet innebär att IT är närvarande och följer verksamheten i vardagen, vilket ger en bra inblick och förståelse i möjligheter till effektivisering/kvalitetsutveckling genom digitalisering i verksamheterna. Ett aktuellt exempel kring detta är den pågående digitaliseringen av inköp inom hemtjänst.

### Informationssäkerhetspolicy

Informationssäkerhetspolicyn i Linköpings kommun anger en ny styrstruktur och identifierade roller. Tillsammans med etablerandet av en ny styr- och ledningsstruktur för kommunens IT-system och IT-satsningar (PM3) utgör den grunden för arbetet med informationssäkerhet i ett digitalt perspektiv.

Fastställande och etablering av roller och styrstrukturer kommer under perioden att vara av stor betydelse för att nå informationssäkerhetspolicyns målsättningar.

Det pågående arbetet med framtagande av en handbok för informationssäkerhet utgör en viktig grund för det fortsatta arbetet inom alla förvaltningar inkl. Leanlink.

## Strategiska utvecklingsuppdrag

### Kommunövergripande

#### Personal- och kompetensförsörjning

Inom Leanlink pågår tillsammans med kommunledningen en gemensam satsning på personal- och kompetensförsörjning inom vård- och omsorgssektorn. Satsningen är i projektform och löper ytterligare ett år. Projektets uppdrag är att arbeta fram, utveckla och kvalitetssäkra processer, arbetssätt och metoder.

Utöver detta fortsätter arbete med aktiviteter enligt förvaltningens personal- och kompetensförsörjningsplan. Planen följs upp kontinuerligt och behöver även revideras framöver. Inom samtliga delområden pågår aktiviteter utifrån målsättningen att vara en attraktiv arbetsgivare; attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, motivera samt avsluta.

#### Etablering

Leanlinks Bosättningsenhet har uppdraget att bistå kommunanvisade nyanlända med bosättning och operativa servicetjänster enligt avtal med kommunledningskontoret. Avtalet gäller till och med 2018-12-31. I uppdraget ingår också att hjälpa de kommunanvisade tillrätta så att nödvändiga kontakter etableras med arbetsförmedlingen, utbildningskontoret, socialtjänsten mm. Vi ser positivt på det nära samarbetet med avdelningen för arbetsmarknad och integration inom utbildningsförvaltningen vilket gynnar en effektiv etableringsprocess inom Linköpings kommun. Enligt beslut i december 2018 övergår verksamheten till Bostadsenheten/sociala omsorgsförvaltningen 2019-01-01.

Utöver detta har Råd och Stöd fått uppdrag att starta ett stödcentrum för att erbjuda stöd och aktiviteter till nyanlända ungdomar. Verksamheten som heter Orbis, startades 2018-07-01, har varit framgångsrik och efterfrågan är stor. Verksamheten kommer att läggas ner 2019-06-30 då omsorgsnämnden inte har medel i budget för en fortsättning.

### Digitalisering

I den digitala agendan anges en nationell ambition att främja digitalisering men även en aggregerad bild av aktiviteter som pågår i olika förvaltningar inom Linköpings Kommun. Ett flertal av dessa aktiviteter drivs av förvaltningarna själva men kommer att ha en stor påverkan för digitaliseringen inom Leanlink. Detta är särskilt tydligt inom omsorgsområdet där ett flertal aktiviteter kring mobila arbetssätt, välfärdsteknik för brukare och digitalisering är av stor betydelse och utgör en huvudprioritering.

### Sammanhållen kommun

Råd och Stöds utvecklingsinriktade verksamhetsuppdrag avseende socialt områdesarbete i Berga och Lambohov är i full gång. Resurser från några befintliga avtal med Råd och Stöd har flyttats ut till Berga och Lambohov och lokaliserats i nya lokaler. Syftet är att skapa större närhet till boende och brukare, skapa bättre förutsättningar för samarbete med andra aktörer i området samt utveckla det förebyggande och stödjande arbetet. Verksamheten kommer att utvärderas av FoU.

### Nämnds specifika

Utförarnämnden har fått uppdraget att ta fram en indikator för att följa rätt till önskad sysselsättningsgrad. Detta arbete pågår. Rätt till önskad sysselsättningsgrad är infört på 12 vårdboenden och en hemtjänstverksamhet.

För att följa merkostnader kopplat till rätten till önskad sysselsättningsgrad särredovisar vi all personaltid som är schemalagt utöver den för verksamheten fastlagda grundbemanningen (dvs. den mertid som uppstår pga. önskad sysselsättningsgrad). Tiden märks som servicetid i schemat och används i första hand för att ersätta vid frånvaro eller vid arbetsanhopning. I andra hand används tiden till kvalitetshöjande insatser. På detta sätt följer vi noggrant upp hur mycket tid som används till att ersätta vid frånvaro och hur mycket tid som används till kvalitetshöjande insatser.

## Uppföljning av intern kontroll

Samtliga affärsområden har arbetat med internkontroll enligt årets fastställda plan. I planen har fokus riktats mot två gemensamma huvudprocesser inom Leanlink; att vara en attraktiv arbetsgivare och att Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter. Planen har sin utgångspunkt i de prioriterade aktiviteterna i Leanlinks affärsplan 2018. De processer och kontrollmoment som kontrollerats och följts upp har koppling till affärsplanens fem perspektiv: medarbetare/ledarskap, utveckling, kund, process/arbetsätt och ekonomi. Inom dessa perspektiv finns de övergripande verksamhetsmålen för Leanlink och genom att knyta arbetet med internkontroll till de prioriterade aktiviteterna säkerställs ett tydligt fokus på målstyrning och kvalitetstänkande i hela organisationen.

Redovisningen av de affärsområdesspecifika kontrollerna pekar inte på några allvarliga brister i processerna. Det som ändå fortfarande är ett stort problemområde är den obalans som råder inom affärsområdena LSS Funktionsstöds och Äldreomsorgs ekonomi. Detta mot bakgrund av att de faktorer som hindrar verksamheterna att uppnå ett nollresultat är utom vår påverkan, dvs. främst ersättningsnivån i hemtjänst som inte täcker självkostnaden och att utvecklingen av den statliga assistansersättningen sedan 2014 inte motsvarar den faktiska löneutvecklingen för målgruppen.

Genomgången av det kommungemensamma kontrollmomentet rutin för inköpskort visar att det finns behov av information och påminnelse kring regelverket.

## Ekonomi

### Driftsammandrag

Driftsammandrag, netto tkr Verksamhet/Affärsområde	Bokslut 2018	Budget 2018	Avvikelse/ resultat	Bokslut 2017	Bokslut 2016
Råd och Stöd	6 253	7 000	-747	6 013	9 859
LSS Funktionsstöd	-12 116	-9 000	-3 116	-6 936	-4 365
Äldreomsorg	-36 369	-15 220	-21 149	-14 895	-3 646
Stöd och Service	-196	5	-201	-502	-315
Kost och Restaurang	3 661	0	3 661	2 206	-375
LK-data	8 811	4 695	4 116	8 517	9 577
Utförarnämnden och Leanlink ledning	-173	0	-173	-567	-1 380
<b>Summa nettokostnader, tkr</b>	<b>-30 129</b>	<b>-12 520</b>	<b>-17 609</b>	<b>-6 164</b>	<b>9 355</b>
<i>varav kostnader</i>	<i>1 722 208</i>	<i>1 683 021</i>	<i>-39 187</i>	<i>1 590 997</i>	<i>1 391 290</i>
<i>varav intäkter</i>	<i>1 692 079</i>	<i>1 670 501</i>	<i>21 578</i>	<i>1 584 833</i>	<i>1 400 645</i>
Budgettram enl beslut KF 13 juni 2017	27 284	-2 846	-30 129		

#### Analys och kommentar

Årets resultat för Leanlink slutar på ett underskott om 30,1 mnkr. Redovisat utfall är 17,6 mnkr sämre än årets underbalanserade internbudget.

Den enskilt största anledningen till det negativa ekonomiska utfallet för Leanlink är den låga ersättningsnivån inom hemtjänst. Årets bokförda underskott i hemtjänstverksamheten inom affärsområde Äldreomsorg uppgår till 37,7 mnkr vilket är 18,1 mnkr sämre än årets budget. Efter att Leanlink anslutits till det nya tid- och insatsregistreringssystemet (TES) inom hemtjänst 2018-09-01 har underskottet i ekonomin ökat kraftigt. Övergången till ersättning enligt TES har, i jämförelse med budget, medfört minskat antal debiterbara timmar med 18,4 % för perioden september – december.

Även affärsområde LSS Funktionsstöd redovisar ett stort underskott, -12,1 mnkr, vilket är 3,1 mnkr sämre än årets underbalanserade budget. Avvikelsen beror bl. a på att alla ansökta extra kostnadsersättningar inte beviljats till fullo samt minskade intäkter på grund av ökat antal tomplatser inom gruppboheter.

Underskottet för Leanlink 2018 balanseras till viss del upp av de affärsområden (LK-data, Råd och Stöd, Kost och Restaurang) som redovisar positiva resultatutfall. Anledningar till detta är bland annat ständigt pågående effektiviseringsarbete, ett antal vakanser, nya uppdrag och ökade volymer.

## Investeringar

Investeringar Belopp tkr	Bokslut 2018	Budget 2018	Avvikelse	Bokslut 2017	Bokslut 2016
<b>Råd och Stöd</b>	90	600	510	687	1 116
<b>LSS Funktionsstöd</b>	538	500	-38	172	208
<b>Äldreomsorg</b>	2 736	3 000	264	2 826	4 089
<b>Stöd och Service</b>	2 297	2 300	3	110	349
<b>Kost och Restaurang</b>	0	200	200	0	0
<b>LK-data</b>	53 570	48 100	-5 470	34 121	38 085
<b>Leanlink ledning</b>	106	100	-6	192	55
<b>Summa investeringar</b>	59 337	54 800	-4 537	38 108	43 902
<i>varav utgifter</i>	<i>61 155</i>	<i>54 800</i>	<i>-6 355</i>	<i>38 108</i>	<i>43 902</i>
<i>varav inkomster</i>	<i>1 818</i>	<i>0</i>	<i>1 818</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

### Analys och kommentar

Årets investeringar uppgår till 59,3 mnkr vilket är 4,5 mnkr mer än budget. Anledningar till överskriden ram är satsningar och ökad efterfrågan på IT och digitalisering inom kommunens förvaltningar. Affärsområde LK-datas investeringsutgifter har ökat kraftigt mot föregående år beroende på utbyggnad av trådlösa nät för omsorgen, leverans av Chromebooks till utbildning samt volymökningar på andra tjänster såsom IT-arbetsplats och skrivare. I december inköptes också pekplattor till omsorgsverksamheten för 1,8 mnkr som finansieras av statligt investeringsbidrag för digitalisering.

Inom affärsområde Äldreomsorg består årets investeringar av elektroniska nyckelskåp till hemtjänstverksamhet samt diverse möbler till både kontor och allmänna utrymmen i servicehus samt på vårdboenden. Affärsområde Stöd och Service har anskaffat en skogsavverkningsmaskin samt en redskapsbärare för anläggningsarbete, bl. a. gräsklippning, på idrottsplatserna.