



Verksamhetsberättelse 2020

Leanlink

Innehållsförteckning

Förvaltningschefens/nämndansvarig tjänstepersons bedömning och analys	3
Samlad bedömning och analys av ekonomi, verksamhet och personal.....	3
Uppföljning åtgärdsprogram	3
Viktiga beslut och händelser	5
Ekonomi	7
Driftsammandrag	7
Investeringar	8
Uppföljning av effekterna för nämndens verksamhet av coronapandemin.....	9
Uppföljning av mål och inriktning	10
Målredovisning.....	10
Strategiska utvecklingsuppdrag.....	13
Uppföljning av nämndens verksamhet	14
Uppföljning av planer och program	14
Uppföljning av nämndindikatorer	15
Övriga bilagor	
• Bilaga 1 Internkontrollrapport	
• Bilaga 2 Uppföljning av förvaltningens verksamhetsplan	

Nämndens uppdrag

I enlighet med Linköpings kommuns reglemente och instruktion ska den verksamhet som kommunen bedriver internt och som kan konkurrensutsättas 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.

Verksamhet bedrivs inom följande områden:

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

Förvaltningschefens/nämndansvarig tjänstepersons bedömning och analys

Verksamhetsberättelsen är en uppföljning av Leanlinks samlade verksamhet utifrån bl.a. reglemente, internbudget och förvaltningens verksamhetsplan. Genom en uppföljning utifrån mål och resultat kan slutsatser dras för att ta fram planer och aktiviteter för fortsatt utveckling. Syftet med uppföljning är att säkerställa att verksamhetens resurser används till det som avsetts, få god ekonomisk kontroll och att säkerställa att verksamheten bedrivs inom tilldelade ramar och i linje med målen för god ekonomisk hushållning.

Samlad bedömning och analys av ekonomi, verksamhet och personal

Den pandemi som drabbade världen i början av året har förändrat förutsättningarna för arbete och planering inom den kommunala verksamheten för lång tid framöver. 2020 planerades utifrån ett antal olika utmaningar för Leanlink, till exempel; ekonomi i balans, minska sjukfrånvaro, hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare samt säkra kompetensförsörjningen i verksamheterna. Alla utmaningar fick en ytterligare dimension när pandemin bröt ut och försatte organisationen i en situation som inte upplevts på väldigt lång tid. Mot denna bakgrund känner vi i förvaltningens ledning en stor stolthet och beundran för det sätt som våra medarbetare och chefer genomfört sina uppdrag.

Vi vill rikta ett stort tack till varje medarbetare för mycket goda insatser under detta annorlunda år som präglats av stor oro över smittorisker och bemanning. Leanlinks kärnvärden har präglat kontakten med kund/brukare trots stor påfrestning och personalgrupperna har ställt upp för varandra. Årets krissituation har visat att verksamheterna är lösningsfokuserade, att det finns en stor flexibilitet och att kund/brukares behov är det viktiga i varje dags arbete.

Flertalet av aktiviteterna i årets verksamhetsplan har på grund pandemin inte kunnat genomföras fullt ut varför de även ingår i planen för 2021 för genomförande.

Ekonomi har naturligtvis påverkats av pandemin under året. Under större delen av året befarades ökning av det budgeterade underskottet på 15 mnkr mot bakgrund av de kostnadsökningar och intäktsminskningar som pandemin medfört. I takt med att ansökta statsbidrag beviljats och en del övriga intäktsökningar beslutats har Leanlinks ekonomi åter kommit i balans. Analysen visar resultatet, +8 mnkr, som i viss mån har påverkats av de särskilda omständigheter som varit under året. Bedömningen är att pandemin orsakat ökade kostnader med cirka 35 mnkr för verksamheterna, varav sjuklönekostnaderna står för drygt 20 mnkr. Ökade kostnader har i stort sett kompenseras via statsbidrag och ersättningar från beställare vilket betyder att pandemin varit ett nollsummespel resultatmässigt för Leanlink. Det som till stor del förklarar den positiva resultatutvecklingen under årets sista månader och därmed helåret är ökade intäkter för affärsområde Äldreomsorg tack vare extra ersättningar, högre omsorgsprisindex och höjd ersättning för hemtjänst i glesbygd. Andra anledningar är minskade kostnader för olika aktiviteter som inte kunnat genomföras inom alla verksamheter och inte minst att arbetet med åtgärdsprogram inneburit ökad medvetenhet om ekonomin vilket visar sig i resultatet.

Samtidigt som pandemin påverkat hela samhället negativt på många sätt så har den triggat igång utveckling och innovation i våra verksamheter. Framst teknikanvändandet har ökat radikalt och i synnerhet digitaliseringsprocessen med avseende på kommunikation utan fysiska möten och tidsödande resor. En annan tydlig effekt är att det har skapats en ny kultur som kännetecknas av vilja till ökat samarbete och gemenskap över olika organisatoriska gränser. Sist men inte minst upplever vi inom Leanlink att brukar/kundfokus har nått en ny dimension för våra medarbetare som varje dag gör sitt yttersta för att värna och skydda de vi är till för.

Under pandemin har sjukfrånvaron ökat kraftigt och med stora variationer mellan verksamheterna. Det har naturligtvis påverkat arbetet inom medarbetarperspektivet på olika sätt. T ex har införandet av Rätten till önskad högre sysselsättningsgrad inte kunnat genomföras i önskvärd omfattning. De två stora projekten Hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare samt Sunt arbetsliv har ej heller genomförts på tillänt sätt. Mera positivt är det att de två 5-poängskurserna Hälso- och sjukvårdslagen och Arbetsrätt genomförts enligt förvaltningens plan för chefsutveckling.

Uppföljning åtgärdsprogram

Arbete med åtgärdsprogram har genomförts under året och kommer att pågå även under 2021. För närvarande pågår översyn av Leanlinks fordonsprocess för att effektivisera hantering och ekonomi av drygt 200 fordon som dagligen rullar i verksamheterna. Pilotprojekt med bl a digitala körjournaler påbörjas 1/1 2021 inom två verksamheter hos äldreomsorgen. Fortsatt implementering av e-handel pågår likaså. Översyn av inköpsorganisationen pågår med hjälp av studentmedarbetare från logistikprogrammet på LiU.

Arbetet med de rekommendationer som extern konsult lämnat efter sin genomlysning pågår. Dessutom fortsätter bl. a. dialogerna med omsorgsnämnden angående personlig assistans och med omsorgskontoret avseende effektivisering av användandet av platserna inom gruppboheter.

En ny tjänst har inrättats inom äldreomsorgen som har till uppgift att arbeta med effektiv bemanning. Åtgärder och aktiviteter inom projektet Hållbart arbetsliv för att minska sjukfrånvaro och personalomsättning, har pausats på grund av Coronapandemin.

Sammanfattande bedömning utifrån årets bokslut är att en viss effekt, och därmed pusselbit i effektiviseringsarbetet, kan tillskrivas en ökad medvetenhet om ekonomin inom många delar av organisationen. Generellt är åtgärderna i programmet av något långsiktigare karaktär och förväntas kunna avläsas i resultatutvecklingen inom ett par år.

Ekonomi

Ekonomi, belopp tkr	Bokslut 2020	Budget 2020	Avvikelse
Verksamhetens nettokostnader	-7 972	15 000	22 972
<i>varav nettokostnader för coronapandemin</i>	0	0	0
Investeringar, netto	5 159	4 900	-259





Väsentliga avvikelser













Leanlinks resultat har under årets sista månader utvecklats positivt från befarat underskott till ett överskott om 8 mnkr, vilket motsvarar 0,5 % av förvaltningens totala omsättning på drygt 1,7 miljarder kronor. Det mycket speciella verksamhetsåret har i ekonomiperspektivet präglats av osäkerhet och svårigheter att göra bedömningar och analyser.

Det positiva utfallet förklaras av en kombination av olika åtgärder, beslut och ett omfattande internt arbete där samtliga verksamheter bidragit utifrån givna förutsättningar. Resultatet förbättrades under hösten främst tack vare ökade intäkter till affärsområde Äldreomsorg och minskade kostnader för affärsområde Råd & Stöd.

Verksamhet

Nämndens måluppfyllelse för året

	Uppfyllt
	Delvis uppfyllt
	Ej uppfyllt
	Nämndmålet kan ej bedömas

Nämndmål	
Medborgare	 Trygga välfärdstjänster med god kvalitet
	 Delaktiga och medskapande kunder/brukare
Ekonomi	 Kostnadseffektiv verksamhet
	 Korrekta och effektiva inköp
	 God ekonomisk kontroll
Verksamhet	 Effektiv organisation med goda resultat
	 Tydliga avtal och uppdrag
	 Hög digitaliseringsgrad
	 En klimatsmart förvaltning
Medarbetare	 Goda arbetsplatser
	 Framgångsrikt chef- och ledarskap
	 Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning

Väsentliga avvikelser

Pandemin har påverkat tryggheten hos många av våra kunder/brukare. Folkhälsomyndighetens restriktioner och kommunala beslut har påverkat vardagen för alla medborgare i Linköping och medfört generellt ökad otrygghet.

Avtalslösa verksamheter, 30 % inom äldreomsorgen och 10 % inom LSS verksamheten, finns fortfarande i väntan på att riktlinjer för verksamhetsuppdrag ska bli klara.

Positivt är att användandet av digitala kontakter har ökat under året, vilket medfört att den digitala mognaden har ökat inom förvaltningen.

Basuppdrag (volymmått)	Bokslut 2020	Bokslut 2019
Hemtjänst, timmar	345 681	357 127
Vård dygn, antal	193 663	190 646
SFB personlig assistans, timmar	160 433	165 162
LSS personlig assistans, timmar	50 057	50 395
Boendeplatser, Råd & Stöd	225	230
Arbetsmarknadsplatser (Idrott & Arbetsmarknadsservice)	192	122
Måltider, antal (Kost & Restaurang)	6 734 379	6 952 757

Väsentliga avvikelser

Tydlig nedgång av utförda antal hemtjänsttimmar mot föregående år, 3,2 %, främst på grund av pandemin. Brukarna har avlagt sig insatser och verksamheterna har prioriterat efter insatsernas angelägenhetsgrad. Antal vård dygn har ökat jämfört med föregående år på grund av driftstart av Vallastadens vårdboende och övertagande av Kärna vårdby under våren 2019. Antal arbetsmarknadsplatser har ökat med 70 utvecklingsplatser efter utökad uppdrag från Arbetsmarknadsnämnden och ett antal individer har gått vidare till externt arbete och egen försörjning. Serverade måltider har minskat då gymnasieskolorna varit stängda under pandemin och frånvaron varit hög inom grundskolan, fritidshem och förskolan.

Personal

Personal	Bokslut 2020	Bokslut 2019	Målvärde helår
Antal tillsvidare anställda	2 548	2 465	-
Total sjukfrånvaro	10,5 %	8,0 %	7,0 %
Extern personalomsättning	10,4 %	11,0 %	7,0 %

Väsentliga avvikelser

Leanlink har utökad antalet medarbetare jämfört med föregående år beroende på övertagande av verksamhet och öppnande av ny verksamhet.

Sjukfrånvaron har ökat betydligt jämfört med 2019 på grund av pandemin och de gällande föreskrifterna i kommunen för att begränsa smittspridning i verksamheterna.

Viktiga beslut och händelser

Beslut

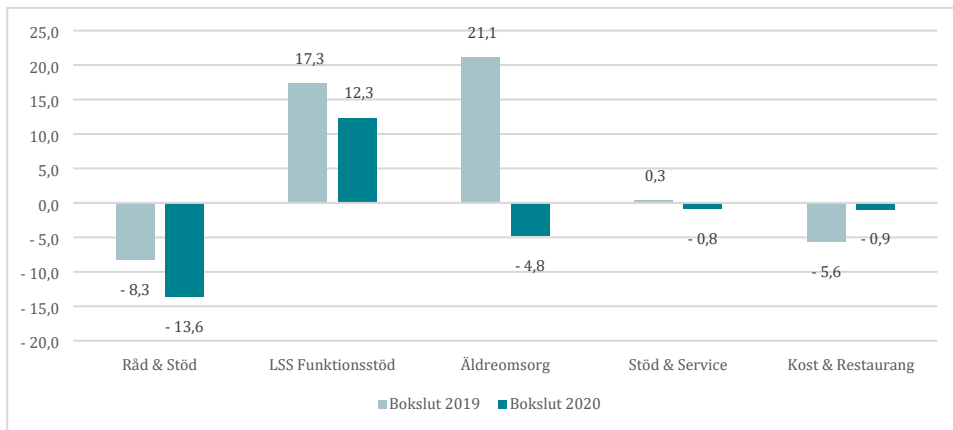
- Gemensam krisledning med SoF under våren för att hantera Covid-19, att begränsa smittspridning bland brukare och medarbetare.
- Start av korttidsplatser för patienter med Covid-19 i juni.
- 1/9 avslutades central krisledning och kommunen återgick till grundberedskap, krisarbetet bedrivs sedan dess på förvaltningsnivå och ute i verksamheterna.
- Beställning av en mindre genomlysning av förvaltningens verksamheter av extern konsult med fokus på verksamheterna LSS Funktionsstöd och Äldreomsorg. I slutrapport ska rekommendationer/förslag till förbättringar ingå.
- WiFi till omsorgsnämndens verksamheter, vilket skett succesivt.
- Arbetsmarknadsnämnden beslutade under mars månad att utöka antalet utvecklingsplatser inom stöd och service med 70 st.
- Stöd och Service bytte av namn till Idrott och arbetsmarknadsservice fr.o.m. 1/4.
- Social- och omsorgsnämndens ordförande beslutade i december om nedstängning av daglig verksamhet.

Händelser

- Vid Cov-19 inträde i Sverige startade förvaltningens krisarbete, riskanalyser genomfördes och ledningsgruppen skissade på händelsebeskrivningar med åtgärdsförslag för att vara förberedda att möta en utbredd pandemi. Regelbundna uppföljningar har gjorts och enheter där smitta har konstaterats har haft stöd från MAS och Smittskydd. Rutiner har tydliggjorts enligt Folkhälsomyndighetens och Regionens rekommendationer, riskanalyser har uppdaterats och lager av skyddsutrustning har säkerställts. Äldreomsorgen har stärkts med ökad bemanning vilket varit uppskattat och lugnat oro som fanns inom verksamheten. Inom individ- och familjeomsorgen märks en ökad efterfrågan på stöd utifrån psykisk ohälsa.
- Kost och Restaurangverksamheten har haft en stor utmaning att anpassa sin produktion utifrån pandemins konsekvenser, ett stort antal minskade portioner till utbildningsförvaltningens enheter och förändrad paketering av portioner.
- Vaccination mot covid-19 påbörjades på våra äldreboenden den 28 december.
- Nytt psykiatriboende med 10 platser öppnades på Adamstorpsvägen i Ljungsbro.
- Äldreomsorgen övertog driften av Hagdalska huset men fick pga. Covid-19 stänga verksamheten för fysiska möten. I stället bedrivs aktiviteterna för närvarande digitalt via sociala medier, t ex Facebook.
- Ny gruppboende för brukare med särskilda behov startade i Slaka.
- Idrott & arbetsmarknadsservice har organiserat och genomfört utökning av antalet arbetsmarknadsplatser med 70 st. i samverkan med avdelningen för försörjningsstöd och enheten för arbetsmarknad och integration.
- Nytt avtal har tecknats mellan Kost & Restaurang och Utbildningsförvaltningen efter en mycket bra dialog parterna emellan.
- Gemensamt arbete har påbörjats mellan LSS Funktionsstöd och Social- och omsorgsförvaltningen för att optimera processen avseende gruppboende i syfte att minimera antal tomplatser.

Ekonomi

Nämndens verksamheter, nettokostnader bokslut 2020 jämfört med bokslut 2019



Analys och kommentar

Leanlinks nettokostnader (resultat) 2020 slutar på överskott om 8 mnkr. Fyra av fem affärsområden förbättrar sina ekonomiska resultat jämfört med föregående år. Kost & Restaurang redovisade ett förhållandevis stort överskott 2019 bland annat på grund av tillfälliga intäktsökningar vilket förklarar affärsområdets lägre resultat under 2020. Ökade intäkter för Äldreomsorg och minskade kostnader för Råd & Stöd är främsta anledningar till resultatförbättringen för Leanlink.

Driftsammandrag

Resultat 31 december 2020

Driftsammandrag, netto tkr Verksamhet	Bokslut 2020	Budget 2020	Avvikelse	Bokslut 2019
Råd & Stöd	13 550	6 000	7 550	8 259
LSS Funktionsstöd	-12 290	-9 000	-3 290	-17 277
Äldreomsorg	4 844	-14 000	18 844	-21 084
Idrott & Arbetsmarknadsservice	836	500	336	-348
Kost & Restaurang	861	1 500	-639	5 625
Ledning	171	0	171	-332
Summa	7 972	-15 000	22 972	-25 157

Nettoeffekt av coronapandemin som ingår i tabellen ovan, netto tkr	Bokslut 2020	Budget 2020	Avvikelse
Nettoeffekt av coronapandemin som ingår i driftsammandraget ovan, enligt separat specifikation i Verksamhetsberättelsen	0	0	0

Analys och kommentar

Leanlinks ekonomiska resultat för verksamhetsåret 2020 slutar på ett överskott om 8 mnkr. Redovisat utfall är 23 mnkr bättre än årets underbalanserade budget och 33 mnkr bättre än föregående år.

Den positiva resultatutvecklingen förklaras främst av ökade intäkter till affärsområde Äldreomsorg och minskade kostnader för affärsområde Råd och Stöd. Pandemin har påverkat områdenas ekonomi på olika sätt, t ex ökade sjuklönekostnader generellt genom högre sjukfrånvaro men även minskade lönekostnader för de enheter som inte kunnat tillsätta vikarier på grund av verksamhetens specifika karaktär (huvudsakligen inom Råd och Stöd). Leanlink har kompenserats fullt ut för ökade sjuklöner med ca 21 mnkr.

Äldreomsorg förbättrar sitt resultat med 18,8 mnkr jämfört med årets budget. Detta beror främst på ökade intäkter i form av extra ersättning avseende uteblivna växelvärdskunder (till följd av rädsla för covidsmitta), högre

omsorgsprisindex än beräknat samt höjd ersättning för hemtjänst i glesbygd. Råd och Stöd redovisar en positiv resultatavvikelse på 7,5 mnkr främst beroende på ovan nämnda minskade lönekostnader och lägre lokalkostnader då en verksamhet fått lämna lokaler på grund av arbetsmiljöskäl. Gemensamt för Leanlinks alla verksamhetsområden är att lägre kostnader för aktiviteter såsom friskvård, utbildning, planeringsdagar, konferenser mm på grund av pandemin också bidragit till ett förbättrat ekonomiskt resultat.

Trots genomförda effektiviseringar redovisar LSS Funktionsstöd en negativ budgetavvikelse på 3,3 mnkr. Avvikelsen beror främst på utebliven kompensation för utförda extrainsatser till brukare med särskilda eller förändrade behov och minskade intäkter pga. tomplatser inom gruppboenden.

Övriga affärsområden, Idrott & Arbetsmarknadsservice och Kost & Restaurang redovisar ekonomi i balans med förhållandevis små avvikelser gentemot årets budget.

Sammantaget bedöms pandemin inte nämnvärt ha påverkat Leanlinks ekonomiska resultat då ökade personal- och materialkostnader i hög grad kompenseras via de statsbidrag som ansökts samtidigt som vissa övriga kostnader minskat till följd av inställda aktiviteter och andra förändringar i verksamheterna.

Investeringar

Färdigställda projekt	Utgifter/inkomster sedan projektets start			Varav årets investeringar		
Belopp mnkr	Beslutad budget	Ack. utfall netto-investeringar	Budget-avvikelse	Budget 2020	Utfall 2020 netto-investeringar	Budget-avvikelse
Råd & Stöd	0,6	0,6	0	0,6	0,6	0
LSS Funktionsstöd	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0
Äldreomsorg	3,0	1,5	1,5	3,0	1,5	1,5
Idrott & Arbetsmarknads.	0,5	2,5	-2,0	0,5	2,5	-2,0
Kost & Restaurang	0,2	0	0,2	0,2	0,0	0,2
Ledning	0,1	0	0,1	0,1	0,0	0,1
Summa färdigställda projekt	4,9	5,1	-0,2	4,9	5,1	-0,2
Pågående projekt	Utgifter/inkomster sedan projektets start			Varav årets investeringar		
Belopp mnkr	Beslutad budget	Ack. utfall netto-investeringar	Budget-avvikelse	Budget 2020	Utfall 2020 netto-investeringar	Budget-avvikelse
Inga pågående investeringsprojekt						
Summa pågående projekt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa investeringar	4,9	5,1	-0,2	4,9	5,1	-0,2

Analys och kommentar

Årets investeringar uppgår till 5,1 mnkr. Utgifterna består bl. a. av elektroniska nyckelskåp till några hemtjänstverksamheter, sängar till Åleryds vårdboende, möbler till allmänna utrymmen på Ekbackens vårdboende och till det nya psykiatriboendet på Adamstorpsvägen, lokalanpassning av LSS Funktionsstöds kontor på Hertig Karlsgatan och ombyggnation av köket i bostadsrätten på Westmansgatan (Råd & Stöd), uppstart av gruppboenden Norrgård, ombyggnation av lokaler i Tornby och Vidingsjö samt anläggningsmaskiner till Idrottsenheten.

Årets ram överskrids med 0,2 mnkr beroende på att Idrott & Arbetsmarknadsservice fått utökat uppdrag och även behövt ersätta en stor anläggningsmaskin.

Uppföljning av effekterna för nämndens verksamhet av coronapandemin

Ökade kostnader, minskade kostnader, ökade intäkter och minskade intäkter år 2020 med anledning av coronapandemin

Verksamhet/insats belopp tkr	Redovisad avvikelse jämfört med budget 2020	
	Kostnader	Intäkter
Råd & Stöd	-4 400	1 000
LSS Funktionsstöd	3 200	
Äldreomsorg	16 900	
Idrott & Arbetsmarknadsservice	100	600
Kost & Restaurang	-900	2 600
Summa	14 900	4 200

Belopp i tabellen baseras på både bokförda händelser och bedömda effekter på grund av pandemin.

Kommentar

Generell bedömning är att Leanlinks resultat inte nämnvärt påverkats av pandemin. De ökade kostnaderna har i princip kompenseras via statsbidrag och ersättningar från beställarna. De intäktsminskningar som redovisas på vissa områden har delvis kompenseras och dessutom har vissa kostnader generellt varit lägre på grund av att planerade aktiviteter inte genomförts enligt budget.

Summa resultateffekter enligt tabellen ca -19.100 tkr, motsvarande belopp har bokförts som intäkt för statsbidrag.

Till ovanstående kostnadsökning tillkommer ökade kostnader för sjuklöner inklusive sociala avgifter motsvarande 20 mnkr vilket kompenseras via beslut av KS.

Kostnaderna påverkas på olika sätt inom verksamheterna. Inom Råd & Stöd har personalkostnaderna minskat under pandemin då ordinarie personal inom många enheter på grund av verksamhetens specifika karaktär inte kunnat ersättas med vikarier vid sjukdom eller VAB. Kost & Restaurang har under gymnasieskolans stängning kunnat omfördela personal för att täcka sjukdomsfrånvaro inom grundskolan och förskolan.





Uppföljning av mål och inriktning

Målredovisning

I detta avsnitt redovisas nämndens målavstämning som även framgår under avsnittet ”Samlad bedömning och analys av ekonomi, verksamhet och personal”. Måluppfyllelsen grundas på en sammanvägd bedömning av nämndindikatorer, förvaltningens verksamhetsplan och andra genomförda eller planerade aktiviteter. Fler resultat redovisas i nämndens verksamhetsberättelse.

Färgsättningen indikerar:

Nämndens måluppfyllelse för året

	Uppfyllt
	Delvis uppfyllt
	Ej uppfyllt
	Nämndmålet kan ej bedömas

Uppfyllelse av kommunfullmäktiges övergripande mål

Målområde Medborgare

Trygga välfärdstjänster med god kvalitet

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Under våren påverkades tjänsterna av pandemins inträde. Insatserna fick prioriteras och viss osäkerhet fanns vad gällde skyddsutrustning och bemanning innan rutiner, vägledning och riskbedömningar var på plats. Med tiden hittades metoder att utföra insatser på ett sätt som minimerade smittrisker. Beslut togs under hösten som begränsat brukare/arbetstagare att vara på sina arbets-, aktivitetsplatser vilket medfört viss frustration. Brukarna har fått sina behov tillgodosedda i sina boenden istället. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet:

- Digitala samtal
- Digital rådgivning
- Omvårdnadsnära kontakter med godkänd skyddsutrustning
- Säkra möten med anhöriga

Delaktiga och medskapande kunder/brukare

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Pandemin har inneburit en hög sjukfrånvaro bland medarbetare vilket medfört att arbetet inte haft den utveckling som planerades. Arbetet kan utvecklas, exempelvis kan alternativ kommunikation användas än mer vid utvärdering av insats och inom socialpsykiatri kan implementering av Peer Support metoden ge större möjlighet att vara medskapande. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet:

- Boendemöten
- Upprättande och uppföljning av genomförandeplaner tillsammans med brukare enligt IBIC
- Implementering av olika feed-back verktyg

Målområde Ekonomi

Kostnadseffektiv verksamhet

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms uppnått. Bedömningen baseras på långtgående decentraliserad ekonomistyrning och månadsvis uppföljning och analys bidrar till god ekonomisk medvetenhet på verksamhetsnivå. Effektiviseringsarbetet utifrån analyserna pågår kontinuerligt inom verksamhetsområdena. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Kostnadseffektiv verksamhet:

- Förvaltningen redovisar ekonomi i balans.
- Månatliga analyser och rapporter inom varje verksamhet

Korrekt och effektiv inköp ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Bedömningen baseras på att den största andelen av kommunens e-handel görs av Kost & Restaurang med en hög avtalstrohet. Arbetet pågår med att koppla på övriga verksamheter till e-handeln. Under hösten har en studentmedarbetare påbörjat en kartläggning av Leanlinks inköpsorganisation och arbetssätt. Utredningen ska bland annat leda till förslag till förbättringar av arbetssätt och effektivisering av inköpsprocessen. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Kostnadseffektiv verksamhet:

- Pågående projekt är översyn av inköpsorganisation.
- Implementering e-Handel pågår.

God ekonomisk kontroll ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms uppnått. Bedömningen baseras på långtgående decentraliserad ekonomistyrning och månadsvis uppföljning och analys bidrar till god ekonomisk medvetenhet på verksamhetsnivå. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Hållbar ekonomi:

- Förvaltningen redovisar budgetavvikelse med +1,3 %.
- Månatliga rapporter och analyser inom varje verksamhet

Målområde Verksamhet**Effektiv organisation med goda resultat** ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms uppnått. På grund av pandemin har flera aktiviteter flyttats fram i tiden. Förvaltningen bedömer ändå att målet uppnåtts mot bakgrund av de goda resultat som visas inom alla verksamhetsområden. Arbetet pågår för att än mer effektivisera organisationen. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Effektiv organisation med goda resultat:

- Digitala möten har prioriterats där så anses lämpligt
- Administrativa system har utvecklats
- Samverkan över affärsområdena exempelvis gemensam chefsberedskap kvällar och helger

Tydliga avtal och uppdrag ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Bedömningen baseras på att dialogen med beställarna har till viss del fått pausas pga. pandemin. Förväntan är att avtal/verksamhetsuppdrag går mot större verksamhetsomfattning vilket ger förvaltningen möjligheter till att ha en flexibla organisation. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Effektiv organisation med goda resultat:

- Förberedelser för att ta fram riktlinjer för verksamhetsuppdrag sker i samverkan
- Process till att hitta effektivt stöd till personer med försörjningsstöd att bli självförsörjande har arbetats fram i samverkan mellan tre förvaltningar
- Nytt avtal om måltider till skola och förskola har arbetats fram i god samverkan

Hög digitaliseringsgrad ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Bedömningen baseras på att planering finns för att höja den digitala mognaden, e-Learnings material är beställt. Pandemin har bidragit till en metodutveckling som gynnar den digitala utvecklingen. Utmaningar finns fortfarande i att möjliggöra digital dokumentation på plats hos brukare. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Effektiv organisation med goda resultat:

- Material för digital utbildningsinsats är framtaget
- Implementering av Googleverktyg sker med stöd av ambassadörer
- Avtalsmodul är framtagen i W3D3
- Digital uppföljning av arbetsinsatser är utvecklad inom Idrott och Arbetsmarknadsservice

En klimatsmart förvaltning ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Bedömningen baseras på att representation i arbetsgruppen ekologisk hållbarhet har gett arbetet en ny skjuts i arbetet mot en mer klimatsmart verksamhet. Enheterna är inspirerade och idéer finns till förbättringar. Vår Kost- och restaurangverksamhet är ett föredöme för andra och vårt pågående fordonsprojekt väntas ge ökade miljövinster. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Hållbar verksamhetsutveckling:

- I avtalsdiskussioner med utbildningsförvaltningen har ekologisk hållbarhet beaktats
- Utbildningsinsatser har genomförts till ledningsgrupp.
- Avfallssortering, minskad användning av plast- och engångsartiklar är exempel på aktiviteter

Målområde Medarbetare

Goda arbetsplatser ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Bedömningen baseras på att förvaltningen under två år utvecklat strategier för hållbart arbetsliv vilket vi ser gett effekt när vi mäter medarbetarengagemang. Påfrestningarna har varit stora i alla verksamheter under vårens pandemi och implementering av strategierna har fått vilat men arbetet fortsätter och kompletteras med implementering av metoder för hållbart förändringsarbete. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Attraktiv arbetsgivare:

- Gemensamt introduktionsprogram är under framtagande
- Stöd till enheter med smitta genom MAS och Smittskydd
- Samverkan över enhetsgränserna för att klara bemanning
- Medarbetare har erbjudits högre tjänstgöringsgrad efter att önskemål har kartlagts

Framgångsrikt chef- och ledarskap ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms uppnått. Bedömningen baseras på att chefsorganisationen klarat av att vara ett stöd under pandemins år, genom att hjälpa varandra över enhetsgränserna och ha mental beredskap för förändringar. En utmaning är det stora antal medarbetare som varje chef har att leda. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Attraktiv arbetsgivare:

- HR organisationen har erbjudit stöd i olika former under pandemins påfrestningar
- Stödsamtal har erbjudits och genomförts av projektledare för Hållbart arbetsliv
- Ledardagen gav inspiration och strategier till förändringsarbete

Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning ■

Uppföljningen per den sista december visar på en positiv utveckling och målet bedöms delvis uppnått. Bedömningen baseras på en utvecklad sommarrekryteringskampanj har gett mervärde för förvaltningen. Som vi tidigare berättat så är en gemensam introduktionsutbildning/introduktionsplanering under framtagande vilket vi tänker ska bidra till tryggare och stabilare personal. Arbetet med att utveckla nya sätt att trygga kompetensförsörjningen framåt görs också i samverkan med länets kommuner och med centralt HR-nätverk. Äldrelyftet och äldrenämndens beslut att satsa medel på kompetensutveckling ökar förutsättningarna att möta kund/brukares behov. Nedan anges ett urval resultat som bidragit till utveckling inom nämndmålet och det kommunövergripande målet Hållbar kompetensförsörjning:

- Sommarrekrytering genom en mångsidig annonsering
- Kompetensutvecklingsinsatser inom äldreområdet planeras och genomförs i samverkan för sektorn

Strategiska utvecklingsuppdrag

Kommunfullmäktige gav i Budget 2020 med plan för 2021-2023 strategiska utvecklingsuppdrag till nämnderna. Åtgärder i enlighet med uppdragen har inarbetats i nämndens internbudget som redovisats till kommunfullmäktige i

november 2019 (KF 2019-11-26 § 357). I tabellen nedan redovisas aktuell status för de strategiska utvecklingsuppdragen som ska återrapporteras till kommunstyrelsen i särskild ordning.

Nämndspecifika strategiska utvecklingsuppdrag	Status	Kommentar
Verksamheten ska möjliggöra att personer som står utanför arbetsmarknaden ska få pröva tjänster inom verksamheten (alla affärsområden)	Pågår	Pandemin har påverkat möjligheterna att genomföra detta till fullo.
Att arbeta efter övergripande handlingsplan mot våld i nära relationer både internt och externt. Motverka hedersrelaterat våld och förtryck (alla affärsområden)	Pågår	En ökad efterfrågan på insatser inom IFO. Äldreomsorg har startat kompetenshöjande insatser i ämnet.
Att inom hemtjänsten arbeta för en ökad kontinuitet och att personal kommer till brukare på överenskomna tider och enligt genomförandeplan (Äldreomsorg)	Pågår	En särskild tjänst har avsatts för att arbeta med bemanning för att stödja verksamheterna att nå målbild.
Inom Råd & Stöd arbeta brottsförebyggande tillsammans med samhällets övriga parter (Råd & Stöd)	Pågår	Arbetet utvecklas i samarbete med övriga förvaltningar, ex ”samverkan mot segregation” SMS.

Uppföljning av nämndens verksamhet

Uppföljning av planer och program

Upphandlingsplan

Årets plan har i stort sett följts. Upphandling av ismaskiner blev inte av då Idrott & Arbetsmarknadsservice inte fick uppdraget att sköta driften av ishallarna. Upphandlingen av digitala körjournaler flyttas till 2021 då nya behov och möjligheter identifierats i samband med Leanlinks pågående fordonsprojekt.

Internkontrollplan

Årets plan har trots rådande omständigheter i stort sett följts. Pandemin har påverkat alla verksamheter och en del aktiviteter och processer har omprioriterats, flyttats fram i tiden eller genomförts på annat sätt.

Några allvarigare brister har inte påträffats vid kontrollerna. Leanlinks internkontrollplan syftar utöver fullgörande av legala krav även till att stödja utvecklingsarbetet i verksamheterna, bidra till att skapa struktur för uppföljning av kvalitet och därmed till arbetet med ständiga förbättringar.

Parallellt med utvecklingsarbetet inom de olika målperspektiven pågår arbetet med Leanlinks ekonomiska åtgärdsprogram som beslutades av KS 2020-06-09. Årets bokslut visar att ekonomin har förbättrats generellt inom förvaltningen, dock kvarstår fortfarande obalansen inom LSS Funktionsstöd och ett stort underskott för hemtjänsten inom Äldreomsorg.

Pandemin har bidragit till utveckling och innovation inom våra verksamheter genom att påskynda och initiera lösningar för andra arbetssätt, till exempel med hjälp av modern teknik genom ökad digitalisering. Detta gäller framför allt inom kommunikation där möten numera huvudsakligen sker via datorn samt sociala medier som kommit att spela en allt större roll i många sammanhang.

Under 2021 kommer förbättringsarbetet att fortsätta utifrån erfarenheterna som det mycket speciella verksamhetsåret 2020 givit oss på Leanlink.

Personal- och kompetensförsörjningsplan

De största avvikelserna är att en hel del utvecklingsarbete som syftar till att få mer hållbara arbetsplatser och vara en attraktiv arbetsgivare har behövt pausas, flyttats fram, reviderats i omfattning samt ställas in. Nya digitala arbetsmetoder och rutiner har arbetats fram för att hindra smittspridning av Covid-19 och dämpa oro. Det har tagit omfattande tid i anspråk i förhållande till exempelvis kompetensinventeringar och kompetensutvecklingsinsatser.

Arbetsmiljöekonomi, med målsättningen att arbeta mer främjande och förebyggande, och mindre rehabiliterande har också varit svårt att hantera under årets pandemi. Alla medarbetare med symptom har rekommenderats att vara hemma för att hindra smittspridning och sjukförsäkringslagen har underlättat avseende att erhålla ekonomisk ersättning. Det innebär exempelvis att det vid upprepad korttidssjukfrånvaro har varit svårt att följa upp vad som beror på just symptom på Covid-19 och vad som beror på annat.

En positiv avvikelse är att det under perioden april-augusti infördes en ny yrkeskategori, biträden, inom äldreomsorgen som förstärkning i en utökad grundbemanning. Det föll mycket väl ut i verksamheterna både avseende bemanningsfrågan men även för att dämpa oron. Förstärkningen av biträden återinfördes i slutet av 2020 och omfattar, förutom äldreomsorgen, även LSS-verksamhet.

Den största utmaningen är att återgå till utvecklingsarbetet inom samtliga delområden som är konkretiserade i förvaltningens personal- och kompetensförsörjningsplan. Det finns så goda intentioner i verksamheterna men det komplexa arbetet som har bedrivits under pandemin har också tagit på krafterna bland både chefer och medarbetare.

Arbetsmetoder och mötesforum har ändrats till att bli mer digitala så den kompetensen har, åtminstone bland tjänstemän, förbättrats. En annan förbättring är införandet av biträden som är en målgrupp som förbättrar förutsättningarna för långsiktig kompetensförsörjning.

Under 2021 kommer två projektledare att arbeta med utveckling av ett gemensamt introduktionsprogram och aktiviteter för att säkerställa framtida kompetensförsörjning.

Objektsplan (PM3)

Utförardirektören ingår i styrgruppen för förvaltningsobjekt Vård, stöd och omsorg. Uppföljning redovisas av Social- och omsorgsförvaltningen.

Uppföljning av nämndindikatorer

I denna bilaga redovisas utfall för de nämndindikatorer som används som ett underlag i bedömningen av nämndmålen. Vid rapporteringen av utfall för indikatorerna används senast tillgänglig statistik. Utfall redovisas könsuppdelat när så är möjligt.

Målområde: Medborgare

Kommunövergripande mål: Valfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet

Nämndmål	Nämndindikator	2018	2019	2020	Målvärde
Trygga välfärdstjänster med god kvalitet.	Nöjda kunder/brukare (andel %)			I.U	85 %
Delaktiga och medskapande kunder/brukare.	Upplevd delaktighet			I.U	90 %

Målområde: Ekonomi

Kommunövergripande mål: Kostnadseffektiv verksamhet

Nämndmål	Nämndindikator	2018	2019	2020	Målvärde
Kostnadseffektiv verksamhet	Ekonomiskt resultat	-39,0 mnkr	-25,2 mnkr	8,0 mnkr	Budget i balans
Korreakta och effektiva inköp	Avtalstrohet (%)	59,0 %	66,5 %	66,0 %	100 %

Kommunövergripande mål: Hållbar ekonomi

Nämndmål	Nämndindikator	2018	2019	2020	Målvärde
God ekonomisk kontroll	Ekonomiskt resultat	-0,9 %	+1,0 %	+1,3 %	Max 1 % budgetavvikelse

Målområde: Verksamhet

Kommunövergripande mål: Effektiv organisation med goda resultat

Nämndmål	Nämndindikator	2018	2019	2020	Målvärde
Effektiv organisation med goda resultat	Administrationstid			I.U	Minska med 10%
	Medarbetarundersökning Kommun Internt			Låg svarsfrekvens Ökat HME	Ökade HME siffror
Tydliga avtal och uppdrag.	(andel %)			Avtalsdiskussioner pausade i väntan på riktlinjer för verksamhetsuppdrag	100%
Hög digitaliseringsgrad	Verkställda projekt enligt digitaliseringsplan daterad maj-19			Stor ökning av digitala möten	100 %

Kommunövergripande mål: Hållbar verksamhetsutveckling

Nämndmål	Nämndindikator	2018	2019	2020	Målvärde
En klimatsmart förvaltning	Medvetenhet om verksamhetens insatser för att minska miljöpåverkan		85 %	I.U	90 %

Målområde: Medarbetare**Kommunövergripande mål: Attraktiv arbetsgivare**

Nämndmål	Nämndindikator	2018	2019	2020	Målvärde
Goda arbetsplatser	Total sjukfrånvaro	8.1	8.0	10.5	7.0
	Män	7.8	7.1	9.7	7.0
	Kvinnor	8.2	8.2	10.8	7.0
	Andel heltidsanställningar	59.2	58.5	58.9	65
	Män	68.9	68.8	69.3	65
	Kvinnor	54.7	56.1	56.4	65
	Attraktiv arbetsgivarindex (AVI)	LK	LK	LK	LK
Framgångsrikt chef- och ledarskap	Hållbart medarbetarengagemang (HME)	76	X	73	Ökar
	Chefsomsättning (andel tillsvidareanställda chefer som har börjat eller slutat, %)	8.4	3.3	4.8	
	Män	11.1	5.1	8.8	
	Kvinnor	7.9	3.0	3.9	
	Chefers sjukfrånvaro	4.2	3.4	2.8	3.3
	Män	1.9	1.3	1.7	3.3
	Kvinnor	4.7	3.8	3.1	3.3

Kommunövergripande mål: Hållbar kompetensförsörjning

Nämndmål	Nämndindikator	2018	2019	2020	Målvärde
Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning	Extern personalomsättning	9.4	11.0	10.4	7.0
	Män	10.2	11.1	9.3	7.0
	Kvinnor	9.2	10.9	10.6	7.0
	Mertid övertid*)	2.0	1.7	1.7	Öka mertid och minska övertid
	Män	2.7	2.4	2.4	
	Kvinnor	1.8	1.5	1.5	
	Balansstal kvinnliga chefer	X	1.03	1.02	
	Män	X	X	X	
	Kvinnor	X	1.0	1.0	
	Chefer med utomnordisk bakgrund	0.18	0.06	0.05	

*) Mertid 2018 (0,8) 2019 (0,6) 2020 (0,6)

Övertid 2018 (1,2) 2019 (1,1) 2020 (1,1)

Kommentarer;

Attraktiv arbetsgivare

Nyckeltalen visar att den totala sjukfrånvaron har ökat med 2.5 % sedan föregående år och det har varit stor variation under året. 2020 började bra när den totala sjukfrånvaron sjönk i januari och februari i jämförelse med 2019. Därefter har pandemin ur fler olika aspekter påverkat att årets inledande sjuktal ej kunde fortsätta att sjunka. Däremot är sjukfrånvaron bland chefer lägre i år än förra året och även lägre i förhållande till förvaltningens målvärde. Det är ett fantastiskt resultat utifrån de svåra förutsättningar cheferna har haft under rådande pandemi 2020.

Införandet av *RÖHS, rätten till önskad högre sysselsättningsgrad*, har fortsatt men inte i den omfattning som vi hade som målsättning.

De två stora projekten, *Hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare* samt *Sunt arbetsliv*, som bägge syftar till hållbara, attraktiva arbetsplatser har ej kunnat genomföras i den omfattning som det var tänkt.

Två 5- poängskurser, HSL (Hälso- och sjukvårdslagen) samt arbetsrätt har genomförts för förvaltningens chefer. Målet med den totala utbildningen (30 högskolepoäng) är att höja kompetensen och statusen hos cheferna inom vård, omsorg och service samt att cheferna på sikt ska erhålla en certifiering i chefskap.

Målsättningen att bli klar med den förvaltningsgemensamma introduktionen har ej gått att uppnå under 2020. Arbetet kommer fortsätta under 2021.

Hållbar kompetensförsörjning

Den externa personalomsättningen har minskat något i jämförelse med förra året. Övertiden ligger fortfarande över mertiden, vilket är det samma som år 2019. Utifrån årets extremt svåra bemanningssituation kan det dock ge förhoppningar om att målsättningen att minska övertid och öka mertid nås under 2021.

Personal- och kompetensförsörjningsplan

- Avvikelser

De största avvikelserna är att en hel del utvecklingsarbete som syftar till att få mer hållbara arbetsplatser och vara en attraktiv arbetsgivare har behövt pausas, flyttats fram, reviderats i omfattning samt ställas in. Nya arbetsmetoder och rutiner har arbetats fram för att hindra smittspridning av Covid-19 och dämpa oro. Det har tagit omfattande tid i anspråk i förhållande till exempelvis kompetensinventeringar och kompetensutvecklingsinsatser.

Arbetsmiljöekonomi, med målsättningen att arbeta mer främjande och förebyggande, och mindre rehabiliterande har också varit svårt att hantera under årets pandemi. Alla medarbetare med symtom har rekommenderats att vara hemma för att hindra smittspridning och sjukförsäkringslagen har underlättat avseende att erhålla ekonomisk ersättning. Det innebär exempelvis att det vid upprepade korttidssjukfrånvaro har varit svårt att följa upp vad som beror på just symtom på Covid-19 och vad som beror på annat.

En positiv avvikelse är att det under perioden april-augusti infördes en ny yrkeskategori, biträden, inom äldreomsorgen som förstärkning i en utökad grundbemanning. Det föll mycket väl ut i verksamheterna både avseende bemanningsfrågan men även för att dämpa oron. Förstärkningen av biträden återinfördes i slutet av 2020 och omfattar, förutom äldreomsorgen, även LSS-verksamhet.

- De största utmaningarna och utvecklingsbehoven

Den största utmaningen är att återgå till utvecklingsarbetet inom samtliga delområden som är konkretiserade i förvaltningens personal-och kompetensförsörjningsplan. Det finns så goda intentioner i våra verksamheter men det komplexa arbetet som har bedrivits under pandemin har också tagit på krafterna bland både chefer och medarbetare.

- Åtgärder och förbättringar

Arbetsmetoder och mötesforum har ändrats till att bli mer digitala så den kompetensen har, åtminstone bland tjänstemän, förbättrats.

En annan förbättring är införandet av biträden som är en målgrupp som förbättrar förutsättningarna för långsiktig kompetensförsörjning.

Under 2021 kommer en projektledare, kompetensförsörjning, att stötta arbetet med att fortsätta att nå målsättningarna inom området.