



Leanlinks förvaltningsbudget för 2020

med plan för 2021-2023



Kommunövergripande mål

Målområde Samhälle

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

Ett attraktivt och tryggt Linköping

Linköping är den ekonomiska motorn i en växande region. Alla tar ansvar för varandra i en kommun som växer på ett socialt hållbart sätt. Organisationer och näringsliv ges förutsättningar att göra skillnad för ökad social sammanhållning och trygghet. I utvecklingen av Linköping har tätort och landsbygd lika hög prioritet. Helheten är i fokus när nya stadsdelar planeras och trafiksystemet utvecklas. Stadsmiljön är attraktiv och har en hög kvalitet där tillgänglighet för samtliga trafikslag också värnas och utvecklas. Linköpings kommun skapar förutsättningar för en hög och jämn byggtakt där fler får möjlighet att förverkliga drömmen om ett eget boende.

Ett klimatsmart Linköping

Linköping tar täten i miljö- och klimatarbetet som bygger på samsyn och långsiktighet. Därför är det självklart att Linköpings kommun står bakom Agenda 2030 och de globala målen för att uppnå social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Linköpings kommun är positiv till ny teknik och prioriterar miljö- och klimatarbetet med målet att Linköping ska bli koldioxidneutralt år 2025. Linköpings kommun värnar äganderätten och skogens betydelse för landsbygden och miljö- och klimatarbetet. Linköping har fantastisk natur med högt egenvärde som alla får ta del av.

Ett företagsamt Linköping

Linköpings ekonomiska utveckling är beroende av ett livskraftigt och mångfasetterat näringsliv och ett gott företagsklimat. Med välmående och framgångsrika företag har Linköping lägre arbetslöshet, högre tillväxt och bättre förutsättningar att finansiera välfärdstjänster. Det är enkelt att starta, driva och utveckla företag i Linköping, både i staden och på landsbygden. Näringslivets livskraft ökar genom goda kommunikationer med flyg, järnväg och bil med Linköping City Airport som en viktig regional funktion.

Ett Linköping med rikt kultur-, fritids- och idrottsliv

När Linköping växer och utvecklas ges kulturen, fritiden och idrotten utrymme i planeringen av nya och växande områden. Kultur-, fritids- och idrottslivet ger möjlighet till en aktiv och meningsfull fritid, god hälsa, upplevelser och gemenskap. Det kommunala stödet till kultur stimulerar skapande och utövande som är tillgängligt för alla. Alla barn och ungdomar i Linköping ges likvärdiga förutsättningar att utöva sin idrott. Anläggningar för spontanidrott är tillgängliga, säkra och trygga miljöer.

Målområde Medborgare

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

Välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet och individen i centrum

I Linköping ges snabb, tillgänglig och korrekt service genom digitala lösningar. Företagens situation underlättas genom effektiva och förutsebara regler. Vård- och omsorgstjänster ges utifrån en helhetssyn på den enskilde. Alla Linköpingsbor kan åldras med värdighet där kommunen tillgodoser dem med störst behov. I Linköping finns många alternativ som individen själv väljer mellan. Det civila samhället är en naturlig samarbetspartner i att skapa fler kontaktytor och ge ett bättre stöd till individen med fokus på närhet och gemenskap. Kommunens välfärdstjänster kännetecknas av trygghet, värdighet och delaktighet oavsett utförare.

Stark gemenskap och människor i arbete

I Linköping går människor från bidragsberoende och utanförskap in i arbete och gemenskap. Jobb och välfärd prioriteras framför bidrag för en långsiktigt hållbar utveckling. I Linköping söks alltid den kortaste vägen till att kunna försörja sig själv och därmed den snabbaste vägen till integrationen för nyanlända. Linköpings kommun är, tillsammans med Arbetsförmedlingen och företag, en aktiv part i arbetet med bra utbildningsinsatser, extratjänster, serviceyrken och praktikplatser riktade till långtidsarbetslösa med försörjningsstöd för ett vuxenliv i arbete. Utifrån sin förmåga är alla människor delaktiga i arbetslivet och tar ansvar för sin försörjning. Genom tydliga krav på ansträngning stöds individer att gå från bidrag till arbete och gemenskap.

Hög kunskap med skolor i framkant

Linköping är den bästa kommunen för barn och unga att växa upp i. Alla elever har en bra skola där eleven möts av höga förväntningar, en trygg och lugn miljö samt får rätt hjälpmedel för att nå sin fulla potential. Kunniga och engagerade lärare arbetar i Linköpings skolor eftersom kommunen ligger i framkant inom skolutveckling. Familjer ser olika ut och har olika förutsättningar och önskemål, därför finns både flexibilitet och valfrihet i barnomsorgen. Mindre barngrupper med fokus på varje barns behov prioriteras högt.

Målområde Ekonomi

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

Kostnadseffektiv verksamhet

Linköpings kommuns verksamhet såväl inom kommunen som hos privata utförare är kostnadseffektiv och möter i hög utsträckning målgruppens behov. Kommunens verksamheter utvecklas ständigt genom prioriteringar, effektiviseringar och förnyelse för att säkerställa fortsatt kostnadseffektivitet.

Hållbar ekonomi

Linköpings kommun präglas av ansvarstagande i såväl goda som sämre tider, det är god ordning och reda på ekonomin. Det finns ett långsiktigt tänkande där intäkter och kostnader är i balans över åren. Det möjliggör satsningar för att stärka och utveckla välfärdens kärnverksamheter. Kommunkoncernen har en stabil ekonomi och långsiktig tillväxt i balans så att framtida kommuninvånare kan räkna med god kvalitet på kommunal verksamhet, service och anläggningar. Investeringar i kommunens kärnverksamheter prioriteras för framtiden utan ökat skattetryck.

Målområde Verksamhet

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

Effektiv organisation med goda resultat

I Linköpings kommun bedrivs verksamhet av god kvalitet med Linköpingsborna i centrum. Sambandet mellan resurser, prestationer, resultat och effekter är centralt i planering, uppföljning och utvecklingsarbete. Med en öppen och tillåtande attityd för nya lösningar arbetar kommunen aktivt för att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Detta för att effektivisera verksamheten och skapa bättre tjänster för kommunens invånare. Individer, föreningar och företag bidrar till att driva Linköping framåt och ska därför ges goda villkor för att delta i utformning och leverans av välfärdstjänster.

Hållbar verksamhetsutveckling

I Linköpings kommun gynnar all verksamhetsutveckling en hållbar utveckling. De globala målen är ledstjärnor i arbetet där arbetet med minskad användning och utfasning av farliga ämnen är ett prioriterat område. Det bedrivs ett kontinuerligt jämställdhets- och mångfaldsarbete för att säkerställa eller utveckla kvaliteten i verksamheterna.

Målområde Medarbetare

Målområde medarbetare beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas.

Attraktiv arbetsgivare

I Linköpings kommun känner varje medarbetare arbetsglädje och stolthet, har inflytande och delaktighet. Serviceyrken inom skola och omsorg stärker förutsättningarna för att utveckla kvaliteten i välfärdstjänsterna genom att befintlig personal avlastas och frigörs för att driva utveckling. Kommunens arbetsplatser präglas av jämställdhet, mångfald och goda arbetsvillkor. Medarbetarna är ambassadörer som gärna rekommenderar sin arbetsplats till andra.

Hållbar kompetensförsörjning

Linköpings kommun arbetar systematiskt med att attrahera, introducera, utveckla och behålla medarbetare för att säkra kompetensförsörjningen. Genom att organisera arbetet på nya sätt, använda digital teknik och hitta vägar för ett livslångt lärande skapas förutsättningar för att säkra resurser till den kommunala verksamheten. Nya metoder för att attrahera, utveckla och behålla kompetens i kommunen utvecklas för att möta framtidens behov av kompetens.

Innehållsförteckning

Leanlink – kommunal utförare i välfärdstjänster.....	5
Förvaltningsbudget med verksamhetsplan 2020 med plan för 2021-2023.....	6
Förvaltningens uppdrag.....	6
Sammanfattning av förvaltningsbudgeten.....	8
Ekonomi.....	8
Volymutveckling.....	9
Förutsättningar för budgetarbetet.....	10
Politisk viljeinriktning.....	11
Mål och strategiska utvecklingsuppdrag.....	11
Ekonomi.....	14
Förvaltningens styrning.....	15
Mål- och verksamhetsstyrning.....	15
Ekonomistyrning.....	15
Uppföljning/Kvalitetssäkring.....	15

Följande bilagor bifogas i separata filer:

- Leanlinks verksamhetsplan
- Internkontrollplan
- Personal- och kompetensförsörjningsplan
- Objektplan (PM3) skickas in av social- och omsorgsförvaltningen

Leanlink – kommunal utförare i välfärdstjänster.

Leanlink är Linköpings kommuns utförare inom stöd, kost, vård och omsorg. En verksamhet med ca 2 600 medarbetare som arbetar mot visionen: "Leanlink leder utvecklingen och levererar tjänster av högsta kvalitet i samverkan med kunder/brukare".

Under 2020 kommer förvaltningens arbete att fokusera än mer mot att tydliggöra en gemensam verksamhetsplattform. Med brukare/kund i fokus kommer varje enhet att diskutera uppdrag, avtal och gällande lagstiftning. Verksamhetsplan med aktiviteter beskriver vad som ska göras, hur detta ska ske och vem som ansvarar för vad. Plattformen ska också vara tydlig vad gäller uppföljning och kvalitetssäkring med syfte att skapa trygghet för medarbetare och brukare/kunder. Var vi än finns i organisationen ska vi "skapa bra dagar tillsammans".

Leanlink är inte bara ett namn utan begynnelsebokstaven i den första delen "Lean" påminner om Leanlinks kärnvärden: Lojalitet, Empati, Ansvar och Närhet. Andra delen "link" står för länken mellan affärsområdena och länken mellan verksamhet och kommuninvånare. Att kontinuerligt diskutera vad denna värdegrund innebär för alla inom organisationen är den viktigaste framgångsfaktorn för att nå maximala målresultat.

Utmaningarna är stora, brukare/kunder har stora förväntningar på välfärdstjänster samtidigt som vi måste hitta vägar till effektiviseringar för att nå en ekonomi i balans. Vår tanke och ambition är att i dialog med beställare hitta gemensamma åtgärder som möjliggör detta. Förvaltningen kommer vid delårsrapporten per den 31 augusti 2019 presentera ett förslag på ett antal åtgärder som kan vidtas för att uppnå målsättningen. Bedömningen är att om dessa åtgärder godkänns så kommer det att ta ca två år att nå förväntad ekonomisk effekt. Tid kommer att behövas för omställning av personal likväl som implementering av fler digitala verktyg som underlättar i arbetet. Verksamheten bidrar till de kommunövergripande målen genom förvaltningsbudgeten och leanlinks verksamhetsplan, se bilaga 1.

En annan stor utmaning är kompetensförsörjningen framåt, där bedömningen är att vi måste tänka nytt och flexibelt. Vi bör släppa in andra funktioner som kan avlasta specialistfunktioner, vi behöver också hitta bättre flöden i nuvarande verksamhetssystem samt införa nya lättillgängliga verktyg. Utveckling av tekniken bör ske i nära samverkan med brukare/kunder, medarbetare och tekniker. Vi ska fortsätta med de insatser som allredan påbörjats exempelvis kontakt med utbildningsväsendet, nytt lättillgängligt introduktionsprogram och ge möjlighet att vidareutveckla sig under sin anställning likväl som erbjuda möjlighet till högre önskad sysselsättningsgrad.

Sammanfattningsvis så står Linköpings kommun inför många utmaningar framåt, en växande befolkning med relativt sett färre i arbetsför ålder. Framgångsfaktorer bedöms vara att ta tillvara på medarbetare och brukare/kunders engagemang och kompetens i kombination med teknisk utveckling och på så sätt driva en ständig förbättringsprocess. Att arbeta med ständiga förbättringar, teamwork över affärsområden/förvaltningar, tydlig kommunikation, enkla flöden och enkla digitala verktyg som minimerar slöseri bör vara i fokus. Ej att förglömma är civilsamhället som kan komplettera den kommunala verksamheten för att få en trygg och säker kommun. En plats som är attraktiv där "idéer blir verklighet".

Anita Lhådö

Förvaltningschef Leanlink

Förvaltningsbudget med verksamhetsplan 2020 med plan för 2021-2023

För Linköpings kommun är verksamhetsresultatet centralt, det vill säga det resultat och de effekter som verksamheten får för de som använder kommunens tjänster. Kommunens verksamheter ska sträva efter att utifrån de givna resurserna optimera nyttan för de som använder kommunens tjänster. Budgetprocessen är förändringsinriktad och fokuserar på vad som ska förändras i verksamheten under budgetperioden.

Kommunfullmäktige beslutade den 28 maj om budget för 2020 med plan för 2021-2023 med ekonomiska ramar för nämnderna. Kommunens reglemente anger också förväntningar på nämnderna. Nämnden ska genom sitt basuppdrag och inriktningen i internbudgeten bidra till utveckling inom kommunfullmäktiges mål, detta görs inom ramen för av kommunfullmäktige anvisade ekonomiska ramar. Varje generation ska bära sina kostnader, vilket kräver stort ansvarstagande och god budgetdisciplin. Alla verksamheter ska drivas på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt där nämnderna ansvarar för att effektiviseringar och prioriteringar görs inom nämndens ram. Nämndens internbudget anger riktning och förutsättningar för nämndens verksamhet och utveckling.

Kommunstyrelsens internbudget 2020 innefattar tre förvaltningar - Kommunledningsförvaltningen, Leanlink och Verksamhetsstöd och service. I kommunstyrelsens internbudget redovisas ekonomiskt driftsammandrag för kommunstyrelsens tre förvaltningar. I övrigt avser internbudgeten kommunstyrelsens/ kommunledningsförvaltningens verksamhet.

För Leanlink upprättas här en separat förvaltningsbudget för 2020 med plan för 2021-2023 med verksamhetsplan och övriga bilagor i enlighet med de centrala anvisningarna.

Förvaltningens uppdrag

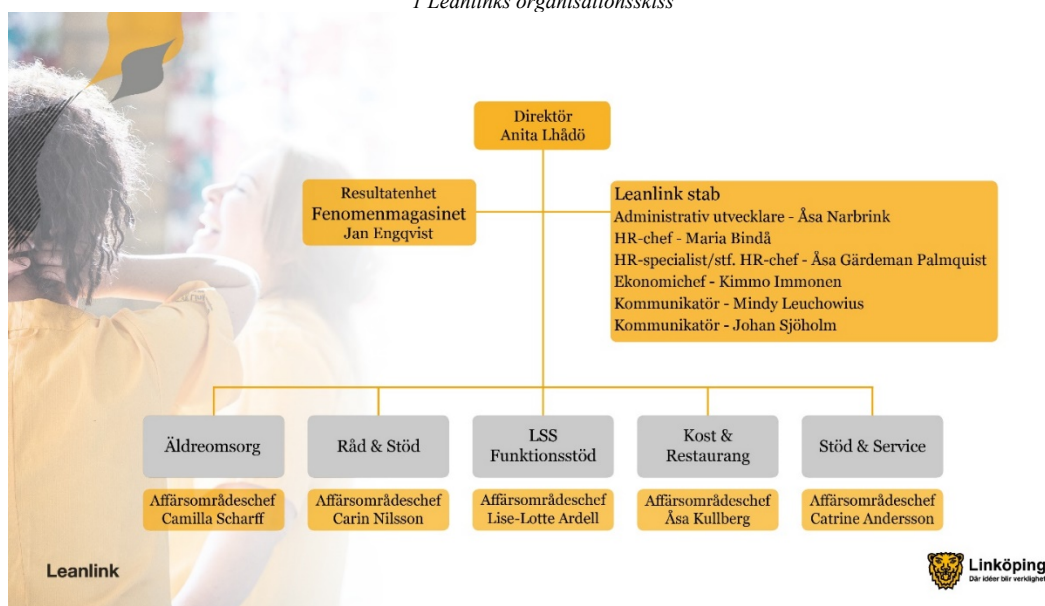
I enlighet med Linköpings kommuns reglemente och instruktion ska den verksamhet som kommunen bedriver internt och som kan konkurransutsättas vara i huvudsak samlad i en förvaltning, Leanlink, som organiseras under kommunstyrelsen. Förvaltningen får direkta uppdrag (verksamhetsuppdrag) utan upphandling från kommunens nämnder eller genom upphandling enligt lagen om offentlig upphandling (LOU). Förvaltningen kan också få uppdrag genom deltagande i ett valfrihetssystem enligt lagen om valfrihetssystem (LOV).

Förvaltningen ska inom sina verksamhetsområden aktivt bidra till verksamhetsutveckling i den kommunala verksamheten.

Beslutande nämnd är kommunstyrelsen. Beställande nämnder är:

- Social- och omsorgsnämnden
- Äldrenämnden
- Arbetsmarknadsnämnden
- Barn- och ungdomsnämnden
- Bildningsnämnden

1 Leanlinks organisationskiss



Utförarförvaltningen Leanlink ska utföra verksamhet med den inriktning och omfattning som framgår av respektive uppdrag/beställning från övriga nämnder inom kommunen samt enligt instruktion från kommunstyrelsen. Leanlink ska

överta befintlig verksamhet eller starta ny verksamhet på uppdrag av nämnder för att dessa ska kunna uppfylla sitt ansvar. Leanlinks uppdrag har en komplexitet eftersom verksamheten är en leverantör som alla andra i konkurrensutsättning samtidigt som man är en mottagare av verksamhetsuppdrag. Det sistnämnda kan bestå i att ta emot verksamheter där privat leverantör lämnar, exempelvis utifrån bristfällig leverans. Leanlink har också i uppdrag att vara en del av beställarnas utveckling av välfärdstjänster.

Verksamhet bedrivs inom följande områden:

- Stöd, vård och omsorg
- Kultur och fritid
- Måltidsservice
- Arbetsmarknadsinsatser
- Lokalplanering

Verksamhet kan också bedrivas inom andra områden på uppdrag av nämnder och efter godkännande av kommunstyrelsen.

Leanlink ska säkerställa att tjänsterna är ändamålsenliga och kostnadseffektiva. Nämnder i kommunen ska uppleva att Leanlinks verksamhet genererar hög kundnöjdhet, har hög leveranssäkerhet och är prisvärd.

Nämnder kan ge Leanlink i uppdrag att bedriva utvecklings- och testverksamhet. Under ”testperioden” ska uppdragsgivande nämnd ersätta förvaltningens faktiska, redovisade kostnader om inte annat regleras i uppdraget.

Särskilda riktlinjer

Leanlink är inte skyldig att lämna anbud i upphandlingar (LOU) eller delta i valfrihetssystem (LOV) om inte detta särskilt anges av kommunstyrelsen. Leanlink är däremot skyldig att utföra verksamhetsuppdrag som är initierade av nämnd.

Verksamhetsuppdrag som beställs från nämnd ska ske i enlighet med ”principer för interna beställningar utan konkurrens av externa utförare”, (KS 2017-878, fastställd av kommunstyrelsen 2018-01-30 § 21).

Beställaren bör när det är möjligt eftersträva en god framförhållning av uppdraget så att det finns tid för dialog för att skapa samsyn mellan uppdrag och ersättning.

Om verksamhetsuppdraget är brådskande eller ges av andra särskilda skäl ska förvaltningen påbörja uppdraget innan slutgiltigt avtal om uppdragets innehåll och ersättning tecknats. Innan slutgiltigt avtal är tecknat ska beställande nämnd ersätta Leanlink med dess faktiska redovisade kostnader.

Leanlink får inte starta verksamhet eller förändra kvalitetsnivån utan skriftligt uppdrag och finansiering från beställande nämnd. Leanlink kan dock lämna förslag till berörd nämnd om att få starta ny verksamhet eller förändra kvalitetsnivån inom ovannämnda områden.

- Leanlink ska bedriva sin verksamhet på ett sätt som säkerställer löpande utveckling av verksamheten med högre kvalitet som mål.
- Leanlink ska ha som målsättning att ligga på nöjd kund index (eller motsvarande) på nivåer om minst 85% i respektive affärsområde.

Sammanfattning av förvaltningsbudgeten

Budgeten ska bidra till att Leanlinks verksamhet genererar hög kundnöjdhet, har hög leveranssäkerhet och är prisvärd. Ett aktivt arbete med ständiga förbättringar kommer att prioriteras inom alla enheter för att nå målsättningen att kunders/brukares behov tillgodoses enligt gällande avtal och uppdrag.

- Leanlinks budgeterade resultat för år 2020 beräknas till ett underskott om 15,0 mnkr. Resultatet innebär en betydande förbättring jämfört med innevarande års prognos och bygger på att det åtgärdsprogram som redovisas i delårsrapporten 2019-08-31 kan genomföras fullt ut enligt förslag. Målsättningen är att åtgärdsprogrammet lägger grunden för en positiv resultatutveckling med en ekonomi i balans för Leanlink under 2021.
- De huvudsakliga anledningarna till underskottet är fortsatt underprissättning inom hemtjänsten och otillräcklig ersättningsnivå inom flertal verksamheter inom affärsområde LSS Funktionsstöd.
- Leanlinks samtliga fem affärsområden har fått uppdrag att effektivisera verksamheten för att uppnå målet med ekonomisk balans för förvaltningen. Aktiviteter presenteras i Leanlinks åtgärdsplan daterad september 2019 samt i respektive affärsområdes aktivitetsplan. Utifrån affärsområdenas varierande ekonomiska förutsättningar och pågående effektiviseringsarbete beräknas två affärsområden lämna överskott, två redovisa underskott och ett nollresultat för år 2020.
- Årets investeringsbehov avser främst löpande ersättningsinvesteringar såsom möbler och utrustning till omsorgsverksamheterna samt maskiner och verktyg till anläggningsskötsel inom Idrott & Service.

Ekonomi

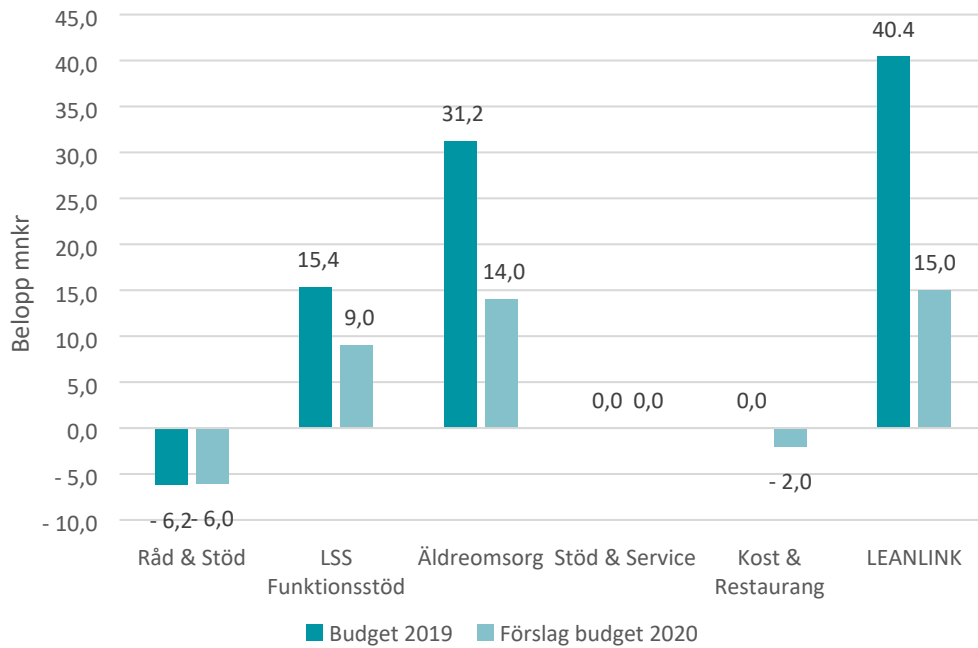
Ekonomi, belopp tkr	Budget förslag 2020	Plan förslag 2021	Plan förslag 2022	Plan förslag 2023
Verksamhetens nettokostnader	15 000	0	0	0
<i>varav kostnader</i>	<i>1 641 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>
<i>varav intäkter</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>
Investeringar, netto	<i>4 900</i>	<i>4 900</i>	<i>4 900</i>	<i>4 900</i>

Kommentar till förvaltningens ekonomi.

Årets planerade underskott beror på fortsatt obalans inom affärsområdena Äldreomsorg och LSS Funktionsstöd. De båda områdenas ekonomi har under flera år successivt försämrats på grund av otillräckliga ersättningsnivåer avseende hemtjänst, gruppboheter och personlig assistans. Dialog pågår sedan tidigare med beställaren angående ersättningsmodellen inom hemtjänst och de justeringar som hittills aktualiserats kommer att medföra att underskottet delvis minskar.

För att uppnå målsättningen att ha balans mellan uppdrag och resurser senast år 2021 har förvaltningen arbetat fram ett förslag till åtgärdsprogram som redovisas i samband med delårsrapporten 2019-08-31.

Förvaltningens verksamheter, nettokostnader i förslag till budget för 2020 jämfört med 2019



Volymutveckling

Basuppdrag	Utfall 2018	Utfall aug. 2019	Prognos 2019	Prognos 2020
Hemtjänst, timmar	412 441			
Vårddygn, antal	158 947			
SFB personlig assistans, timmar	169 673			
LSS personlig assistans, timmar	58 559			
Råd & Stöd				
Arbetsmarknadsplatser Stöd & Service	80	80	122	150
Måltider, antal (Kost & Restaurang)	6 610 550			

Personal	Utfall 2018	Utfall aug. 2019	Prognos 2019	Prognos 2020
Antal årsarbetare	2 402			

Kommentar till volymutvecklingen

Utfall för augusti 2019 kompletteras efter redovisning av delårsrapport 31/8. För verksamheten inom Råd & Stöd förs dialog om vilka volymtal som kan vara intressanta att följa. Inom Råd & Stöd finns verksamheterna Individ- och familjeomsorg, Socialpsykiatri, Daglig verksamhet m fl. Relevanta volymtal behöver tas fram i respektive del i samverkan med beställaren.

Förutsättningar för budgetarbetet

Ekonomi

Leanlinks ekonomiska resultatutveckling har alltsedan utförarorganisationen bildades 2007 varit övervägande positiv, sammanlagt redovisat resultat för åren 2007-2018 uppgår till ett överskott om 17 mnkr. Under de senaste verksamhetsåren 2017-2019 har dock ekonomin försämrats markant och är inte i balans. Innevarande år budgeteras underskott för affärsområdena Äldreomsorg och LSS Funktionsstöd. Huvudsakliga anledningar till den negativa resultatutvecklingen är otillräckliga ersättningsnivåer inom hemtjänst, gruppboendestäder och personlig assistans. Den nuvarande ersättningsnivån täcker inte den självkostnad som finns för att bedriva dessa verksamheter. Beräkningen av budget 2020 försvåras av att vi fortfarande saknar avtal för ett antal verksamheter inom Äldreomsorg. Övriga verksamhetsområden inom Leanlink har ekonomin i balans.

Verksamhet

Leanlink bedriver verksamhet utifrån avtal inom följande områden:

- Stöd, vård och omsorg till barn, familjer, vuxna med funktionsvariationer och äldre, insatser till uppskattningsvis 6 500 individer/år.
- Kultur och fritidsaktiviteter erbjuds inom verksamhetens olika former av boende, daglig verksamhet m.fl.
- Måltidsservice, ca 25 000 portioner/dag produceras, störst kund är utbildningsförvaltningen.
- Arbetsmarknadsinsatser till 80 deltagare som ej står till arbetsmarknadens förfogande utan behöver stöd för att hitta sina resurser för att sedan ta steget ut på ordinarie arbetsmarknad. Verksamheten kommer att utökas utifrån ett nytt uppdrag genom kommunens 500-satsning. Uppdraget kommer att verkställas i samverkan med arbetsmarknadscentrum och samordningsförbundet.
- Lokalplaneringens tjänster efterfrågas ständigt. Planering pågår för hur man tillsammans med Lejonfastigheter gemensamt kan möta upp efterfrågan från förvaltningar om en effektiv lokalplanering.

Prioriteringsområden för 2020 är att tillsammans med beställande nämnder utveckla effektiva nya arbetssätt för att möta framtida utmaningar. Att effektivisera administrationen genom införande av ny teknik, att ta tillvara på medarbetarnas engagemang och kompetens, att genom uppföljning och analys av resultat hitta förbättringar som bidrar till hög kundnöjdhet, hög leveranssäkerhet och är en prisvärd verksamhet.

Utmaning framåt är också att kunna möta den flexibilitet som förväntas av brukare med komplexa livssituationer/kunder med ökade krav på hållbarhet samtidigt som organisationen ska vara kostnadseffektiv och locka med trygga och goda förutsättningar för chefer och medarbetare att få verka i en god arbetsmiljö. Tillsynsmyndigheterna IVO:s (Inspektionen för Vård och Omsorg) och Arbetsmiljöverkets krav är vid ett flertal gånger inte kompatibla vilket försvårar och utmanar arbetet. Livsmedelsverkets regler ställer också höga krav på verksamheten.

Kommunikation internt och externt är ett ständigt utvecklingsområde

Det kommunikativa arbetet har sin grund internt för att i sin tur påverka den externa bilden av organisationen som god samverkanspartner dvs. en partner att lita på.

Externt kommer Leanlink fortsätta att arbeta med att marknadsföra verksamhetens tjänster och kommunicera det utvecklingsarbete som drivs inom Leanlinks olika affärsområden. Vi kommer lyssna på brukare/kunder och med hjälp av erfarenhet och kunskap arbeta vidare med ständiga förbättringar som gör att vi bättre kan möta kunders behov i framtiden. Att bibehålla kvaliteten i levererade tjänster är en utmaning utifrån begränsade resurser.

Medarbetare

Leanlink behöver rekrytera ett stort antal nya medarbetare de närmaste åren för att klara förvaltningens åtaganden. Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på Leanlinks tjänster står bakom de ökande behoven. Vi konkurrerar med övriga aktörer inom våra branscher och måste därför jobba aktivt med att locka rätt kompetens. Vi måste visa med ord och handling att det är hos oss framtidsjobben finns, samt att dessa jobb är utvecklande och utmanande. Det medför att aktiviteterna de kommande åren ska inriktas mot följande områden:

- Använda medarbetarnas kompetens på rätt sätt
- Bredda rekryteringsbasen, locka nya grupper
- Låta fler medarbetare jobba mer
- Förlänga arbetslivet
- Utnyttja tekniken för effektivare och bättre verksamhet
- Skapa engagemang och öka inflytande
- Visa och skapa karriärmöjligheter
- Marknadsföra jobben
- Underlätta lönekarriär

Politisk viljeinriktning

Mål och strategiska utvecklingsuppdrag

Målområde Medborgare

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

Kommunövergripande mål	Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2018	2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet och individen i centrum	Trygga välfärdstjänster med god kvalitet.	Nöjda kunder/brukare (andel %)			85 %	90 %
	Delaktiga och medskapande kunder/brukare.	Upplevd delaktighet			90 %	93 %

Målområde Ekonomi

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

Kommunövergripande mål	Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2018	2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Kostnadseffektiv verksamhet	Kostnadseffektiv verksamhet	Ekonomiskt resultat			Budget i balans	Budget i balans
	Korrekta och effektiva inköp	Avtalstrohet (%)	<i>Nämndmål och nämndindikatorer från KS</i>		100 %	100 %
		E-handelstrohet (%)			Ökade inköp via e-handel	Ökade inköp via e-handel
Hållbar ekonomi	God ekonomisk kontroll	Ekonomiskt resultat			Max 1 % budgetavvikelse	Max 1 % budgetavvikelse

Målområde Verksamhet

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

Kommunövergripande mål	Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2018	2019	Målvärde 2020	Målvärde 2021
Effektiv organisation med goda resultat	Effektiv organisation med goda resultat	Administrationstid			Minska med 10%	Minska med 5%
		Medarbetarundersökning			Ökade HME siffror	Ökade HME siffror
	Tydliga avtal och uppdrag.	(andel %)			100%	100%
	Hög digitaliseringsgrad	Verkställda projekt enligt digitaliseringsplan daterad maj-19			100 %	% upplevd digital mognad ska mätas
Hållbar verksamhetsutveckling	En klimatsmart förvaltning	Medvetenhet om verksamhetens insatser för att minska miljöpåverkan		85 %	90 %	95 %

Målområde Medarbetare

Målområde medarbetare beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas.

*Nämndindikatorerna nedan avser Leanlinks verksamhet.

Kommunövergripande mål	Nämnd/förvaltningsmål	Nämnd/förvaltningsindikator*	2018	2019 Jan-juli	Målvärde 2020	Målvärde 2021	
Attraktiv arbetsgivare	Goda arbetsplatser Varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet samt har inflytande och möjlighet att utvecklas	Total sjukfrånvaro (%)	8,12	7,94	7 %	7 %	
		Män	7,80				
		Kvinnor	8,21				
		Andel heltidsanställningar (%)	Män	59,2	59,7	65,0	85,0 (exkl Kost & Restaurang)
			Kvinnor	69,5	57,0		
			Attraktiv arbetsgivarindex (AVI)	Mäts på kommunnivå	Mäts på kommunnivå	Mäts på kommunnivå	Mäts på kommunnivå
			Hållbart medarbetaren gagemang (HME)	76,1	Mäts ej	Ökar	Ökar
			*Frisktal	49,3 %	72,9 % (jan-apr)	67 %	70 %
		Framgångsrikt chef- och ledarskap Varje chef leder och utvecklar sina verksamheter mot uppsatta mål med mod, engagemang och mänsklighet.	*HME chefer			Ökar	Ökar
	Chefers sjukfrånvaro		Män	4,22	3,00	3,5	3,3
Kvinnor			1,88	4,65			
		*Chefsprogram			Genomfört enligt plan		
Hållbar kompetensförsörjning	Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning <i>Utveckling av den digitala medarbetaren, ett ansvarstagande för ett livslångt lärande och ett aktivt arbete med professionsanalyser för rätt använd kompetens skapar nya vägar för kompetensförsörjningen</i>	Total personalomsättning	7,7%	4,4%	7,0	7,0	
		Mertid övertid	2,0	1,7	Minska övertid, öka mertid vid behov	Minska övertid, öka mertid vid behov	
		*Nya funktioner som avlastar verksamheten			85 % har formell kompetens	85 % har formell kompetens	

*Leanlinks mål

Strategiska utvecklingsuppdrag

Kommungemensamma

- Uppdrag till samtliga nämnder och bolag att verka för en omställning till cirkulär ekonomi och delningsekonomi som omfattar Linköpings kommun såväl som organisation som plats.
- Samtliga nämnder ska beakta kommunens Nuläges- och trendrapport - Linköpings utmaningar (OBS-rapporten) och resultatjämförelser (Kommunens Kvalitet i Korthet och Resultatrapporten R9) i sitt budgetarbete.
- Samtliga nämnder ska inarbeta och genomföra åtgärder i enlighet med handlingsplan för koldioxidneutralt Linköping 2025 och enligt nämndernas handlingsplan utifrån kemikalieprogrammet.
- Uppdrag till samtliga nämnder att minska användning och inköp av engångsartiklar i plast, samt inte förlänga eller teckna nya avtal för sådana produkter. I de fall engångsartiklar i plast inte kan undvikas ska inköpt plast bestå av förnybar eller återvunnen råvara i möjligaste mån.
- Samtliga nämnder ska, i samarbete med upphandlingsfunktion, säkerställa att det inom upphandlade avtal finns en uppföljningsplan i enlighet med Rutiner för inköp och upphandling i Linköpings kommun och att uppföljningsplanen efterlevs.
- Samtliga nämnder ska ta fram handlingsplaner som anger prioriterade områden med konkreta digitaliseringsinsatser och dess effekter.
- Samtliga nämnder ska skapa nya vägar till kompetensförsörjning - förändra arbetssätt, organisation och bemanning - och vidta ytterligare åtgärder för att minska sjukfrånvaro och personalomsättning.

Uppdrag till förvaltningen

- Verksamheten ska möjliggöra att personer som står utanför arbetsmarknaden ska få pröva tjänster inom verksamheten (alla affärsområden)
- Att arbeta efter övergripande handlingsplan mot våld i nära relationer både internt och externt. Motverka hedersrelaterat våld och förtryck (alla affärsområden)
- Att inom hemtjänsten arbeta för en ökad kontinuitet och att personal kommer till brukare på överenskomna tider och enligt genomförandeplan (Äldreomsorg)
- Inom Råd & Stöd arbeta brottsförebyggande tillsammans med samhällets övriga part (Råd & Stöd)

Ekonomi

Förvaltningschefens förslag till driftsammandrag

Nettokostnad	Budget 2019	Budget förslag 2020	Plan förslag 2021	Plan förslag 2022	Plan förslag 2023
Belopp tkr					
Råd & Stöd	-6 175	-6 000	0	0	0
LSS Funktionsstöd	15 350	9 000	0	0	0
Äldreomsorg	31 202	14 000	0	0	0
Stöd & Service	0	0	0	0	0
Kost & Restaurang	0	-2 000	0	0	0
Ledning	0	0	0	0	0
Summa internbudget	40 377	15 000	0	0	0
<i>varav intäkter</i>	<i>1 545 589</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>
<i>varav kostnader</i>	<i>1 585 966</i>	<i>1 641 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>	<i>1 626 300</i>
Budgetram enligt beslut i KF den 28 maj 2019	0	0	0	0	0

Leanlinks budgeterade resultat för år 2020 beräknas till ett underskott om 15,0 mnkr. Resultatet innebär en betydande förbättring jämfört med innevarande års prognos och bygger på att det åtgärdsprogram som redovisas i delårsrapporten 2019-08-31 kan genomföras fullt ut enligt förslag. Målsättningen är att åtgärdsprogrammet lägger grunden för en positiv resultatutveckling med en ekonomi i balans för Leanlink under 2021.

Årets planerade underskott beror på fortsatt obalans inom affärsområdena Äldreomsorg och LSS Funktionsstöd. De båda områdenas ekonomi har under flera år successivt försämrats på grund av otillräckliga ersättningsnivåer avseende hemtjänst, gruppboheter och personlig assistans. Dialog pågår sedan tidigare med beställaren angående ersättningsmodellen inom hemtjänst och de justeringar som hittills aktualiserats kommer att medföra att underskottet delvis minskar.

Investeringar

Investeringar	Nettoutgift förslag 2020	Nettoutgift förslag 2021	Nettoutgift förslag 2022	Nettoutgift förslag 2023
Belopp tkr				
Råd & Stöd	600	600	600	600
LSS Funktionsstöd	500	500	500	500
Äldreomsorg	3 000	3 000	3 000	3 000
Stöd & Service	500	500	500	500
Kost & Restaurang	200	200	200	200
Ledning	100	100	100	100
Summa investeringar	4 900	4 900	4 900	4 900
<i>varav inkomster</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>varav utgifter</i>	<i>4 900</i>	<i>4 900</i>	<i>4 900</i>	<i>4 900</i>
Investeringsram enl. beslut i KF den 28 maj 2019	4 900	4 900	4 900	4 900

Årets investeringsbehov avser främst löpande ersättningsinvesteringar såsom möbler och utrustning till omsorgsverksamheterna samt maskiner och verktyg till anläggningskötsel inom Idrott & Service. Verksamheternas behov av investeringar beror i hög grad på vilka uppdrag Leanlink har under de kommande åren.

Förvaltningens styrning

Mål- och verksamhetsstyrning

Organisationens verksamhetsplan med framtagna aktiviteter är ett centralt dokument i styrningen inom Leanlink. Planen synliggör målkedjan från fullmäktige till förvaltningen så att inriktning av kommunövergripande och interna mål blir kända och får genomslag i verksamheten.

Förvaltningen styrs av ett ledningssystem där syftet är att uppnå god kvalitet men också för att ha kontroll på att verksamheterna uppfyller de krav och mål som gäller enligt lagar, föreskrifter och beslut. Ledningssystemet är dessutom en förutsättning för att kunna bedriva ett systematiskt förbättringsarbete. Med andra ord skapar ledningssystemet ordning och reda i organisationen.

Ekonomistyrning

Utgångspunkten för den ekonomiska planeringen för Leanlink är de avtal och överenskommelser som finns med respektive beställare. Utifrån varje kravspecifikation med beräknad resursåtgång och tillhörande avtalad ersättning organiseras verksamheten inom varje affärsområde. Inför ett nytt verksamhetsår beräknas intäkter och kostnader utifrån befintliga uppdrag med hänsyn till förväntade förändringar (+/-) under året. Budgeten byggs upp från verksamhetsnivå till affärsområde och aggregeras därifrån till en förvaltningstotal för Leanlink.

Budgetarbetet på verksamhetsnivå leds av respektive verksamhetschef med stöd av affärsområdets ekonom. Ekonomen samordnar affärsområdets budgetarbete och sammanställer verksamheternas förslag till en total som beslutas av affärsområdeschefen i samråd med sin ledningsgrupp. Affärsområdenas budgetförslag sammanställs av ekonomichefen och beslutas av Leanlinks direktör i samråd med sin ledningsgrupp.

Inom Leanlink följs ekonomin upp varje månad. Mot bakgrund av att verksamheten är uppdragsfinansierad är det angeläget att följa upp resultatutvecklingen löpande för att kunna fånga upp tidiga signaler på eventuella avvikelser och snabbare sätta in lämpliga åtgärder.

Varje budgetansvarig följer upp utfall jämfört med budget och rapporterar eventuella avvikelser till närmaste chef – normalt affärsområdeschefen. Varje affärsområdeschef rapporterar månadsvis* till direktören. Det som rapporteras är redovisat resultat jämfört med budget, prognos och årets investeringar. Till samtliga delar lämnas skriftliga kommentarer med analys av utfall och orsaker till eventuella väsentliga avvikelser. (* Ej januari och juni). Vid varje månads uppföljning lämnar respektive affärsområde resultatprognos och en bedömning av investeringarna för verksamhetsåret. I samband med delårsrapporterna görs en mer genomarbetad prognos utifrån verksamhetsnivån. Övriga månader görs en övergripande prognosbedömning på affärsområdesnivå där endast större beräknade avvikelser tas med.

Uppföljning/Kvalitetssäkring

Leanlink arbetar konsekvent med kvalitetsförbättringar med syfte att nå en tydlig koppling mellan vision, kärnvärden, mål, resultat och förbättringsåtgärder.

Vi planerar med hjälp av verksamhetsplan

Vi genomför med hjälp av handlingsplaner och genom att följa policys, regler och rutiner.

Vi utvärderar med hjälp av revisioner, verksamhetsrapporter, riskanalyser, egenkontroller, målgruppsundersökningar och avvikelshantering

Vi förbättrar genom att revidera styrande dokument och genom att ha omvärldsbevakning.

Vi följer internbudget och aktiviteter i verksamhetsplan månadsvis, tertial och vid bokslut.

Bilagor:

1. Leanlinks verksamhetsplan 2020
2. Internkontroll
3. Personal och kompetensförsörjningsplan

