



Leanlinks förvaltningsbudget för 2021

med plan för 2022-2024



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. Individier, 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

Förvaltningschefens text.....	4
Förvaltningsbudget 2021 med plan för 2022-2024.....	5
Leanlinks uppdrag.....	5
Sammanfattning av Leanlinks förvaltningsbudget.....	6
Planeringsförutsättningar.....	8
Ekonomi.....	9
Mål och inriktning.....	11
Strategiska utvecklingsuppdrag.....	12
Förvaltningens verksamhet.....	13
Ekonomistyrning.....	13
Planer och program.....	13

Bilagor till förvaltningsbudgeten:

- Leanlinks verksamhetsplan, bilaga 1
- Personal- och kompetensförsörjningsplan, bilaga 2
- Internkontrollplan, bilaga 3

Förvaltningschefens text

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 brukare/kunder".

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 de fem olika verksamhetsområdena och länken mellan verksamhet och kommuninvånare. Att kontinuerligt diskutera vad denna värdegrund innebär är den viktigaste framgångsfaktorn för att nå maximala målresultat.

Under 2021 kommer förvaltningen att tillsammans med beställare ta vara på de erfarenheter som 2020 års pandemi har gett, att integrera ny kunskap och alternativa arbetsätt som utvecklades i den krissituation som uppstod i och med Covid-19:s inträde i Sverige. Att ta vara på intern och extern kunskap för att därigenom utveckla tjänster och insatser.

Förväntningarna ökar på välfärdstjänster och vår ambition är att erbjuda en mer aktiv delaktighet av brukare/kunder i hur framtidens utbud av tjänster ska utvecklas. Vi kommer fortsätta vår utveckling mot områdesbaserad socialtjänst dvs. att möta barn/unga och deras familjer i deras närmiljö, att möta behov med tidiga, flexibla och lättillgängliga insatser. Vi kommer tillsammans med samverkanspartners utveckla arbetet med att ge personer som står utanför arbetsmarknaden möjlighet att pröva på arbetsliknande förhållanden som stärker personen att närma sig arbete eller studier.

Framtidens äldreomsorg förväntas utvecklas till att erbjuda en trygg och säker miljö i det ordinarie boendet och där kommer Nära Vård uppbyggnadsarbetet ha stor betydelse. Äldrenämndens beslut om en förändrad struktur för äldreomsorgen kommer att förberedas inom förvaltningen. Förändringen ger bra förutsättningar att stärka kontinuitet i mötet med brukare och att arbeta upp multiprofessionella team som har förutsättningar att ge vård och omsorg utifrån komplexa omvårdnadsbehov. Med brukare/kund i fokus kommer förvaltningen att diskutera hur verkställighet av uppdrag, avtal och gällande lagstiftning ska verkställas med bästa nyttoeffekt. Var vi än finns i organisationen ska vi "skapa bra dagar tillsammans".

Utmaningarna är stora, brukare/kunder har stora förväntningar på insatser samtidigt som vi måste hitta vägar till effektiviseringar för att nå en ekonomi i balans. Aktiviteter enligt redovisat åtgärdsprogram för att få ekonomi i balans har tyvärr fått stå tillbaka i och med Coronapandemins utbrott men kommer intensifieras under 2021. Vi kommer arbeta med tydlighet i vad, hur och vem som ska utföra insatser/tjänster likväl som mer tid ska ägnas till uppföljning, analyser och kvalitetssäkring med syfte att skapa trygghet för medarbetare och brukare/kunder. En flexibel organisation kommer att behövas för att möta framtidens utmaningar men ej att förglömma är att erfarenheten visar att tid behövs vid omställning av personal likväl som vid implementering av digitala verktyg som underlättar i arbetet.

En 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 verksamhetssystem, utveckla rapporter från systemen som ger bra underlag för analyser samt utveckla och införa nya lättillgängliga verktyg. Utveckling av teknik bör ske i nära samverkan med brukare/kunder, medarbetare och tekniker. Vi ska fortsätta med de insatser som pågår exempelvis kontakt med utbildningsväsendet, nytt lättillgängligt introduktionsprogram, ge möjlighet till kompetensutveckling samt erbjuda möjlighet till högre önskad sysselsättningsgrad

Sammanfattningsvis så står Linköpings kommun inför många utmaningar framåt. För att nå framgång krävs att vi tar 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 verksamhetsområden/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".

Verksamheten bidrar till de kommunövergripande målen genom förvaltningsbudgeten och Leanlinks verksamhetsplan, se bilaga 1.

Anita Lhådö
Förvaltningschef

Förvaltningsbudget 2021 med plan för 2022-2024

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 beslutar den 29 september om budget för 2021 med plan för 2022-2024 med ekonomiska ramar för nämnderna. Kommunens reglemente anger också förväntningar på nämnder och förvaltningar. Leanlink ska genom sitt basuppdrag och inriktningen i förvaltningsbudgeten 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.

Förvaltningsbudgeten anger riktning och förutsättningar för förvaltningens verksamhet och utveckling.

Leanlinks 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

Utförarförvaltningen Leanlink ska utföra verksamhet med den inriktning och omfattning som framgår av respektive uppdrag/beställning från 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 konkurransutställning 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 (enligt SOL och LSS)
- Måltidsservice
- Arbetsmarknadsinsatser

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) och enligt ”Riktlinjer för verksamhetsuppdrag” (tas fram ht-20).

Beställaren bör när det är möjligt eftersträva en god framförhållning av uppdraget så att det finns tid för dialog 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.

I Leanlinks uppdrag ligger även att bistå social- och omsorgsförvaltningen med verksamhetsutveckling, som referens avseende kvalitet och kostnader, samt att på uppdrag ansvara för att fullgöra kommunens lagstadgade uppdrag som huvudman.

Kommunen har beslutat om en ny modell för äldreomsorg som innebär att nuvarande valfrihetsystem för hemtjänst upphör och ersätts med ett områdebaserat uppdrag som integrerar hemtjänst, rehabiliteringsinsatser, hemsjukvård, demensarbetslag, servicehus och trygghetsboenden. Leanlink kommer att få ett verksamhetsuppdrag som omfattar alla geografiska delar i kommunen. Förändringen innebär att förvaltningen behöver genomgå en omfattande förändring när det gäller organisering och arbetssätt.

Sammanfattning av Leanlinks förvaltningsbudget

- Leanlink budgeterar en ekonomi i balans. Det budgeterade resultatet förutsätter en förändrad ersättning från äldregruppen för hemtjänst och att beslutat åtgärdsprogram kan genomföras. I det fall åtgärdsprogrammet inte kan genomföras fullt ut och/eller att Coronapandemin innebär ökade kostnader för förvaltningen kommer detta redovisas till kommunstyrelsen som får ta ställning till Leanlinks resultatkrav i samband med månads-/delårsrapportering under 2021.
- Under förutsättning att pandemins effekter inte tilltar igen under hösten 2020 och framöver kommer tidigare planerade aktiviteter och åtgärder återupptas för att förbättra och stabilisera resultatutvecklingen för Leanlink. Utöver detta kommer den konsultutredning som genomförts under våren 2020 användas genom att rekommendationer till valda delar implementeras i effektiviseringsarbetet inom samtliga verksamhetsområden.

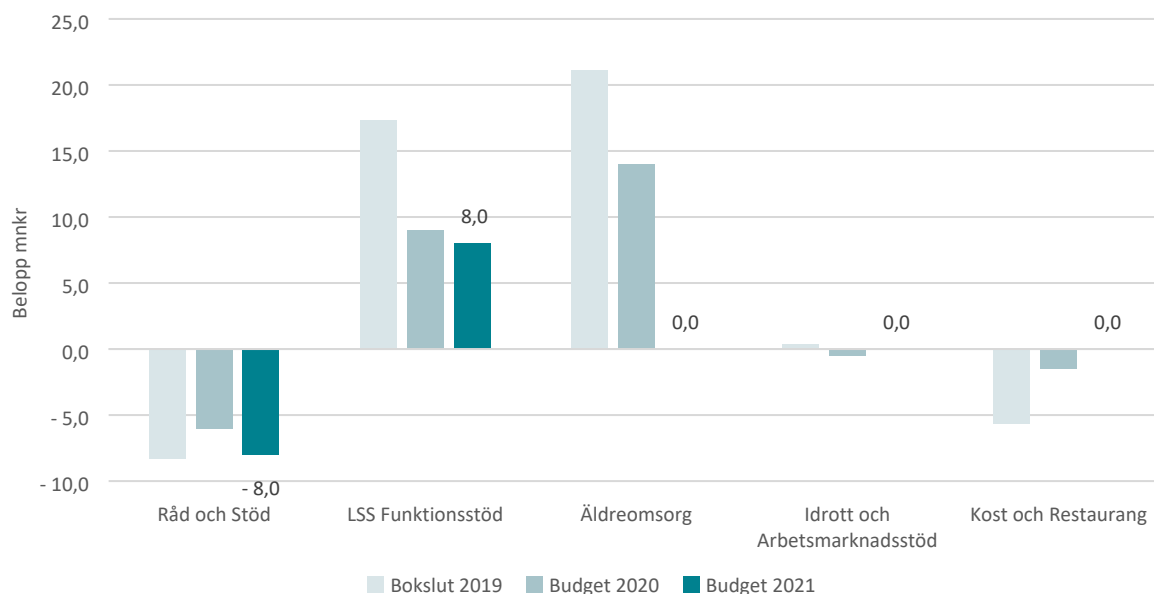
Ekonomi

Ekonomi, belopp tkr	Budget förslag 2021	Plan förslag 2022	Plan förslag 2023	Plan förslag 2024
Verksamhetens nettokostnader	0	0	0	0
<i>varav kostnader</i>	1 700 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000
<i>varav intäkter</i>	1 700 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000
Investeringar, netto	4 900	4 900	4 900	4 900

Kommentar till förvaltningens ekonomi

Coronapandemins utbrott i februari 2020 innebar genomgripande förändringar i arbetet med det ekonomiska åtgärdsprogrammet för Leanlink. Möjligheterna till att genomföra planerade åtgärder försämrades radikalt och arbetet inriktades i stort sett enbart på att klara kärnuppdraget och att förhindra smittspridning i verksamheterna. Mot bakgrund av detta är bedömningen att det kommer att krävas en tidsperiod av normala förhållanden – utan påverkan av pandemi eller annat extraordinärt – för att uppnå balans i Leanlinks ekonomi.

Förvaltningens verksamheter, nettokostnader i förslag till budget för 2021, budget 2020 och bokslut 2019



En strävan i vår relation med respektive beställare är att ha balans i ekonomin mot varje nämnd, särskilt gäller detta verksamheterna LSS Funktionsstöd och Råd och Stöd vilket medfört ett gemensamt stort effektiviseringsuppdrag.

Volymutveckling

Basuppdrag	Utfall 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Hemtjänst, timmar	357 127	341 844	339 000	339 000	339 000	339 000
Vårddyg, antal	190 759	197 012	195 950	195 950	195 950	195 950
SFB personlig assistans, timmar	165 162	180 228	160 550	160 550	160 550	160 550
LSS personlig assistans, timmar	50 395	46 908	48 117	48 117	48 117	48 117
Boendeplatser, Råd och Stöd	230	246	231	214	214	214
Arbetsmarknadsplatser	122	192	234	234	234	234
Måltider, antal tusen st	6 953	6 953	6 953	6 953	6 953	6 953

Personal	Utfall 2019	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Antal tillsvidareanställda	2 417	-	*)			
Total sjukfrånvaro	8,0 %	7,0 %	7,0 %			
Andel avgångar	6,6 %	6,8 %	7,0 %			

*) Arbete pågår för att minska antal timanställda för att optimera antalet tillsvidareanställda.

Kommentar till volymutvecklingen

Volymerna för 2021 baseras på bedömningar utifrån befintliga uppdrag och avtal samt övriga rådande förutsättningar inför budgetåret. Volymerna från och med 2022 ligger kvar på samma nivå men kommer sannolikt att förändras utifrån Leanlinks förändrade uppdrag samt kommunens och beställarnas framtida beslut.

Planeringsförutsättningar

Medborgare

Förväntningarna hos kommunens invånare ökar ständigt på välfärdstjänster och därmed på vår förmåga att leverera med god kvalitet. Utmaningarna är stora inom alla områden och vi behöver fortsätta utveckla våra arbetssätt och vår organisation för att möta brukarnas krav och behov. Vi behöver arbeta med ständiga förbättringar i processerna och ett exempel på det är dialogen med dem vi är till för. Att bjuda in kunder och brukare till ökad delaktighet vid utformningen av framtidens utbud av våra tjänster är avgörande för att nå målen.

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 2018-2020 har dock ekonomin försämrats markant och är inte i balans. För innevarande år 2020 budgeteras underskott för affärsområdena Äldreomsorg och LSS Funktionsstöd. Huvudsakliga anledningar till den negativa resultatutvecklingen är otillräckliga ersättningsnivåer inom hemtjänst, gruppboende och personlig assistans. Den nuvarande ersättningsnivån täcker inte den självkostnad som finns för att bedriva dessa verksamheter. Beräkningen av budget 2021 bygger på förändrad ersättning för hemtjänst och att beslutat åtgärdsprogram kan genomföras. Övriga verksamhetsområden inom Leanlink har ekonomin i balans. Arbete med beslutat åtgärdsprogram pågår utifrån de förutsättningar som utvecklingen av Coronapandemin medger, förhoppningen är att processen kan intensifieras inför det nya budgetåret.

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.
- Måltidsservice, ca 25 000 portioner/dag produceras, störst kund är utbildningsförvaltningen.
- Arbetsmarknadsinsatser till 190 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 har utökats utifrån kommunens 500-satsning. Verkställande av uppdraget pågår i samverkan med enheterna arbetsmarknad och integration och försörjningsstöd, arbetet har hittills resulterat i tydlig effektivisering av process och flöden. Samtliga verksamhetsområden kommer att fortsätta att erbjuda platser till personer som står utanför arbetsmarknaden.

Prioriteringsområden för 2021 är att tillsammans med beställande nämnder utveckla effektiva nya arbetssätt för att möta framtida utmaningar. Exempel på detta är att minska segregationen genom områdesbaserad socialtjänst och möta demografiutvecklingen inom äldreomsorgen med en ny modell för insatser samt utveckla nära vård tillsammans med Regionen.

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.

Förvaltningen har målsättningen 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 vara en prisvärd verksamhet.

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

Vi behöver även skapa förutsättningar och möjligheter att erbjuda mer flexibilitet beträffande arbetstider. Coronapandemin har bidragit till en positiv utveckling inom vår rekrytering av medarbetare och lockat nya grupper att söka sig till våra verksamheter.

Ekonomi

Driftsammandrag

Nettokostnad	Bokslut 2019	Budget 2020	Budget förslag 2021	Plan förslag 2022	Plan förslag 2023	Plan förslag 2024
Belopp tkr						
Råd och Stöd	-8 259	-6 000	-8 000	0	0	0
LSS Funktionsstöd	17 277	9 000	8 000	0	0	0
Äldreomsorg	21 084	14 000	0	0	0	0
Idrott och Arbetsmarknadsservice	348	0	0	0	0	0
Kost och Restaurang	-5 625	-2 000	0	0	0	0
Ledning	332	0	0	0	0	0
Summa internbudget	25 157	15 000	0	0	0	0
<i>varav intäkter</i>	<i>1 594 950</i>	<i>1 673 750</i>	<i>1 700 000</i>			
<i>varav kostnader</i>	<i>1 620 107</i>	<i>1 688 750</i>	<i>1 700 000</i>			
Budgetram enligt beslut i KF den 26 maj 2020	0	15 000	0			

Leanlink budgeterar ett nollresultat för år 2021. Resultatet innebär en förbättring jämfört med innevarande års prognos och bygger på förändrad ersättning för hemtjänst och att beslutat åtgärdsprogram kan genomföras fullt ut. Målsättningen är att dessa två delar lägger grunden för en positiv resultatutveckling med en ekonomi i balans för Leanlink från och med verksamhetsår 2021. Verksamhetsområdena hanterar olika utmaningar inom ekonomin vilket förklarar de varierande resultaten. En strävan i vår relation med respektive beställare är att ha balans i ekonomin mot varje nämnd, särskilt gäller detta verksamheterna LSS Funktionsstöd och Råd och Stöd vilket medfört ett gemensamt stort effektiviseringsuppdrag.

Inom verksamhetsområdena Äldreomsorg och LSS Funktionsstöd råder obalans i ekonomin. De båda områdenas resultat 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 genomförts under 2020 har bidragit till viss förbättrad ekonomi men ännu inte räckt till full kostnadstäckning för verksamheten. Ett positivt besked är att regeringen i sin budgetproposition för 2021 föreslår en uppräknings av schablonbeloppet för assistansersättning med 3,5 %. Detta är ett trendbrott då den årliga uppräknings sedan 2014 inte alls motsvarat lönekostnadsutvecklingen för medarbetare inom LSS personlig assistans.

Förutsättningar för en ekonomi i balans:

- arbetet med åtgärdsprogram kan genomföras fullt ut
- dialog med beställare fortsätter och leder till tecknade avtal för Äldreomsorg och LSS Funktionsstöd för samtliga uppdrag
- ersättningsnivåerna inom hemtjänst och personlig assistans anpassas till verklig självkostnad

Investeringar

Investeringar	Nettoutgift 2019	Nettoutgift 2020	Nettoutgift förslag 2021	Nettoutgift förslag 2022	Nettoutgift förslag 2023	Nettoutgift förslag 2024
Belopp tkr						
Råd och Stöd	579	600	600			
LSS Funktionsstöd	54	500	500			
Äldreomsorg	4 414	3 000	3 000			
Idrott och Arbetsmarknadsservice	84	500	500			
Kost och Restaurang	174	200	200			
Ledning	0	100	100			
Summa investeringar	5 305	4 900	4 900			
<i>varav inkomster</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>			
<i>varav utgifter</i>	<i>5 305</i>	<i>4 900</i>	<i>4 900</i>			
Investeringsram enl. beslut i KF den 26 maj 2020	7 900	4 900	4 900			

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

Mål och inriktning

Målområde: Medborgare

Kommunövergripande mål: Välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet och individen i centrum

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2019	2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Trygga välfärdstjänster med god kvalitet	Nöjda kunder/brukare (andel %)			85 %	
Kundernas behov tillgodoses	Aktuella avtal			100 %	
Delaktiga och medskapande kunder/brukare	Upplevd delaktighet			90 %	

Målområde: Ekonomi

Kommunövergripande mål: Kostnadseffektiv verksamhet

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2019	2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Kostnadseffektiv verksamhet	Ekonomiskt resultat	-25,7 mnkr	-33,0*) mnkr	0,0 mnkr	0,0 mnkr
Korrekt och effektiva inköp	Avtalstrohet (%)	66,3 %	63,6 %	100 %	
	E-handelstrohet (%)	65,8 %	71,8 %	82 %	

*) Inklusive resultatpåverkan pga. Corona, -15 mnkr, avser prognos 2020.

Indikatorerna för avtalstrohet och e-handelstrohet 2020 avser utfall till och med 2020-08-31.

Kommunövergripande mål: Hållbar ekonomi

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2019	2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
God ekonomisk kontroll	Ekonomiskt resultat	-1,6 %	-0,2 %*)	Budgetavvikelse max 1 %	

*) Exklusive resultatpåverkan pga. Corona, avser prognos 2020.

Målområde: Verksamhet

Kommunövergripande mål: Effektiv organisation med goda resultat

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2019	2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Effektiv organisation med goda resultat	Administrationstid inom Leanlink totalt			Minska 10 %	
	Medarbetarundersökning			Öka HME index	
	Tydliga avtal och uppdrag			100 %	
Hög digitaliseringsgrad	Verkställa projekt enligt digitaliseringsplan			100 % verkställda projekt	

Kommunövergripande mål: Hållbar verksamhetsutveckling

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2019	2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
En klimatsmart förvaltning	Medvetenhet om verksamhetens insatser för att minska miljöpåverkan			95 %	

Målområde: Medarbetare

Kommunövergripande mål: Attraktiv arbetsgivare

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2019	2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
	Total sjukfrånvaro, %	8,6	9,9	7,0	

Goda arbetsplatser <i>Varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet samt har inflytande och möjlighet att utvecklas.</i>	Män	8,2	9,0	7,0	
	Kvinnor	8,7	10,2	7,0	
	Andel heltidsanställningar, %	58,2	59,7	67,0	
	Män	69,2	70,1	67,0	
	Kvinnor	55,8	57,1	67,0	
	Jämställdhetsindex (JämiX)	i.u	i.u	i.u	
Hållbart chef- och ledarskap <i>Varje cheflider och utvecklar sina verksamheter mot uppsatta mål med mod, engagemang och mänsklighet.</i>	Attraktiv arbetsgivarindex (AVI)	i.u	i.u	i.u	
	Hållbart medarbetarengagemang (HME)	i.u	73	78	
	Chefsavgångar (andel tillsvidare chefer som har slutat), %	0,0	3,3		
	Män	0,0	4,8		
	Kvinnor	0,0	3,0		
Chefindex	68,1*				

*) Siffror för 2019 och 2020 finns ej. Värdet kommer ifrån enkätundersökningen som genomfördes i samband med genomlysningen av chefers förutsättningar 2018.

Kommunövergripande mål: Hållbar kompetensförsörjning

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2019	2020	Målvärde 2021	Målvärde 2022
Nya vägar för 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>	Andel avgångar (andel tillsvidare anställda som har slutat %)	1,8	6,8	7,0	
	Män	2,1	5,2	7,0	
	Kvinnor	2,9	7,2	7,0	
	Avgångsålder pension	64,3	63,6	65	
	Män	i.u	i.u		
	Kvinnor	i.u	i.u		
	Antal arbetsmarknadsplatser	i.u	67	67	
	Mertid	0,7	0,6	1,0	
	Män	0,7	0,7	1,0	
	Kvinnor	0,7	0,6	1,0	
Övertid	i.u	1,1	0,5		
Män	1,4	1,8	0,5		
Kvinnor	0,9	0,9	0,5		

Strategiska utvecklingsuppdrag

Kommungemensamma

- Samtliga nämnder ska inarbeta och genomföra åtgärder i enlighet med handlingsplan för koldioxidneutralt Linköping 2025, Linköpings kommuns handlingsplan för klimatanpassning och enligt respektive nämnds handlingsplan utifrån kemikalieprogrammet.
- Samtliga nämnder ska utveckla samordningen mellan nämnder och inom koncernen för effektivare insatser och åtgärder för att minska och motverka segregation.
- Samtliga nämnder ska effektivisera nyttjandet av administrativa- och verksamhetslokaler samt övriga kommunala anläggningar.
- Samtliga nämnder ska se över sin egen inköpsorganisation i syftet att säkerställa en hög e-handels- och avtalstrohet.
- 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 effektivisera verksamheten och frigöra ytterligare resurser genom digitalisering.
- Samtliga nämnder ska stärka organisationens digitala mognad.
- Samtliga nämnder ska i kompetensförsörjningsarbetet anpassa personalframskrivningsanalysen till ekonomisk ram.

- Samtliga nämnder ska vidta åtgärder för att stärka chefers förutsättningar samt minska personalomsättning och sjukfrånvaro.
- Samtliga nämnder ska tillskapa ett ökat antal platser för arbetsmarknadsanställningar i kommunkoncernen.

Förvaltningens verksamhet

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.

Planer och program

Internkontroll

Förvaltningens internkontrollplan fungerar som ett verktyg och hjälpmedel i utvecklingsarbetet. Planen har tydlig koppling till arbetet med ständiga förbättringar och de processer som pågår i verksamheterna. Exempel på detta är bland annat uppföljning av delar av ekonomiskt åtgärdsprogram (inköps- och fordonsprocessen), uppföljning av sjukfrånvaro och säkerställa organisationens kompetens i samband med övergång till ny samarbetsplattform.

Upphandlingsplan

För närvarande är två livsmedelsupphandlingar inom Kost och Restaurang aktuella under 2021. Det är kött och chark under våren med avtalsstart 2021-11-01 samt färsk fisk under hösten med avtalsstart 2022-05-01.

Objektsplan VSO (PM3)

Planen som tas fram i samråd med och redovisas av social- och omsorgsförvaltningen omfattar även Leanlinks verksamheter.

Personal- och kompetensförsörjningsplan

Sammanfattningsvis fortsätter arbetet utifrån de nya vägar till kompetensförsörjning som är framtagna. Förvaltningen har fått ett riktat förändrings- och utvecklingsuppdrag och kommer ännu tydligare samordna kompetensförsörjningsarbetet med stöd av välfärdsteknikens möjligheter. En ny resurs har anställts för att utveckla verksamheternas arbete med bemanningsoptimering. Arbetet med införandet av rätten till önskad högre sysselsättningsgrad fortgår som ett led att både trygga kompetensförsörjningen och att vara en attraktiv arbetsgivare. Utifrån de förutsättningar som har varit under stor del av 2020 har utvecklingsarbetet inom attraktiv arbetsgivare fortsatt med implementering och arbete med framtagna framgångsstrategier inom arbetsmiljöområdet. Under 2020 har flera valideringar till undersköterska genomförts och möjligheten har stärkts till flera valideringar genom Äldrelyftet.

