

INTERNKONTROLLRAPPORT 2018, Leanlink

ÅTERKOPPLING

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.

DOKUMENTATION AV GENOMFÖRDA KONTROLLER

Kommungemensamma kontrollmoment

Rutin/system	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Resultat av kontroller
Jämställdhetsaspekten i nämndens verksamhet	Kontrollera att nämnden utifrån ett genusperspektiv redovisar vilka analyser av statistik och verksamhetstal som gjorts för att säkerställa att resurserna används på ett sätt som bidrar till jämställdhet Kontrollera att jämställdhetsanalys finns redovisat i tjänsteskrivelser i de fall sådan borde ha gjorts.	Genomgång och analys av aktuella tjänsteskrivelser.	Under 2018 har inte det funnits några tjänsteskrivelser där jämställdhetsanalys borde ha gjorts.
Rutin för inköpskort	Att rutiner för inköpskort tillämpas riktigt. Att det för samtliga inköp finns ett kvitto i original som bifogats en kopia av fakturan från Eurocard. Verifikationsnummer ska framgå av fakturan -Att momsen korrigerats i Agresso de fall det behövs, d. v. s. när moms enligt faktura inte är lika med moms	Kontrollen utförs via stickprov i olika delar av nämndens verksamhet. I de fall antalet fakturor inte är stort (mindre än 30) ska samtliga poster kontrolleras, i annat fall ska 25 % kontrolleras, dock max 30 st.	Stickproven visar att rutinen generellt fungerar och efterlevs. Ett fåtal brister har upptäckts; kvitto finns men har ej scannats och bifogats fakturan i Agresso (2 st), kortet använts vid inköp hos ramavtalsleverantör (3 st) samt tre verifikationer som skulle ha eskalerats till överordnad chef.

	<p>enligt kvitto i original. Moms enligt kvitto är det korrekta beloppet. -Att inköpskort inte används i de fall det finns ramavtalsleverantör för aktuella varor/artiklar.</p>		
--	---	--	--

Kommentarer

Jämställdhetsaspekten i nämndens verksamhet

Sedan 2016 finns jämställdhetsfrågan på dagordningen vid utförarnämndens internkontrollrepresentanters möten med samtliga affärsområdesledningarna inom Leanlink. I samtliga verksamheter arbetar man aktivt med värdegrund och kärnvärden, vilket inkluderar alla perspektiv av jämställdhet.

Rutin för inköpskort

Samtliga kortinnehavare kommer att påminnas om regelverket kring hanteringen av inköpskortet Eurocard.

En generell översyn av inköpsprocessen, inklusive hanteringen av inköpskort, kommer att genomföras inom Leanlink under hösten och vintern, bl. a mot bakgrund av de besparingskrav som beslutats centralt för hela kommunen.

Affärsområde Råd & Stöd

Det har inte varit några större omprioriteringar eller avvikelser i internkontrollplanen.

Vi har bytt Leancoacher vilket fått till följd att stödet till verksamheterna inte varit lika stort som planerat.

Arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare har prioriterats och behöver fortsätta även 2019.

Dokumentation av genomförda kontroller

Rutin/system	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Resultat av kontroller
Att vara en attraktiv arbetsgivare	Uppföljning av strategier och prioriterade aktiviteter under medarbetar-/ledarskapsperspektivet i Leanlinks affärsplan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Arbetet med de prioriterade aktiviteterna har följt plan och tagits upp på ledningsmöten.
Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter	Uppföljning av att implementering genomförs enligt fastställd plan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Implementeringen har i stort sett följt plan.
Verksamhetscheferna ska ha ökad delaktighet i ekonomiprocessen	Verksamhetschefer följer upp och kommenterar avvikelser.	Ekonom rapporterar till Ao chef. Återföring sker på ledningsgrupps möte.	Verksamhetscheferna har rapporterat till AO chef på månadsmöten.
Minskade sjuktal	HR konsult genomgång med varje verksamhetschef.	HR konsult rapporterar till Ao chef. Återföring på ledningsgrupps möte.	Verksamhetscheferna har rapporterat till AO chef på månadsmöten.

Kommentarer

Att vara en attraktiv arbetsgivare

Aktiviteter som genomförts har bl.a. varit planerat av en medarbetarutbildning som ska genomföras 2019, utformande av ett gemensamt introduktionsprogram, uppdragsutbildningar till stödpedagog och integrationspedagog för att öka möjligheterna till karriärvägarvägar och göra medarbetare mer anställningsbara. Råd & Stöd-dagar har anordnats där alla medarbetare var inbjudna.

Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter

Tillsammans med LSS Funktionsstöd har workshops i olika Leanverktyg anordnats för våra medarbetare.

Byte av Leancoacher har gjort att stödet till pågående aktiviteter i verksamheterna inte kunnat utföras fullt ut.

En Leancoach har gått 7,5 poäng utbildning i Leanledarskap.

Verksamhetscheferna ska ha ökad delaktighet i ekonomiprocessen

Verksamhetscheferna lägger budget för övriga kostnader och stämmer av med ekonomen. Vi har efterfrågat en uppföljningsmall från ES som ska underlätta den månatliga uppföljningen och analysen.

Minskade sjuktal

Vi har prioriterat arbetet att sänka sjuktagen inom Daglig Verksamhet och inom verksamheten för Ensamkommande Barn (EKB).

Inom Daglig Verksamhet pågår ett projekt under ledning av HR centralt för att hitta förklaringar till de höga sjuktagen och få verktyg att arbeta med. Alla medarbetare inom Daglig Verksamhet kommer att delta i workshops kring detta.

Inom EKB har vi infört ett lokalt kollektivavtal för att minska jourtiden, skapat möjligheter till "önskeschema" och arbetat med rehabiliteringsprocessen för de medarbetare som har långa sjukskrivningar.

Affärsområde LSS Funktionsstöd

Internkontrollplanen har följts utan några större avvikelser eller omprioriteringar. Ekonomi i balans har inte uppnåtts under 2018, verksamheten visar ett ökande underskott vilket oroar. Orsaken till underskotten beror både på intäktsbortfall (får ej full kompensation för våra insatser ifrån beställaren) och ökande kostnader (främst övertid och sjukdom). Men även allt större svårigheter att rekrytera och behålla personal bidrar till underskotten. Prioritering inför nästa år är fortsatt arbete med att få en ekonomi i balans samt fortsatt satsning på att vara en attraktiv arbetsgivare.

Dokumentation av genomförda kontroller

Rutin/system	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Resultat av kontroller
Att vara en attraktiv arbetsgivare	Uppföljning av strategier och prioriterade aktiviteter under medarbetar-/ledarskapsperspektivet i Leanlinks affärsplan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Arbetet har skett enligt de aktiviteter som finns i affärsplanen. Uppföljning har skett på ledningsgruppen inom AO-området. Pilotprojekten inom RTÖHS är utsedda och startar i början på 2019. Olika utbildningsinsatser har skett under året enligt plan.
Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter	Uppföljning av att implementering genomförs enligt fastställd plan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Arbetet fortgår enligt implementeringsplanen och följs upp regelbundet via styrgrupp för Lean inom AO-området.
Säkerställande av delegationsprocessen av gällande medicinhantering	Kontroll av kunskaper kring medicinhantering 1 gång per år för berörd omvårdnadspersonal.	Genomgång med gruppleddare ssk.	Arbete och kontroll har genomförts enligt rutinen och fungerar tillfredsställande. Aktiviteten kommer att utgå som kontrollmoment 2019.
Ekonomi i balans	Affärsområdet ska ha en ekonomi i balans. Analys av ev. obalans och åtgärdsförslag.	Månatliga rapporter och analyser, tertialrapporter.	Ekonomi är ej i balans, prognosen pekar på 15 mkr i underskott. Analys och åtgärdsförslag arbetas med kontinuerligt.
Minskade sjuktal och övertid	Resp v-chef genomför analyser utifrån vissa frågeställningar samt ska presentera ev. åtgärdsförslag.	Genomgång på affärsområdets ledningsgruppsmöte och/eller enskilt med AO-chef.	V-chefer har gjort analys enligt modell, har även presenterat för AO-chef. Genomgång har även skett med HR-konsult o ekonom enligt gemensamt stöddokument för Leanlink.

Kommentarer

Att vara en attraktiv arbetsgivare

Stödpedagogutbildning fortsätter för 10 tal medarbetare och kommer att avslutas juni 2019. Vi kommer successivt att införa stödpedagoger inom gruppbostäderna, visionen är att ha 2 stödpedagoger på resp gruppbostad och på vissa gruppbostäder kunna ha 1 specialistundersköterska. Några av sjuksköterskorna kommer att gå HSL-instruktör för att sedan kunna utbildas inom området. Validering av undersköterskor pågår, ca 15 personer har omfattats av detta, oftast på deltid. Det två-åriga Ledarprogrammet inom affärsområdet har pågått även under 2018 och beräknas avslutas under 2019. Under 2018 har verksamhetscheferna bl a kunnat välja neuroledarskap, mentorskap, Workshop med ekonomi/bemanning, metoder inom ledarskap, bokcaféer mm.

Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter

Samtliga verksamhetschefer har pågående förbättringsarbeten/lean i någon av sina verksamheter. Det finns 3 utbildade leancoacher som stöd för verksamhetschefer, de bildar också styrgrupp inom affärsområdet tillsammans med affärsområdeschefen. Styrgruppen följer upp och planerar för det fortsatta arbetet. Ledningsgruppen har en förbättringstavla, där vi visualiserar vårt pågående leanarbete. Vi har avsatt 2 timmar varannan torsdag för arbete i leangrupperna. Pågående arbeten just nu är strukturen på Linweb, förbättringar kring privata medel, revidera rutiner, årshjul för arbetsmiljö för verksamhetschefer etc. Inom Leanlink har även anordnats workshops kring olika metoder där vi har haft flera deltagare med.

Säkerställande av delegationsprocessen av gällande medicinhantering

Det sker idag en årlig kontroll av medarbetarnas kompetens avseende medicinhantering för att man ska få/behålla sin behörighet. Idag utförs kunskapstest på Linweb och kontrolleras av ansvarig sjuksköterska. Översyn av rutinen har skett och effektiviserats genom digitalisering och har också inneburit att större ansvar för kontroll ligger hos medarbetaren för att få behörighet. Kontrollmoment kommer att utgå fr om 2019.

Ekonomi i balans

Aktuell resultatprognos för året pekar på ett underskott om 15 mkr. Analys pekar på flera orsaker som både handlar om minskade intäkter och ökande kostnader. Assistansersättningen bygger på den statliga ersättningsnivå och följer inte den generella löneutvecklingen och intäktstappet handlar om ca 1 mnkr per år sedan 2014. Antalet tomplatser har ökat på våra gruppbostäder och prognosen pekar på 3,5 mkr för 2018. Vi har ett antal avtal o verksamhetsuppdrag utan full kostnadstäckning från beställaren och en mycket ansträngd personalsituation med ökande kostnader för både övertid och sjukdom.

Minskade sjuktal och övertid

Fortsatt ökande sjuktal och stora svårigheter att bemanna korttidsfrånvaro har bidragit till ökande kostnader för både övertid och sjukdom. Resp verksamhetschef har tillsammans med HR-konsult gjort flera analyser och vi har provat och kommer att pröva lite olika aktiviteter för att få stopp på dessa ökningsar. Tex projekt inom hållbart arbetsliv där två av våra gruppbostäder deltar, vi provar 4 anställda för pool för att bemanna planerade ledigheter. Kompetenshöjande insatser gällande hälsosamma scheman för både medarbetare och chefer.

Affärsområde Äldreomsorg

Internkontrollplanen har följts utan några större avvikelser eller omprioriteringar. Ekonomi i balans har inte uppnåtts under 2018, verksamheten visar ett ökande underskott vilket oroar. I stort sett hela underskottet kan härledas till hemtjänsten där ersättningsnivåerna inte täcker verksamhetens självkostnad samt hemsjukvårdens ökade kostnader i och med svårigheten att rekrytera sjuksköterskor. Svårigheten att rekrytera har tvingat oss att anlita bemanningsföretag i hög utsträckning med ökade kostnader som följd. En försvårande parameter är att många avtal har varit föremål för omförhandling under året och fortfarande är avtalslösa vilket medför att de ekonomiska förutsättningarna inte är klarlagda när ekonomin ska följas upp. Vissa avtal gäller övertagande från privat utförare med höjda krav vilket medför att vi inte har en ”gammal” ersättning att utgå ifrån.

Dokumentation av genomförda kontroller

Rutin/system	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Resultat av kontroller
Att vara en attraktiv arbetsgivare	Uppföljning av strategier och prioriterade aktiviteter under medarbetar-/ledarskapsperspektivet i Leanlinks affärsplan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Har skett löpande under ledningsmöten ca 1 ggr/månad.
Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter	Uppföljning av att implementering genomförs enligt fastställd plan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Implementering pågår enligt plan.
Ekonomi i balans	Uppföljning av ekonomi och trender i QlikView.	Månatliga rapporter och analyser, tertialrapporter.	Uppföljning har skett månadsvis. Ekonomin är ej i balans.
Uppföljning av kostnader för bemanningsföretag (sjuksköterskor)	Följa kostnader och trender i QlikView samt med hjälp av verksamhetens egna uppföljningsverktyg.	Rapportering månadsvis i specifika mallar, uppföljning på ledningsmöten.	Rapportering genomförd. Kostnaderna följs upp och analyseras kvartalsvis på ledningsmöte med cheferna i HSL-organisationen.
Arbeta aktivt för att sänka sjuktal på kort och lång sikt	Uppföljning tillsammans med HR och verksamhetschefer varje kvartal.	Mäta och analysera sjuktal i QlikView.	Uppföljning och analys av sjuktal har skett kvartalsvis.

Kommentarer

Att vara en attraktiv arbetsgivare

Aktiviteter genomförs och utvärderas löpande inom affärsområdet. Exempel på aktiviteter som har genomförts: 29 personer påbörjade utbildning till specialistundersköterska inom områden demens, palliativ vård och mest sjuka äldre under 2016. Samtliga kurser kommer vara avslutade under 2018 med totalt 22 personer som har slutfört utbildningen. Parallellt med denna utbildning pågår ett arbete med översyn och utformning av ny karriärväg inom äldreomsorgen

med möjlighet att arbeta som specialistundersköterska inom hemtjänst och vårdboende. Idag finns ca 40 specialistundersköterskor inom hemsjukvården, men under 2019 räknar vi med att det kommer finnas flera tjänster inom hemtjänst och särskilt boende. 14 personer har under året validerat till undersköterska. Två sjuksköterskor har avslutat en specialistutbildning inom demens vid Silviahemmet i Stockholm. Ett flertal sjuksköterskor har läst 7,5 poängs kurser vid universitetet inom olika områden.

6 verksamheter har under året infört rätt till önskad högre sysselsättningsgrad. Totalt omfattas nu 12 verksamheter inom äldreomsorgen.

Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter

Arbetet med att implementera Lean fortsätter enligt plan. Under 2018 har vi arbetat med att införa styrgrupp för varje verksamhet. Styrgruppen leds av verksamhetschefen och har representation av olika medarbetare från verksamheten. Styrgruppens ansvar är att årligen ta fram en verksamhetsplan som förankras i arbetsgrupperna samt driva och följa upp så beslutade aktiviteter genomförs. I styrgruppen sker även uppföljning av verksamhetens arbete med ständiga förbättringar.

Ett antal workshops har genomförts under året i syfte att öka kunskapen om olika leanverktyg. Flera verksamheter har infört Leantavla i syfte att visualisera och följa upp verksamhetens pågående förbättringsarbete.

Samtliga nyanställda verksamhetschefer erbjuds utbildning i Lean som en del i den affärsområdesövergripande introduktionen.

Ekonomi i balans

Ekonomi är inte i balans vilket bl.a. beror på underfinansiering av hemtjänsten och hemsjukvården. Äldreomsorgen har ett stort antal verksamheter som är avtalslösa vilket starkt försvårar möjligheten att budgetera och följa upp verksamhetens ekonomi.

Under året har beställaren infört tids- och insatsregistreringssystem inom hemtjänsten vilket har medfört att den debiterbara tiden i hemtjänsten har minskat. T.ex. har verksamheten tidigare fått ersättning för alla insatser som har planerats hos kund. Numer utgår endast ersättning för den tid som faktiskt har utförts vilket medför att den s.k. bomtiden inte längre ersätts av beställaren. I och med denna förändring har hemtjänstens intäkter minskat medan personalkostnaderna inte varit möjliga att minska i samma omfattning.

Uppföljning av kostnader för bemanningsföretag (sjuksköterskor)

Kostnaderna för bemanningsföretag följs löpande tillsammans med verksamhetscheferna inom HSL-organisationen. Vi kan se att kostnaderna successivt har ökat något vilket beror på att verksamhetens volym har ökat kraftigt de senaste åren. Under perioden 2016-2018 har antal vårdbostadsplatser ökat från 262 till 495 platser. När vi ser till den procentuella tiden som utförs av bemanningsföretag kan vi glädjande nog se att andelen har minskat under året, inom både hemsjukvård och kommunsjukvård.

Arbeta aktivt för att sänka sjuktal på kort och lång sikt

Verksamhetscheferna arbetar aktivt för att sänka sjuktalet genom olika åtgärder. Dessa kan vara individuella rehabiliteringsinsatser, förstadagsintyg och hälsoaktiviteter i arbetsgrupperna.

HR-konsulterna arbetar med att följa upp sjukskrivningarna tillsammans med respektive chef och arbetar med arbetsmiljökartläggningar i de olika verksamheter där sjuktalet är höga. Sjuktalet följs även på affärsområdesnivå i syfte att se tendenser och vid behov kunna göra riktade aktiviteter. Tyvärr kan vi se att föregående års trend med sjunkande sjuktalet är bruten vilket innebär att sjuktalet för 2018 kommer vara högre än 2017. Vi ser en tydlig trend i att sjuktalet hos personer under 29 år ökar mest. Tyvärr ser vi också att korttidssjukfrånvaron har ökat i alla åldersgrupper.

Affärsområde Stöd & Service

Internkontrollplanerna kommer i stor utsträckning att genomföras enligt plan 2018. Flera av aktiviteterna kommer att leva kvar även under 2019. Den 1 november 2017 sätts en omorganisation inom Idrott och service, vilken omfattar en förändrad ledningsstruktur, nya processer och ett nytt arbetssätt. Syftet är att uppnå en högre måluppfyllelse i våra uppdrag, samt skapa förbättrade möjligheter till analys och verksamhetsplanering. Den 1 mars 2018 anställdes en ny verksamhetschef till Idrott och service, och under våren startade affärsområdet upp en egen MBL-grupp, bestående av fackliga representanter från Vision och Kommunal. Under året har MBL-gruppen träffats ca 1 gång per månad. Ett kommande större uppdrag inom Arbetsmarknad och integration, kommer förmodligen leda till att organisationen inom Idrott och service ytterligare förändras under 2019.

Dokumentation av genomförda kontroller

Rutin/system	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Resultat av kontroller
Att vara en attraktiv arbetsgivare	Uppföljning av strategier och prioriterade aktiviteter under medarbetar-/ledarskapsperspektivet i Leanlinks affärsplan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid affärsrådets ledningsmöte.	Uppföljning har skett. Den lokala MBL-gruppen har bidragit till att många uppdragsbeskrivningar och alla organisationsförändringar är MBL:ade. Fortsatt arbete under 2019. Vi har arbetat med rutiner och standarder. Förbättrat resultat enligt MAU. Vi har påbörjat att mer systematiskt arbeta med kvalitet och miljö.
Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter	Uppföljning av att implementering genomförs enligt fastställd plan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid affärsrådets ledningsmöte.	Uppföljning är genomförd. Fortsatt fokus på att skapa en kultur som utgår från medarbetarnas förmågor och ett arbete med ständiga förbättringar.
Ekonomi i balans	Uppföljning av ekonomin efter varje månadsslut och djupare analys vid tertial. Uppföljning av strategi gällande förbättrade rutiner.	Genomgång med verksamhetschefer och stab på affärsrådets ledningsgrupp. Avstämning med respektive gruppleddare inom Idrott och service.	Uppföljning har skett enligt plan. Den nya ekonomistrukturen på Idrott och service har gjort det lättare att analysera resultatet, men kommer att förfinas ytterligare till 2019. Under hösten 2018 blev vi kontantlösa.
Minska sjuktalet	Uppföljning av ”projekt Frisktal” 2017-2020.	Genomgång med verksamhetschefer samt gruppleddare på affärsrådets ledningsgruppsmöte.	Vi har fortsatt vårt arbete med projekt Frisktal, där vi just nu är inne på Tema Teamet.

Kundprocessen	Uppföljning av kundnöjdhet och avtal enligt plan.	Genomgång med verksamhetschefer samt gruppledare på affärsområdets ledningsgruppsmöte. Presentation av avtalet för kund.	Uppföljning enligt plan. Stort fokus på främst Idrott och service under 2018.
---------------	---	---	---

Kommentarer

Att vara en attraktiv arbetsgivare

Medarbetarsamtal och lönesamtal:

Tydligare fokus på medarbetarens roll, arbetsplatsens mål och individuella utvecklingsplaner har gett bättre resultat i MAU.

Ledarskap:

Vi har arbetat med att skapa struktur och förutsättningar. Ändrat ledningsstrukturen för att skapa delaktighet i verksamheterna. Ett gott ledarskap skapar förutsättningar för ett gott arbetsklimat. Förbättrat resultat i MAU (från 49 → 61)

Leanlinks kärnvärden:

Vi har arbetat med värdegrund och kärnvärden. Förbättrat resultat från 79 → 86.

Leanlink som arbetsgivare:

Vi har förbättrat vårt resultat i MAU från 50 → 86.

Under 2018 har vi startat en egen MBL-grupp tillsammans med fackliga företrädare från Vision och Kommunal. Det har bidragit till att vi fått många av våra uppdragsbeskrivningar och alla organisationsförändringar MBL:ade. Vi har arbetat med riskanalyser och organisationsutveckling, vilket vi presenterat för MBL-gruppen varje månad.

En ny organisation har skapat interna karriärvägar inom affärsområdet. Vi har även arbetat med att stärka våra medarbetare i sina respektive roller och arbetar med rutiner och standarder. Utbildning i bla arbetsrätt, rehabprocessen, regler och avtal har påbörjats för första linjens chefer för att höja kompetensnivån.

Utbildningsmatriser upprättas utifrån våra avtal, för att säkerställa kompetensen.

Vi kommer att upprätta ett nytt dokument gällande kvalitet- och miljöledningssystem med start i november 2018 och fortsatt arbete under 2019.

Projekt Frisktal fortsätter, nytt tema är Teamet/gruppen.

Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter

Vårt mål med vårt LEAN arbete är att skapa en kultur som utgår från medarbetarnas förmågor, att våga utmana samt att arbeta med ständiga förbättringar. Ett mål är att skapa en jämn arbetsfördelning genom att gemensamt hjälpa varandra och avlasta varandra vid behov. Vi har utbildat en samordnare i Lean Management, 7,5 p på LiU. Samtliga verksamheter har utbildats i 5S. Vi arbetar med funktionsbrevlådor, kvalitetssäkring, checklistor, standarder och enhetligt arbetssätt.

Under året har de flesta grupperna kommit igång med sina Leantavlor.

Vi har förbättrat vårt resultat i MAU gällande att ”prata LEAN” från 61 → 74.

Ekonomi i balans

Förbättrade uppföljningsrutiner har lett till större kunskap och ekonomisk medvetenhet inom verksamheterna.

- Uppföljning av verksamhetsavtal
- Nya rutiner vid inköp

Ny ekonomistruktur inom Idrott och service, uppstart 1/1 2018 → lättare att analysera resultatet. Arbetet kommer att fortsätta och förfinas till 2019.

Utbildning i QlikView har gett gruppleddare möjlighet att själva arbeta i systemet och analysera sina enheter. En ökad insyn skapar större engagemang och intresse för verksamheterna. Ytterligare utbildningstillfällen kommer.

Införande av Swish har bidragit till att alla kontantkassor och handkassor har kunnat tas bort.

Vi har minskat antalet fakturor på Idrott och service samt även ökat avtalstroheten vid inköp

Minska sjuktalet

Uppföljning och analys av sjuktalet sker löpande. Vi håller tillsammans med vår HR-konsult på att gå igenom schemaläggning, anställningsavtal, frånvaroregistrering osv. Vi inför nu vid behov första-dagsintyg (läkarintyg) samt alkohol- och drogkontrakt och vi planerar att införa ”Kom-och gå” (kommunens tidsregistreringssystem) för samtliga medarbetare till årsskiftet. Vi arbetar hårt med våra OSA anställda, som är den grupp hos oss med högst sjukfrånvaro. Vi arbetar med vårt projekt Frisktal som involverar samtliga medarbetare. Vi ser att närvaron vid våra gemensamma träffar stadigt blir bättre, vilket innebär att vi lyckas locka med även de medarbetare som ex har svårare fobier av olika slag.

Stressindex i MAU har förbättrats från 94→ 95.

Kundprocessen

Vi arbetar processinriktat med våra kunder, för att skapa kvalitetssäkrade beställningar. Löpande uppföljningar med kunder samt även enkäter ger oss input till våra verksamheter.

Vi har förbättrat vårt samarbete med Arbetsmarknad och integration, och vi arbetar tillsammans för att skapa goda förutsättningar inom Arbetsmarknadsområdet framåt. Prestigelöshet och helhetstänk har varit framgångsfaktorer i vårt samarbete med våra kunder. Det har även bidragit till att vi fått nya uppdrag under året.

Vi har konstruerat ett mätverktyg gällande individuella utvecklingsplaner, för att kunna tydliggöra utvecklingen och redovisa till vår beställare.

Vi har lagt upp en avtalsdatabas i W3D3 för att få bättre kontroll på våra avtal.

Affärsområde Kost & Restaurang

Dokumentation av genomförda kontroller

Rutin/system	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Resultat av kontroller
Att vara en attraktiv arbetsgivare	Uppföljning av strategier och prioriterade aktiviteter under medarbetar-/ledarskapsperspektivet i Leanlinks affärsplan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Uppföljningen är genomförd. Två planerade aktiviteter av tre är genomförda, den tredje aktiviteten är påbörjad och beräknas vara avslutad innan årsskiftet.
Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter	Uppföljning av att implementering genomförs enligt fastställd plan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Uppföljningen är genomförd, vissa delar är genomförda men punkter kvarstår. Punkten kvarstår som kontrollpunkt.
Ekonomistyrning i servicehusrestaurangerna	Kontroll av arbetsgången och det ekonomiska flödet i servicehusrestaurangerna. Kontroll görs med genomlysning av processen och stickprov.	Ekonom genomför kontrollerna i samverkan med restaurangområdeschef, restaurangchef för äldreomsorgen.	Uppföljningen är genomförd. Uppföljningen visar på osäkerheter i det ekonomiska flödet som kräver åtgärd. Punkten kvarstår som kontrollpunkt.
Ekonomistyrning matsvinn	Kontroll av kökens fastställda svinnmål samt måluppföljning.	Kostekonom följer upp kökens svinnmål och måluppfyllelse.	Uppföljningen är genomförd. Samtliga kök har svinnmål och mätning samt måluppföljning görs kontinuerligt.
Införande av e-handel	Kontroll att e-handelsprocessen fungerar tillfredsställande och effektivt för Kost & Restaurangs kök.	Avstämning av lösta samt kvarvarande problem.	Uppföljningen är genomförd. Vissa problem har minskat men fungerar inte fullt ut tillfredsställande för Kost & Restaurang.

Kommentarer

Att vara en attraktiv arbetsgivare

Två av tre planerade aktiviteter är genomförda. Aktiviteten ”Interna traineoutbildningar för arbetsledare” genomfördes under hösten 2018 med 13 deltagare från Kost & Restaurangs kök. Aktiviteten ”Arbetsmiljöutbildning för arbetsledare” har genomförts under året. Aktiviteterna har riktats mot föreståndare i mottagningskök och mindre tillagningskök. Den tredje aktiviteten ”Att vidareutveckla introduktionsmaterial för nya medarbetare genom en checklista att använda i köken” är påbörjad och beräknas vara avslutad under 2018.

Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter

Under 2018 har fokus varit på ledningsgruppens arbete. Ledningsgruppen har arbetat med processkartläggning av två viktiga huvudprocesser, måltider och personal, i ett första steg med fokus på rekryteringsprocessen. Ledningsgruppen har även arbetat med standardisering av rutiner och riktlinjer i verksamheten. Leanarbetet ute i verksamheten har mestadels fokuserats på att införa pulsmöten i framförallt tillagningsköken.

Ekonomistyrning i servicehusrestaurangerna

En genomlysning av ekonomistyrningen för servicehusrestaurangerna visar att den nuvarande modellen inte är kostnadseffektiv ur ett kommunperspektiv. Servicehusrestaurangerna har få ätande och personalbemanningen i de kök som Kost & Restaurang bemannar måste tillsättas med minimum 50 % tjänster, vilket genererar en för hög bemanning i förhållandet till antal portioner.

Administrationskostnaderna är också höga för de servicehus som bemannas av Kost & Restaurang, då det kräver mycket tid och överbemanning av skolrestaurangerna för att få ihop scheman som följer kollektivavtalet.

Där Kost & Restaurang köper tjänst av Leanlinks äldreomsorg blir antal bemanningstimmar mer kostnadseffektivt, men Kost & Restaurang får ta hela risken med intäktsbortfall gällande överbeställningar av portioner och matkorgar och att de matlistor som fungerar som underlag till fakturor via Treserva inte fylls i fullständigt.

Helhetsansvaret saknas på grund av uppdelningen och leder till för många arbetstimmar enligt ovan samt överbeställningar av luncher och matkorgar.

Kost & Restaurang förespråkar den modell som används inom Utbildningsförvaltningens förskolor med mottagningskök. Den innebär leverans av måltider ”till dörr” och fakturering sker av beställda portioner. Om den modellen användes inom servicehusen skulle äldreomsorgen få intäkterna via Treserva samt ÄN. I dagsläget får Kost & Restaurang intäkterna, men har begränsad möjlighet till uppföljning av att intäkterna är rätt. Om äldreomsorgen bemannar servicehusrestaurangerna ökar det även möjligheten att lägga schema med hänsyn till RÖHS.

Ekonomistyrning matsvinn

Samtliga skolrestauranger har individuella svinmål, anpassat utifrån kökets förutsättningar. Köken mäter tillagnings- och tallrikssvinn dagligen och stämmer av måluppfyllelsen. Under vecka 37 och 38 varje år görs en mer detaljerad mätning i varje kök. Den mätningen stäms av mot föregående års mätningar per kök, samt för Kost & Restaurang totalt.

Införande av e-handel

Vissa av problemen har minskat men e-handeln fungerar inte fullt ut tillfredsställande för Kost & Restaurang. Problemen finns vid beställning av livsmedel, övriga varugrupper fungerar bra. Artikelnummer på ersättningsvaror, nya varor stämmer inte alltid överens med Agresso, vilket medför problem vid beställning. Kommer inte artikeln in måste köket beställa via livsmedelsgrossistens sida för att hinna få varan. Vid stora beställningar av lagervaror som i sin tur beställs av våra kunder, så är det svårt för cheferna att hinna beslutsattestera. Konsekvensen kan bli att listorna inte hinner kontrolleras tillräckligt noggrant eller att köket måste beställa utanför e-handeln för att köket inte ska stå utan varor. Tyvärr fungerar fortfarande Agressos beställningsfunktion sämre än livsmedelsgrossisternas webhandel. Sökfunktionen upplevs som sämre i Agresso och man måste växla mellan Agresso och livsmedelsgrossistens websida när beställda varor inte finns i lager.

Affärsområde LK-data

Dokumentation av genomförda kontroller

Rutin/system	Kontrollmoment	Kontrollmetod	Resultat av kontroller
Att vara en attraktiv arbetsgivare	Uppföljning av strategier och prioriterade aktiviteter under medarbetar-/ledarskapsperspektivet i Leanlinks affärsplan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Fungerar enligt plan förutom att kompetenstrappan ska implementeras fullt ut.
Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter	Uppföljning av att implementering genomförs enligt fastställd plan.	Genomgång med respektive verksamhetschef vid respektive affärsområdes ledningsmöte.	Valda delar av Leanfilosofin genomsyra verksamheten i kombination med Service Management.
Release processen	Förbättra dokumentationen och uppfyllande av måldatum samt minska antalet aktiva RFC:er.	Effektuppföljning av förändrad rutin kring releaser.	Måldatumhanteringen fungerar, men antalet aktiva RFC:er har inte minskat.
Karriärtrappan	Slutföra och implementera.	Att karriärtrappan kommuniceras och används vid rekryteringar samt internt vid medarbetarsamtal och individuell utveckling.	Karriärtrappan är inte helt slutförd och den ska implementeras i organisationen.
Införande nya styr-och ledningsformer genom PM3 systemförvaltning	Att projektet genomförs enligt plan.	Att förvaltningsplaner upprättats, att organisationen i varje objekt finns tillsatt, att rutiner kring uppföljning av budget finns på plats.	Fem objekt etablerade och bemannande, aktiviteter genomförs enligt plan. Styrgruppsmöten för objekten planerade/genomförda. Portföljstyrgruppsmöten planerade/genomförda.

Kommentarer

Att vara en attraktiv arbetsgivare

LKDATA bedöms vara en attraktiv arbetsgivare vilket kan utläsas dels i medarbetarenkäten och dels i att vi har haft många kvalificerade sökande vid våra rekryteringar.

Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter

LKDATA har valt att arbeta med LEAN-filosofin i kombination med Service Management som redan är implementerat på LKDATA. En strategi för implementering av LEAN-filosofin har tagits fram där valda delar har applicerats i verksamheten och fungerar väl.

Releaseprocessen

Releaseprocessen inom Service Management innebär en strukturerad förändringshantering av befintliga leveranser samt framtagande av nya tjänster. Hanteringen kring måldatum har förbättrats men antalet aktiva RFCer har inte sjunkit som tanken var.

Releaseprocessen kvarstår även till 2019 då den ökade mängden ärenden som ska gå igenom processen kommer ställa ännu högre krav på tydlighet och enkelhet i processen. Eftersom även Changeprocessen kommer bli kritisk med LKDATAs utökade ansvar så tas även den med som prioriterad aktivitet.

Karriärtrappan

Karriärtrappan är i princip klar men några delar saknas fortfarande. På grund av mycket förändringar i kommunen bland annat med införande av PM3 och omorganisation har karriärtrappan nedprioriterats under 2018 men kommer att slutföras och implementeras under 2019.

Införande nya styr-och ledningsformer genom PM3 systemförvaltning

Etableringsprojektet är slutfört och fem objekt är etablerade. 2018 är ett testår för att trimma in rutinerna kring PM3. Det krävs fortsatt arbete för att implementera styrmodellen och få verksamheten att undvika att använda andra rutiner och kontaktvägar än vad som gäller för pm3. Inför 2019 så behöver portföljstyrgrupp inklusive objektstyrgrupper ytterligare utbildning. Utöver det så behöver ”pm3” förankras längre ut i verksamheten.

Sammanfattande slutsatser kring årets arbete med internkontroll

Ett stort och långsiktigt arbete pågår på samtliga affärsområden inom de i affärsplanen strategiska områdena Attraktiv arbetsgivare och Lean. Resultatet av kontrollerna visar att arbetet med prioriterade aktiviteter fortskrider med intensitet och målmedvetenhet i verksamheterna.

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 uppnå ett nollresultat är utom vår påverkan, dvs. främst ersättningsnivån i hemtjänst och utvecklingen av den statliga assistansersättningen.

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

SAMLAD BEDÖMNING

Bedömningen till följd av utförda kontroller inom verksamheterna är att det generellt råder en god ordning och att hela organisationen genomsyras av ett strukturerat arbetssätt där utveckling och kvalitetsförbättring systematiskt blir verklighet i utförandet. De identifierade förbättringsområden som årets internkontroll uppmärksammat ska prioriteras in i verksamheternas kommande handlingsplaner för 2019.

IK-REPRESENTANTERNAS INTERNKONTROLLARBETE

Enligt tillämpningsanvisningarna till internkontrollreglementet bör IK-representanternas arbete inriktas mot att följa upp den interna kontrollen på en mer övergripande nivå medan kontrollen på operativ nivå utövas av tjänstemän. Detta synsätt har präglat arbetet inom Leanlink under verksamhetsåret. Utförarnämndens IK-representanter har bedrivit sitt internkontrollarbete genom att besöka verksamheter inom samtliga affärsområden samt direktören för Leanlink. Vid besöken har fokus varit på uppföljning av affärsområdenas arbete inom processerna att vara en attraktiv arbetsgivare och att Leanfilosofin genomsyrar alla verksamheter. IK-representanterna har granskat verksamheternas arbete med de prioriterade aktiviteterna i affärsplanens fem perspektiv.

IK-representanternas arbete med internkontroll redovisas i en särskild rapport för utförarnämnden i november.