



Leanlinks förvaltningsbudget för 2023  
med plan för 2024-2028  
**Förvaltningschefens underlag**

# Kommunövergripande mål

## Målområde Samhälle

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

### Ett attraktivt, tryggt och säkert 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. Arbetet med att motverka segregation, skapa goda livschanser och ökad trygghet görs tillsammans med andra organisationer och civilsamhället. Linköpings utveckling utgår från helheten när nya stadsdelar planeras. Omställningen till ett hållbart samhälle står i fokus när trafiksystemet utvecklas med samtliga trafikslag som viktiga delar. Stad och land är lika högt prioriterade. Linköpings kommun skapar för-utsättningar för en hög och jämn byggtakt där fler får möjlighet att förverkliga drömmen om ett eget boende. Kommunens arbete med att skapa trygghet och motståndskraft i ett skärpt säkerhetspolitiskt läge ges hög prioritet. I återuppbyggandet av totalförsvaret är Linköpings kommun en aktiv part. Linköpings kommun tar ansvar för att säkra ett starkt civilt försvar.

### 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

Leanlinks förvaltningsbudget för 2023 med plan för 2024-2028	1
Kommunövergripande mål	4
En medskapare som driver utveckling av vård, stöd och omsorg	7
Förvaltningsbudget 2023 med plan för 2024-2028	8
Leanlinks uppdrag	8
Sammanfattning av Leanlinks förvaltningsbudget	9
Planeringsförutsättningar	10
Ekonomi	13
Driftsammandrag	13
Investeringar	13
Mål och inriktning	14
Strategiska utvecklingsuppdrag	16
Nämndens verksamhet	17
Ekonomistyrning	17
Planer och program	17

### Bilagor till förvaltningsbudgeten:

- Förvaltningens verksamhetsplan med bilagor
- Internkontrollplan

## En medskapare som driver utveckling av vård, stöd och omsorg

Leanlink står i och inför stora utmaningar. Demografiutvecklingen och det ökade antalet äldre kommer att utmana både Leanlinks verksamhet och ekonomi. Detta i kombination med att kompetensförsörjningen redan är en stor utmaning och det dagligdags krävs prioriteringar i verksamheten för att upprätthålla en god och kvalitetssäkrad vård, stöd och omsorg.

Prognoserna pekar mot en rejäl expansion, där den totala kostnadsökningen över tid drivs framför allt av ökade kostnader för hemtjänst och särskilt boende. Vi kan se att våra äldres hälsa har förbättrats men behovet av vård och omsorg ökar ändå kraftigt redan nu. Detta är tydligt inte minst när det gäller trycket på korttidsplatser där både omfattning och omvårdnadens komplexitet kraftigt har ökat. Vi ser ökade behov även inom LSS där antalet brukare som lever längre och har behov av äldreomsorg ökar, detta gäller såväl kognitiv svikt som andra kroniska sjukdomar. Ökade behov tillsammans med en allt tuffare konkurrens om arbetskraften ger redan nu konsekvenser för genomförandet där resurserna inte öka i samma takt som behoven ökar vilket sätter press på nya sätt att arbeta för bibehållen kvalitet.

De närmaste årens planeringsförutsättningar är exceptionella för Leanlink och kräver mycket av ledning, chefer och medarbetare. Vi prioriterar dagligen för att kunna fortsätta leverera välfärd och där utmaningarna med kompetensförsörjning och bemanning är här med full kraft. Utvecklingstakten måste vara hög för att ligga i takt med införandet av välfärdsteknik, nya arbetssätt stärkta anställningsvillkor samt förflyttningen från avtal till verksamhetsuppdrag där inte minst införandet av framtidens vård i hemmet (del av arbetet med Nära vård) är en omfattande strukturell förändring för hela hemtjänsten och som påverkar både chefer och medarbetare.

Dessa planeringsförutsättningar ska hanteras parallellt med det åtgärdsprogram som ska genomföras för att nå en budget i balans. I budgeten finns det redan inarbetade besparingar om 16 mkr i form av omställning av verksamhet, effektivare bemanningsplanering, lägre bemanningssjuksköterskor samt sjuk- och övertid. Utöver detta är ett treårigt åtgärdsprogram framtaget motsvarande 58 mkr (34 mkr för äldrenämnden och 24 mkr för SON). Dock ska det noteras att LSS idag fortsatt är underfinansierat där varje år exempelvis innebär ett underskott motsvarande 2 mkr för ersättning för personlig assistans. Utöver detta erhålls inte full ersättning för tomplatser där Leanlink idag inte kan påverka inflödet. Samtidigt har förvaltningen att hantera förhöjda sjuktal och brist på kompetensförsörjning då det saknas utbildad personal att anställa inom flertalet yrkeskategorier och där flertalet chefer inte har de förutsättningar som behövs för att leda och styra detta omfattande utvecklingsarbete. Utmaningarna är därmed minst sagt stora och för att åstadkomma detta behöver vi inom Leanlink göra förflyttningar inom ett flertal områden, vi kallar dem utvecklingsarenor. Redan pågående förbättringsprocesser inom Leanlink som bidrar till förändringsresan inympas i det arbete som genomförs. Det handlar om hur vi tillsammans med social- och omsorgsförvaltningen utvecklar verksamhetsuppdrag, hur vi styr och leder förvaltningen, hur vi är organiserade men också hur vi identifierar oss själva och vårt uppdrag. Det är såväl en kulturell som en strategisk resa. Syftet är att skapa en långsiktigt hållbar organisation som kan möta nuvarande och kommande behov inom vård, stöd och omsorg och införandet av en nära vård som klarar sin kompetensförsörjning.

Kraften av 2500 medskapande medarbetare och chefer som aktivt arbetar med att införa nya arbetssätt, digitalisera, ständigt kompetensutveckla och införa en nära vård är det som kommer att borga för att vi kommer kunna fortsätta leverera välfärd som möter medborgarnas behov och vi har ett stort ansvar i att skapa förutsättningar för att den utvecklingen ska kunna ske men i denna utveckling står Leanlink i och inför stora utmaningar.

*Sonja Erlandsson Utförardirektör*

## Förvaltningsbudget 2023 med plan för 2024-2028

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

Kommunfullmäktige beslutar den 28 september 2022 om Budget för 2023 med plan för 2024-2028 med ekonomiska ramar för nämnderna. Kommunens reglemente anger också förväntningar på nämnderna. Nämnden 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.

Nämndens förvaltningsbudget anger riktning och förutsättningar för nämndens verksamhet och utveckling.

### Leanlinks uppdrag

Leanlink ska utföra verksamhet med den inriktning och omfattning som framgår från beställande 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. Förvaltningen får direkta uppdrag (verksamhetsuppdrag) utan upphandling från kommunens nämnder. Förvaltningen kan också få uppdrag genom deltagande i ett valfrihetssystem enligt lagen om valfrihetssystem (LOV).

Verksamhetsuppdrag innebär att kommunen själv har en total kontroll över verksamheten och kan ändra den när så behövs eller önskas. Start av verksamheter kan ske utan att ersättningsnivåer och uppdragstider är fastställda. Vidare kan egenregin löpande ges olika former av tilläggsuppdrag eller förändrade verksamhetsuppdrag då verksamheter är i en utvecklings- eller prövningsfas, eller om behoven förändras.

Beslutande nämnd är kommunstyrelsen. Beställande nämnder är:

- Social- och omsorgsnämnden
- Äldrenämnden

Leanlink har möjlighet att omdisponera medel och prioritera mellan sina verksamhetsuppdrag, så länge som mål, direktiv, riktlinjer och övriga styrdokument som kommunfullmäktige och nämnder fastställt följs. Leanlink ska kontinuerligt arbeta för en effektiv verksamhet och målen för god ekonomisk hushållning samt tillvarata den effektiviseringspotential som skapas. Verksamhet bedrivs inom följande områden:

- Vård, stöd och omsorg
- Kultur och fritid (enligt SOL och LSS)

Systemet för fördelning av resurser utgår från Leanlinks samlade verksamhetsansvar utifrån reglemente och gällande verksamhetsuppdrag. Leanlink får för varje verksamhetsuppdrag ersättning som ska motsvara förväntad kostnad för respektive verksamhetsuppdrag. Ersättningen ska täcka löpande kostnader för att bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet inkluderat personal, lokaler, administration och övriga kostnader. Inom den tilldelade ersättningen har Leanlink möjlighet att omdisponera medel inom ramen för nämndens ansvarsområde.

I Leanlinks uppdrag ligger 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. Kort sammanfattat ska Leanlink;

- Bedriva verksamhet som är ändamålsenlig och kostnadseffektiv
- Bedriva utvecklings- och testverksamhet för att gynna sektorns utveckling.
- Aktivt bidra till kommunens utveckling inom sina verksamhetsområden för att gynna sektorns utveckling.
- Upprätthålla kommunens lagstadgade ansvar gentemot medborgarna.
- Utgöra referens för kvalitet och kostnad för att gynna sektorns utveckling med god ekonomisk kontroll och en budget i balans.

## Sammanfattning av Leanlinks förvaltningsbudget

Leanlink förvaltningsbudget inför 2023 är i balans men det finns delar där det förs en diskussion med berörda nämnder om ersättning med intäkt från nämnderna (äldrenämnden -34 mkr, Social och Omsorgsnämnden -24 mkr).

Budgeten i balans förutsätter därmed ett genomfört åtgärdsprogram på totalt 58 mkr utöver de kostnadsdämpningar om 16 mkr som redan är inarbetade i budgeten i form av omställning av verksamhet, effektivare bemanningsplanering, lägre bemanningssjuksköterskor samt minskad sjuk- och övertid (fördelas 11 mkr mot ÄN och 5 mkr mot SON).

Delar av diskussionen om ersättning med intäkt för SON på - 24 mkr består i huvudsak av underfinansiering för personlig assistans motsvarande 2 mkr årligen, merkostnader för tomplatser motsvarande -3 mkr, ej full ersättning för vårdbehov motsvarande ca -4 totalt 9 mkr. Resterande (15 mkr) beror på befintlig avtalskonstruktion som bedrivits de senaste åren samt ökade kostnader för personalomsättning, mertid och sjuklön.

Delar av diskussionen om ersättning med intäkt för äldrenämnden på -34 mkr består av en minskning av statliga bidrag för stärkt HSL motsvarande -6 mkr samt minskning av statliga bidrag för Demenscenter motsvarande 4,5 mkr (där effekt hemtagningen för Leanlink sker under 2023) totalt 10,5 mkr - resten av består av fördyrande kostnader för bemanningssjuksköterskor, samt ökade kostnader för personalomsättning, mertid och sjuklön.

I den obalans som finns mellan intäkt och kostnad ligger också ett antal satsningar för att klara kompetensförsörjningen som bedöms som nödvändiga och som i det korta perspektivet medför kostnader men som i det längre perspektivet lägger hela grunden för att nå en budget i balans med lägre personalomsättning, längre sjuklönekostnad samt minskat antal hyrsjuksköterskor. Dessa motsvarar ca 20 mkr. Dessa är bla AMRA (basår för sjuksköterskor), lönesatsningar för svårrekryterade grupper, stärkt introduktion och mentorskap, stärkta förutsättningar för chefer, stärkt rekrytering seniorprogram, minskning av delade turer samt införande av rätten till heltid.

### Ekonomi

Belopp tkr	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	0	0	0	0	0	0
<i>varav kostnader</i>	1 571	1 624	1 680	1 737	1 796	1 857
<i>varav intäkter</i>	480	910	157	283	350	426
<b>Investeringar, netto</b>	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400

### Kommentar till nämndens ekonomi

Det fortsatta arbetet under hösten kring framtagande av kostnadsberäkningar av verksamhetsuppdrag, kommer sannolikt innebära att vi inte kommer att ha full kostnadstäckning utifrån ersättningsnivån från de båda nämnderna. Det underskott som uppstår kommer vi att lägga en åtgärdsplan för som ska uppnås inom 3 år. De åtgärder som prioriteras är minskad beroende av hyrsjuksköterskor som idag motsvarar en ökad kostnad av 25 mkr jmf 2021 och prognosen för 2022 (jfr med 2020 och årets prognos är ökningen 40 mkr på årsbasis), minskad sjukfrånvaro samt sänkt personalomsättning (där den förhöjda sjukfrånvaron mot målvärdet motsvarar en kostnad på 15 mkr på årsbasis och vi prognostiserar en ökning av personalomsättningen på 3 % vilket motsvarar ca 10 mkr) samt effektiviseringar inom bemanning och schemaläggning som förväntas ge effekter motsvarande 1,5 % av personalkostnaderna årligen. Totalt motsvarar detta åtgärder på ca 45-50 mkr årligen. Arbetet med åtgärdsplanen utgör givetvis stora utmaningar. De avgörande faktorerna är att ha en uthållighet och en långsiktighet i åtgärderna utifrån lagda strategier.

Åtgärdsprogrammet på 58 mkr tom 2026 för att nå en budget i balans är fördelat enligt nedan angiven tabell. Effekthemtagning bedöms att ske under senare delen av perioden. Observera att det för 2023 redan är inarbetat besparingar om 16 mkr i budgeten form av omställning av verksamhet, effektivare bemanningsplanering, lägre bemanningssjuksköterskor samt minskad sjuk- och övertid. Dessa fördelas 11 mkr mot ÄN och 5 mkr mot SON. Utöver detta ska åtgärder genomföras för ytterligare 7,5 mkr 2023 d.v.s. den totala besparingen som ska klaras av 2023 är 23,5 mkr (16 mkr plus 7,5 mkr).

Belopp mkr	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
<b>Åtgärdsprogram</b>				
<i>Minskad sjukfrånvaro</i>	4	8	12	15
<i>Minskad bemanningssjuksköterskor</i>	2,5	7,5	15	25
<i>Minskad personalomsättning</i>	1	3	6	10
<i>Ospecificerat</i>				8
<b>Summa</b>	<b>7,5</b>	<b>18,5</b>	<b>33</b>	<b>58</b>
<i>Inkluderade åtgärder i budget 2023</i>	16			

## Volymutveckling

Basuppdrag	Utfall 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Hemtjänst, timmar	352 580	339 000	325 557	325 557	325 557	325 557	325 557	325 557
Vårddygn, antal	195 786	195 950	198 250	198 250	198 250	198 250	198 250	198 250
SFB personlig assistans, timmar	139 550	160 550	160 600	160 600	160 600	160 600	160 600	160 600
LSS personlig assistans, timmar	46 371	48 117	48 200	48 200	48 200	48 200	48 200	48 200
Boendeplatser, Råd & Stöd	235	231	240	240	240	240	240	240

### Kommentar

Budgeterade volymer är beräknade utifrån befintliga pågående uppdrag. Angivna volymer kommer att påverkas utifrån hur framtidens hemtjänst utvecklas samt befolkningsutvecklingen i Linköping där vi kommer att bli fler äldre.

### Personal

Personal	Utfall 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026
Antal tillsvidareanställda	2 571	2 600	2 400	2 400	2 450	2 450
Total sjukfrånvaro	9,6 %	7,0 %	9,0 %	8,5 %	8,0 %	7,5 %
Andel avgångar	9,8 %	7,0 %	8,0 %	7,5 %	7,0 %	6,5 %

### Kommentar

Prognosen avseende antal tillsvidareanställda bygger på tidigare antagna prognoser om ökad befolkningsutveckling och demografi.

Pandemin har fortsatt stor påverkan på verksamheterna och de nationella rekommendationerna om att vara hemma vid minsta symtom samt testa sig står kvar. De nya varianterna av Covid-19 har stor påverkan på smittspridningen både bland medarbetare och kunder. Detta tillsammans med svårigheter att bemanna som leder till en ökad mängd mertid och övertid är den främsta anledningen till att den totala sjukfrånvaron fortfarande ligger högt och dessvärre har ökat. De höga sjuktalen påverkas också av att många medarbetare är slitna efter två och ett halvt år med pandemins negativa effekter på hälsan.

Under planperioden, år 2026, bedöms sjuktalen vara nere på målsatt nivå, 7,5 % av planerad arbetstid, och därmed också kostnaderna tillbaka på en förhållandevis normal nivå.

## Planeringsförutsättningar

### Medborgare

Vi kan se att våra äldres hälsa har förbättrats men behovet av vård och omsorg ökar ändå kraftigt redan nu. Detta är tydligt inte minst när det gäller trycket på korttidsplatser där både omfattning och omvårdnadens komplexitet kraftigt har ökat. Vi ser ökade behov även inom LSS där antalet brukare som lever längre och har behov av äldreomsorg ökar, detta gäller såväl kognitiv svikt som andra kroniska sjukdomar. Ökade behov tillsammans med en allt tuffare konkurrens om arbetskraften ger redan nu konsekvenser för genomförandet där resurserna inte öka i samma takt som behoven ökar vilket sätter press på nya sätt att arbeta för bibehållen kvalitet.

Införandet av en nära vård där utvecklingsarbetet ”framtidens vård och omsorg i hemmet” ingår är en förutsättning för att möta framtidens utmaningar. Under 2023 genomför Leanlink därför en av de största omställningarna sedan 90 talet med införandet av framtidens vård i hemmet. Det är en omfattande strukturell förändring för hela hemtjänsten och som påverkar chefer, medarbetare. Förändringen innebär att hemtjänsten kommer ta ett större helhetsgrepp för brukaren och ska stå för samlade insatser som hemtjänst, hemsjukvård, rehabilitering och planerade vårdinsatser. Fördelar som uppnås med den nya modellen är bland andra att samverka underlättas mellan olika aktörer, att tryggare och säkrare vård kan säkerställas, att administration och kostnader som idag är kopplade till hantering av LOV minskar.

En annan tydlig utveckling är den ökande psykisk ohälsa hos barn och unga som ställer andra och högre krav på kompetens och andra typer av förebyggande insatser. Vi ser också fler personer med allvarliga psykiatriska diagnoser i särskilda boenden kombinerat med personer med mycket stora stödbehov till daglig verksamhet vilket får en direkt påverkan på resurser, insatser och kompetens. Dessa förändrade behov för målgrupper inom LSS kräver annan kompetens men också andra alternativa former av olika insatser och en flexibilitet och förändringsförmåga inom såväl Leanlink som Social- och omsorgsförvaltningen. Barn o unga som finns inom grundsärskola och gymnasiesärskola ökar, vilket också får konsekvenser för såväl korttidsstillsyn (korttidshem och fritidsverksamhet) som för daglig verksamhet.

Detta innebär att våra tjänster behöver anpassas till specifika grupper och individers behov, samtidigt som den kommunala likställigheten ska upprätthållas. Det innebär att våra målgrupper förändras inom äldreomsorgen såväl som inom LSS samt Råd och Stöd. Det är en målgrupp med andra behov och mer komplex problematik som ställer andra



krav på kompetens och bemanning. Att Leanlink som förvaltning har en aktiv brukarmedverkan och ger förutsättningar för en individcentrerad vård är viktigare än någonsin.

Utvecklingen av segregationen i samhället påverkar också vår verksamhets förutsättningar och innebär en förändrad roll och andra krav för den förebyggande socialtjänsten. Här är övergången till en mer områdesbaserad socialtjänst det tydligaste exemplet samt arbetet med områdesteam.

## Ekonomi

Omvärldens förändringar med ökade krav och relativt mindre ekonomiska resurser utmanar oss att generera mesta och bästa möjliga vård, stöd och omsorg till de resurser som finns disponibla. Det ställer stora krav på verksamhets- och ekonomistyrning, dels operativt, dels strategiskt - att faktabaserat kunna visa att vi använder våra resurser så optimalt som möjligt. Leanlink bedriver idag en verksamhet där kostnaderna inte är i balans med intäkt från nämnderna. För Äldrenämnden är obalansen -34 mkr och för Social och Omsorgsnämnden är obalansen - 24 mkr. Det är en utmaning som vi har lagt ett åtgärdsprogram för där fokus är att minska behovet av bemanningssjuksköterskor, minska sjukfrånvaron och personalomsättningen.

Vi utökar och utvecklar samarbetet mellan flera specialistfunktioner, både inom förvaltningen och gentemot SoF med fokus på verksamhetsuppdrag, för att utföra rätt saker för bästa långsiktiga effekt. Sambandet mellan resurser, prestationer, resultat och effekter är centralt i planering, uppföljning och utvecklingsarbete. Vi behöver skifta fokus från den idag tydliga reaktiva styrningen till att fokusera på hur utvecklingen ser ut framåt och vad gör vi för att nå dit. En följd av detta blir ett ökat fokus på nyckeltal som mäter både effektivitet och produktivitet samt ett långsiktigt ökande i nyttjandet av systemstöd. Denna typ av satsningar, men även andra som vi redan har startat eller som finns i vår plan att påbörja, kommer att vara nödvändiga för att bryta trenden för ökade kostnader för exempelvis sjukfrånvaro och bemanningssjuksköterskor. Det kommer att vara en balansgång att både behöva hantera åtgärdsprogrammet samtidigt som vi behöver fortsätta att satsa oss ut nuvarande situation.

## Verksamhet

Det sker ett antal verksamhetsförändringar till förvaltningsbudget 2023 från beställande nämnder. Dessa förändringar samt dess konsekvenser är kort beskriva nedan.

- Fortsatt verksamhet för seniorcenter samt minskning av demenscenter uppdrag och ram  
Under 2021 samt 2022 har Leanlink via finansiering av statsbidrag på äldrenämndens uppdrag bedrivit två verksamhetsuppdrag för att motverka ensamhet bland äldre och öka kvalite i vården och omsorgen om personer med demenssjukdom. Dessa är etablering av ett demenscenter samt senior mottagningen.  
  
I äldrenämndens förslag till förvaltningsbudget 2023 etableras seniorcenter som en ordinarie verksamhet samtidigt som demenscentrums uppdrag och ram att minskas från 13,6 till 9,1 mkr med anledning av att statsbidragen upphör. Omställningen för demenscenter kommer pågå under hela 2023 inom förvaltningen och innebära en fördröjning i effekthemtagning för Leanlink.
- Omställning av extra bemanning  
För att säkerställa en ökad kvalite utifrån ett mer omfattande omsorgsuppdrag ställer också äldrenämnden om resurser som innebär en extra satsning av sjuksköterskor på korttids motsvarande 4,5 mkr för 2023. Omställningen att en stärkt hälsosjukvårdsbemanningen till korttids inom Leanlink påbörjades redan under hösten 2022 och kommer fortsatt verkställas under 2023.
- Minskade statliga bidrag  
Leanlink har under 2022 erhållit statliga bidrag för stärkt HSL organisation motsvarande 6 mkr via äldrenämndens budget. Dessa medel utgår from 2023. Omställningen sker inte utan konsekvenser för Leanlink som idag har verksamhet motsvarande samma kostnad. Effekthemtagningen kommer ske under 2023 - 2024.
- Förflyttning av hantering av hjälpmedelskostnader  
Leanlink har på äldrenämndens uppdrag haft ansvar för hantering av hjälpmedelskostnader och skött den operativa och administrativa hanteringen motsvarande 31 mkr. I äldrenämndens förvaltningsbudget omfördelas detta uppdrag till Social och Omsorgsförvaltningen. Omställningen sker utan större konsekvenser och innebär ett minskat administrativt uppdrag för Leanlink.
- Hemtjänst  
Från och med maj 2023 är prognosen för hemtjänststimmar högst osäker då volymen av timmar kan öka eller minska på grund av nya arbetsmodeller och därmed Leanlinks intäkt från nämnd. Det innebär i korthet att det krävs att Leanlink ökar nyttjandegraden och att vi anpassar organisationen utifrån utförda timmar under året för att inte ytterligare öka på underskottet. Denna anpassning är omfattande.

- Vårboendeplatser  
Utifrån behov har äldregruppen beslutat om fortsatt vårboendeplatser för att möta efterfrågan motsvarande 10 mkr. Detta uppdrag kommer Leanlink fortsatt verkställa som ett verksamhetsuppdrag under 2023 då det har pågått sedan pandemin 2021.

Utöver dessa verksamhetsförändringar ovan kommer också förvaltningens arbete med det förebyggande säkerhetsarbetet intensifieras i syfte att etablera strukturer, ge förutsättningar för en god säkerhetskultur och följa upp hur det systematiska säkerhetsarbetet fortlöper. Leanlinks kvalitets-, utvecklings- och uppföljningsarbete behöver intensifieras bland annat genom att ledningssystemet för kvalitet utvecklas och omsätts i hållbara strategier samt att systematiska metoder för verksamhetsutveckling, innovationsarbete och uppföljning implementeras.

Digitalisering är och blir en än mer central del av verksamhet och verksamhetsutveckling. För att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter fullt ut måste vissa förutsättningar finnas på plats. Det handlar om ledarskap, juridik, datadriven innovation, gemensam infrastruktur och digitala funktioner. IT-baserade verksamhetssystem ökar i antal och för med sig fler administrativa uppgifter. Den snabba utvecklingen inom e-hälsa/välståndsteknologi är en möjlighet, men den medför även risker viktiga att beakta. Möjlighet till mobil kommunikation/dokumentation är ett angeläget utvecklingsområde som brådskar. Detta för att säkra informationstillgänglighet och möjliggöra dokumentation i nära dialog med berörd brukare/patient för att stärka dennes inflytande och delaktighet.

## Medarbetare

Att säkerställa kompetensförsörjningen är Leanlinks största utmaningar. Vi har idag ett nuläge där vi dagligen i vissa verksamheter måste prioritera bland insatser för att klara en grundläggande bemanning.

Även om rekryteringsbehovet bedöms öka marginellt under planeringsperioden råder det brist inom flera av de yrkesgrupper som Leanlink har behov av att rekrytera. Det råder både stor brist på sjuksköterskor och på erfarna undersköterskor till följd av att efterfrågan på utbildade medarbetare ökar samtidigt som för få väljer vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet.

Tyvärr har rekryteringsläget avseende arbetsterapeuter och fysioterapeuter försämrats både pga av ökad personalomsättning och utökat behov av denna kompetens samt svårighet att konkurrera om löner. Inom området socialt arbete råder det störst brist avseende erfarna socialsekreterare och pedagoger. Det finns även utmaningar att attrahera nya medarbetare med adekvat gymnasiekompetens för arbete med funktionshindrade, såsom stödassistenter. Psykiatrik och neuropsykiatriska diagnosgrupper medför allt högre krav i form av kompetens och framförallt ny kompetens. Detta är en grupp som hittills inte varit föremål för stora statliga satsningar inom kompetenslyftet men behovet av att höja kompetensen för att möta nya målgrupper är lika stort.

Samtidigt som behovet av att rekrytera är stort är sjukskrivningstalen höga, och har ökat kraftigt med anledning av Covid-19. Detta påverkar de ekonomiska förutsättningarna negativt, men främst påverkar det arbetsmiljön, kontinuiteten och verksamhetens kvalitet. Att återhämta den arbetsmiljösituation som har rått sedan 2020 är prioriterat som ett led i att säkra kompetensförsörjningen och vara en attraktiv arbetsgivare. Riktade insatser inom arbetsmiljöområdet kommer genomföras kommande år, bland annat med fokus på hälsosamma scheman och grundbemanning. Sjukfrånvaron förväntas ligga på förhöjda nivåer även 2023. Det långsiktiga målet om en total sjukfrånvaro om högst 7,5 procent kvarstår dock. Nytt riktat arbetssätt med analys och riktade insatser på främst korttidssjukfrånvaro införs.

De kommande årens lönerörelse kombinerat med behovet av en ökad andel utbildade medarbetare kommer få en konkret påverkan på verksamhetens kostnader. Utifrån det befintliga arbetsmarknadsläget och svårigheten att rekrytera sjuksköterskor bedöms behovet av förbättrade arbetsförhållanden som stor för gruppen. Detta medför ökade kostnader.

Chefers förutsättningar är ett ständigt pågående utvecklingsarbete. Det råder stora svårigheter att rekrytera erfarna chefer. Marknaden för cheferna är god, vilket också har påverkat att personalomsättningen i gruppen har ökat.

SKR och Kommunal har träffat ett kollektivavtal som innebär att heltid ska vara norm senast år 2024 där Linköpings Kommun har fattat beslut om införande för samtliga anställda senast vid årsskiftet 2022/23. Idag (årsboksut 2021) är andelen heltidsarbetande 51,3 %. Kvarvarande verksamheter för införande av rätt till önskad högre sysselsättningsgrad är bla LSS Funktionsstöd och hemtjänsten. Implementering pågår med bemanningsprojekt, nya sätt att schemalägga och förändrat arbetssätt för korttidsvikariat. Bedömningen är dock att det kommer att vara svårt att hitta full täckning för all den överskjutande tiden genom resurstids- och kombinationslösningar. Detta medför att införandet kommer att innebära högre kostnader än dagens.

Att ge goda förutsättningar för långsiktig personalförsörjning genom att vara attraktiva arbetsgivare är avgörande nationellt och lokalt. Förvaltningen genomför och kommer fortsatt genomföra ett antal satsningar för att säkra kompetensförsörjningen. Dessa är primärt bla AMRA (basår för sjuksköterskor), lönesatsningar för svårrekryterade grupper, stärkt introduktion och mentorskap, stärkta förutsättningar för chefer, stärkt rekrytering seniorprogram, minskning av delade turer samt införande av rätten till heltid.

## Ekonomi

### Driftsammandrag

Nettokostnad, belopp tkr	Bokslut 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Leanlink	18 058*	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summa nämndens förvaltningsbudget</b>	<b>18 058</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>varav intäkter</i>	1 516 780	1 586 000	1 571 480	1 624 910	1 680 157	1 737 283	1 796 350	1 857 426
<i>varav kostnader</i>	1 498 722	1 586 000	1 571 480	1 624 910	1 680 157	1 737 283	1 796 350	1 857 426
Budgetram enl. beslut i KF den 28 september 2021	0	0	0	0	0	0	0	0

\* exkluderat Kost & restaurang samt Idrott & arbetsmarknadsservice

Nettokostnad, belopp tkr	Bokslut 2021	Budget 2022	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028
Råd och Stöd	-5 658	-6 078	0	0	0	0	0	0
<i>varav kostnader</i>	324 075	362 476	369 000	382 000	395 000	408 000	422 000	436 000
LSS	5 550	13 557	23 978	24 792	25 636	26 508	27 409	28 341
<i>varav kostnader</i>	344 492	364 096	374 480	387 212	400 378	413 990	428 066	442 620
Äldreomsorg	-18 373	4 000	34 000	35 156	36 351	37 587	38 865	40 187
<i>varav kostnader</i>	798 421	830 934	828 000	856 152	885 261	915 360	946 482	978 663
Ledning	423	-11 479	-57 978	-59 873	-61 908	-64 013	-66 190	-68 440
<i>varav intäkter</i>	1 516 780	1 586 827	1 571 480	1 624 910	1 680 157	1 737 283	1 796 350	1 857 426
<i>varav kostnader</i>	1 498 722	1 586 827	1 571 480	1 624 910	1 680 157	1 737 283	1 796 350	1 857 426
Budgetram enligt Kommundirektörens underlag till budget 2023-2028	0	0	0	0	0	0	0	0

Driftsammandraget visar överskottet för 2021. För perioden 2022-2027 är resultatet 0 enligt ovan angivna förutsättningar. Leanlink börjar att tydliggöra sina kostnader utifrån det nya uppdraget som referens avseende kvalitet och kostnad.

### Investeringar

Investeringar, belopp netto tkr	Budget 2022	Budget förslag 2023	Plan förslag 2024	Plan förslag 2025	Plan förslag 2026	Plan förslag 2027	Plan förslag 2028
Leanlink	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400
<b>Summa investeringar</b>	<b>4 400</b>	<b>4 400</b>	<b>4 400</b>	<b>4 400</b>	<b>4 400</b>	<b>4 400</b>	<b>4 400</b>
<i>varav utgifter</i>	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400
Investeringsram enl. beslut i KF den 28 september 2021	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400	4 400

Under kommande budgetår och planperiod består investeringsbehovet av inköp av digitala nyckelskåp med tillhörande alkoholås för fordonsnycklar. Vi kommer också att behöva göra löpande ersättningsinvesteringar såsom möbler och utrustning till omsorgsverksamheterna. Härutöver tillkommer sannolikt ytterligare investeringar som Leanlink måste ta då flera områden är eftersatta, vilket hanteras i särskild ordning.

## Mål och inriktning

I kommunens budget fastställer kommunfullmäktige kommunövergripande mål inom fem målområden: samhälle, medborgare, ekonomi, verksamhet och medarbetare. Utifrån inriktningen i budgeteten, de kommunövergripande målen och övriga politiska styrdokument beslutar nämnderna om nämndmål och inriktning för nämndens verksamhet.

Enligt kommunens reglemente beslutar kommunstyrelsen, utifrån rollen som arbetsgivare, om nämndmål för samtliga nämnder i målområdet medarbetare. Utifrån nämndmålen ska förvaltningschef fastställa nämndindikatorer i målområde medarbetare, vilka inarbetas i nämndernas förvaltningsbudget. Nämndindikatorerna inom målområde medarbetare som är markerade (\*) nedan är obligatoriska, dessa ska utgöra nämndindikatorer hos samtliga nämnder/förvaltningar. Utöver dessa kan förvaltningschefen lägga till ytterligare nämndindikatorer utifrån prioritering.

### Målområde: Medborgare

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

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikatorer	2021	2022	Önskvärd riktning /värde 2023	Önskvärd riktning /värde 2024
<b>Äldreomsorg och socialtjänst med ett helhetsperspektiv</b> <i>Leanlink skapar förutsättningar för ett införande av en kvalitativ och säker stöd, vård och omsorg utifrån ett helhetsperspektiv</i>	Införda verksamhetsuppdrag inom Leanlinks samtliga verksamheter	IU	-	75%	25%
	Andel upprättade genomförandeplaner inom bestämt tidsintervall	IU	IU	90%	95%
<b>Tidigt samordnade insatser</b> <i>Leanlink vidtar åtgärder för att minska segregation och bidra till samordningen av kommunens insatser avseende segregation och trygghetsskapande åtgärder.</i>	Införd områdesnära socialtjänst i Skäggetorp, Berga och Ryd	IU	pågår	100%	
<b>Vård, stöd och omsorgstjänster med hög kvalitet</b> <i>Leanlink bedriver vård, stöd och omsorgstjänster med individen i centrum. Tjänsterna håller en hög kvalitet, hög tillgänglighet och levereras i goda boendemiljöer</i>	Öka den sammantagna nöjdheten inom hemtjänst (nämnd indikator)	91%	X	90%	92%
	Öka den sammantagna nöjdheten inom vårdboende (nämnd indikator)	83%	X	85%	88%
	Andel rapporterade avvikelser som avslutas med dokumenterad åtgärd ska öka	IU	IU	85%	90%

### Målområde: Ekonomi

**Kommunövergripande mål:** Kostnadseffektiv verksamhet

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2021	2022	Önskvärd riktning /värde 2023	Önskvärd riktning /värde 2024
<b>En kostnadseffektiv verksamhet</b> <i>Leanlink optimerar verksamhetens nytta i relation till kostnaderna och sätter helhet före delar så att synergieffekter tillvaratas</i>	Nyttjandegrad hemtjänst tätort	59%	57%	62%	65%
	Andel arbetade timmar glesbygd	47%	46%	54%	55%
	Andel arbetade timmar timavlönade	19%	20%	18%	16%
	Beläggning för vårdboende	94%	94%	95 %	95 %
Korreakta och effektiva inköp	Avtalstrohet (%)	53%	56%	65%	70%

**Kommunövergripande mål: Hållbar ekonomi**

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2021	2022	Önskvärd riktning /värde 2023	Önskvärd riktning /värde 2024
<b>Goda resultat och stabil ekonomi</b> <i>Leanlink arbetar utifrån en tydligt gemensam budgetmodell och har en ekonomi i balans.</i>	Avvikelse utfall mot budget (avseende kostnader)	1,2%	-1,6%	Max 1 %	Max 1 %
	Andel personalkostnader av totala kostnader	82%	84%	85 %	84,5 %
	Andel mer- och övertid jfr med total personalkostnad	1,7%	2,5%	1,9 %	1,7 %

**Målområde: Verksamhet****Kommunövergripande mål: Effektiv organisation med goda resultat**

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2021	2022	Önskvärd riktning /värde 2023	Önskvärd riktning /värde 2024
<b>En utvecklingsinriktad organisation</b> <i>En flexibel organisation som i alla lägen kan leva upp till det lagstadgade ansvaret och som optimerar processer och resultat</i>	Digitalisering/Innovationsindex	IU	IU	60	62
	Organisatorisk lärande	IU	IU	66	68
<b>En medskapare som driver utveckling av vård, stöd och omsorg</b> <i>En medskapare som använder digitalisering för att öka individens möjlighet till delaktighet och självständighet och som skapar förutsättningar för införandet av en nära vård</i>	Andel av genomförda digitaliseringsinitiativ där Leanlink aktivt medverkar	IU	IU	50%	70%
	Andel genomförda aktiviteter i de olika utvecklingsarenorna	IU	IU	25%	50%
	Bemanningsgrad för vårdboende	X	X	0,64	0,64

**Kommunövergripande mål: Hållbar verksamhetsutveckling**

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2021	2022	Önskvärd riktning /värde 2023	Önskvärd riktning /värde 2024
<b>Klimat effektiv verksamhet</b> Minimal miljöpåverkan av bland annat bilkörning	Andel miljövänliga fordon	IU	61%	60 %	65 %

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

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2021	2022	Önskvärd riktning /värde 2023	Önskvärd riktning /värde 2024
Goda arbetsplatser <i>Varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet samt har inflytande och möjlighet att utvecklas.</i>	Total sjukfrånvaro, %	9,4	10,5	9,0	8,5
	Män	8,0	9,0	9,0	8,8
	Kvinnor	9,8	10,9	10,0	9,8
	Andel heltidsanställningar, %	59,3	64,1	65	67
	Män	61,1	69,5	71	72
	Kvinnor	56,3	62,6	63	64
	Andel nyanställda kvar i organisationen	X	X	X	X

	Hållbart medarbetarengagemang (HME) Män Kvinnor	73	72	73	74
Hållbart chef- och ledarskap <i>Varje chef leder och utvecklar sina verksamheter mot uppsatta mål med mod, engagemang och mänsklighet.</i>	Antal medarbetare per 1:a linjens chef	38,4	38,1	36	34
	Chefsindex	67	X	75	76

#### Kommunövergripande mål: Hållbar kompetensförsörjning

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2021	2022	Önskvärd riktning /värde 2023	Önskvärd riktning /värde 2024
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>	Personalavgångar externt (%)	9,9	10,1	9,0	8,2
	Män			11,1	7,7
	Kvinnor			10,9	9,6
	Avgångsålder pension	64,3	65,2	65,4	65,8
	Män			65,8	65,6
	Kvinnor			65,4	64,4
	Mertid	0,5	0,6	0,6	0,6
	Övertid	1,1	1,7	1,1	1,1
	Andel tillsvidareanställda undersköterskor i relation till totalt antal USK/vårdbiträde	76	74	76	78

## Strategiska utvecklingsuppdrag

### Kommungemensamma

- Samtliga nämnder ska fortsätta arbetet med kommunens totalförsvarsplanering och kommunens krigsorganisation.
- Samtliga nämnder ska inom ramen för sitt basuppdrag vidta åtgärder för att minska segregation och bidra till samordningen av kommunens insatser avseende segregation och trygghetsskapande åtgärder.
- Samtliga nämnder ska vidta och genomföra åtgärder i enlighet Arbetsmarknadsprogrammet med handlingsplan.
- Samtliga nämnder ska i enlighet med de politiska styrdokumenterna prioritera, avsätta resurser och genomföra åtgärder inom ekologisk hållbarhet.
- Samtliga nämnder ska vidta och genomföra åtgärder i enlighet med näringslivsprogrammet fokusområden.
- Samtliga nämnder ska prioritera avtalsuppföljning utifrån ett risk- och väsentlighetsperspektiv.
- Samtliga nämnder ska beakta kommunens Nuläges- och trendrapport - Linköpings utmaningar (OBS-rapporten) och resultatjämförelser (Kommunens Kvalitet i Korhet, Effektivitet i kommuner, Öppna jämförelser med flera) i sitt budgetarbete.
- Samtliga nämnder ska öka användandet av digitaliseringens möjligheter för förbättrad service till medborgare samt fortsatt verksamhetsutveckling och effektivisering.
- Samtliga nämnder ska vidta åtgärder för att stärka chefers förutsättningar.
- Samtliga nämnder ska vidta åtgärder för att minska personalomsättningen.
- Samtliga nämnder ska vidta åtgärder för att minska sjukfrånvaro.

## Nämndens verksamhet

### Ekonomistyrning

Förvaltningens verksamhets- och ekonomistyrning är under genomarbetning från enhetsnivå till förvaltningsnivå, med ökad fokus på rationell verksamhet och åtgärder kopplat till ekonomiska effekter. Vi tydliggör även de risker och negativ påverkan på ekonomi och hur de kan mötas med rätt åtgärder.

### Planer och program

#### Internkontroll

Utgångspunkten för Leanlinks internkontrollplan är det omfattande förändrings- och utvecklingsarbete som förvaltningen står inför under kommande planeringsperiod. Förändringsresan från utförare till medskapare har påbörjats under våren 2021 och kommer att pågå under ett antal år framöver. För att bland annat säkerställa rätt riktning och prioriteringar under vägen kommer internkontrollprocessen att utgöra ett verktyg i ledningens styrning av verksamheten. Leanlinks internkontrollplan är uppdelad i två delar. Den första delen är gemensam för hela förvaltningen och avser kontrollmoment inom de fem processer som föreskrivs i kommunens handbok för internkontroll. I den andra delen specificeras kontrollområden med utgångspunkt från risk och väsentlighet inom respektive verksamhetsområde avseende verksamhet, medarbetare och ekonomi.

#### 10 årig lokalförsörjningsplan

Leanlinks lokalförsörjning är inarbetad i KS plan.

#### Upphandlingsplan

I planen finns med larmanläggningar till några vårdboenden då ett antal av larmen börjar bli gamla och kan komma att behöva bytas ut inom de närmaste åren. Vi kommer även att behöva upphandla digitala nyckelskåp med tillhörande alkoholås för fordonsnycklar.

#### Plan för strategiskt kvalitets-/utvecklings och uppföljningsarbete

Den övergripande utgångspunkten för Leanlinks kvalitetsarbete avseende vård, stöd och omsorg är ledningssystem för kvalitet, SOSFS 2011:9, där systemet ska vara ändamålsenligt och verksamhetsanpassat för att kunna utgöra ett stöd i det systematiska förbättringsarbetet. För att fortlöpande utveckla och säkra kvaliteten i verksamheten behöver processer och rutiner i förvaltningens ledningssystem utvecklas där samverkan såväl internt som externt är en förutsättning. Organisationens kvalitetsarbete behöver tydliggöras och följas upp på en strategisk och operativ nivå samt som referensverksamhet kunna redovisa kvalitativa och kvantitativa resultat.

#### Objektplaner för Vård, Stöd och Omsorg (VSO)

Den strategiska objektplanen för VSO kopplar samman de strategiska målen för objektet med utpekade områden i Linköpings kommuns program för digital transformation:

- Ledning, styrning och organisation
- Digital service till invånare och näringsliv
- Digital arkitektur och säkerhet
- Tillgång till data och digital infrastruktur

Tidigare har den strategiska objektplanen tagits fram inom Social- och omsorgsförvaltningen SOF utan medverkan från Leanlink. Arbetet med att ta fram planen för 2023 kommer att göras i samarbete mellan SOF, Leanlink och IAF och utgöra en gemensam målbild för det fortsatta arbetet. Ett strategiskt område för VSO-objektet handlar om arbetssätt och hur vi gemensamt ska jobba med verksamhetsutveckling och i synnerhet behov som till del löses med digitalisering. Målet är att knyta samman SOF och Leanlink på både strategisk, taktisk och operativ nivå för att säkerställa att vi tillsammans levererar välfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet och individen i centrum. Hädanefter kommer planen att upprättas i samverkan mellan SOF och Leanlink då Leanlinks verksamhetsutvecklare och objektspecialister numer ingår i de digitaliseringsteam som samlar och bereder de behov som sedan lyfts in i objektplanen. Därtill ingår personer från Leanlinks ledning i styrgruppen för objektet.

Fokus för 2023 ligger på att utveckla verksamhetssystem, ökad mobilitet, beslutsstöd via Qlik Sense och välfärdstekniska tjänster som bidrar till ökad självständighet och trygghet för enskilda i behov av vård, omsorg, stöd och service.

Utöver insatser inom VSO-objektet, som avser kärnverksamheten, sker även insatser inom ramen för objekten som avser stödverksamhet inom kommunen och därmed Leanlink. Det är IKT-objektet, EKHR-objektet och AKN-objektet där planerna tas fram av Kommunledningsförvaltningen.

Det har i dagsläget inte kommunicerats någon generell inriktning som rör samtliga objekt för 2023, men fokusområdena för 2023 i stort är dock desamma som under 2022: utveckling av e-tjänster mot invånare, automation, säker digital kommunikation samt den digitala arbetsplatsen.

Arbetet inom objekten är utvecklingsorienterat och utgår från de övergripande målen. Alla insatser har koppling till det gemensamma strategiska utvecklingsuppdraget där samtliga nämnder ska öka användandet av digitaliseringens möjligheter för förbättrad service till medborgare samt fortsatt verksamhetsutveckling och effektivisering.

## Personal- och kompetensförsörjningsplan

Befolkningsunderlaget för Leanlinks verksamheter bedöms fortsätta att öka i omfattning inom vård, stöd och omsorg. Under planperioden ökar andelen 80 åringar och äldre från dagens 8 660 st till 10 340 år 2028. Inom andelen unga (7-18 år) sker också en ökning om än inte lika omfattande. Volymökningarna beror delvis på demografins utveckling, som medför att det är fler och fler äldre som är i behov av de tjänster som erbjuds, men även att fler är allt sjukare och kräver mer avancerad omvårdnad. Förvaltningen står inför nya förväntningar och nya målgrupper när det gäller vård, stöd och omsorg. Vår kommunala vård- och omsorgsverksamhet påverkas av hög konkurrens om arbetskraft vilket försvårar kompetensförsörjningen.

Svårigheterna i att bemanna samt pandemin har en fortsatt stor påverkan på sjukfrånvaron. Det skapas en negativ sjukfrånvaro-spiral som börjar med svårigheter att bemanna vilket leder till ökad andel utbildad personal och timvikarier, som leder till ökat tryck på befintliga medarbetare och chefer i form av behov av ökad introduktion samt ökning av mertid och övertid. Detta tillsammans med att det kontinuerligt sker vidareutbildning av personal och det därmed pga studiefrånvaro finns ännu färre ordinarie på plats är den främsta anledningen till att den totala sjukfrånvaron fortfarande ligger högt och dessvärre har ökat. De höga sjuktalen påverkas också av att många medarbetare är slitna efter två och ett halvt år med pandemins negativa effekter på hälsan. Pandemin har även i stor omfattning påverkat efterfrågan på insatser till barn/unga och familjer.

Vård och omsorg har varit och kommer vara i fokus för flera lagändringar. Den kommande äldreomsorgslagen samt den nya social lagen kommer få en direkt påverkan på kompetens och professioner. Undersköterskornas profession stärks från 2023-07-01 genom införandet av skyddad yrkestitel. Med en skyddad yrkestitel blir det tydligt vilken kompetens en person med titeln undersköterska har. Införandet av skyddad yrkestitel kan initialt innebära ytterligare valideringsinsatser för vissa undersköterskor inom Leanlink, men framförallt kan det komma att innebära att fler vill utbilda sig till och arbeta som undersköterska i framtiden. Detta kommer så att ha en positiv effekt på kompetensförsörjningen.

De prioriterade åtgärderna för Leanlink under de närmaste åren är bl a satsning AMRA (basår för sjuksköterskor), stärkt introduktion och mentorskap, stärkta förutsättningar för chefer, seniorprogram samt fortsatt utveckling av arbetet med grundbemanning och RÖHS (Rätten till önskad högre sysselsättningsgrad).

Andra viktiga åtgärder är att minska andelen visstidsanställda, inrättandet av en förvaltningsgemensam rekryteringsfunktion samt uppföljning och vidareutveckling av nya roller såsom biträden och stödpedagoger. Vidare ska marknadsföring av arbetsgivaren och introduktionen utvecklas. Stora satsningar ska göras på vidareutbildning via Äldreomsorgslyftet, Evikomp och omställningsfonden samt införande av skyddad yrkestitel för undersköterskan. Karriärmodeller ska införas som ytterligare ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare och därigenom behålla kompetens. För att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukfrånvaron genomförs strategier för hållbart arbetsliv, aktiva rehabiliterande insatser och åtgärder kopplat till Covid-19 samt en revision av det systematiska arbetsmiljöarbetet. En översyn av lönebildningsprocessen och lönestrukturer ska genomföras i syfte att tydliggöra behov av satsningar utifrån dagens och framtidens utmaningar.

Förmågan att hitta nya vägar till kompetensförsörjning utöver att rekrytera, attrahera, utveckla och behålla är avgörande för att klara den demografiska utmaning vi står inför när det gäller personal och kompetensförsörjning och de nya uppdragen. Med syfte att säkerställa kompetensförsörjningens alla delar inrättas avdelning för HR-stöd och kompetensförsörjning. Inom avdelningen ingår enheterna BAS - bemanning, administration och schemaläggning samt PIR -praktik, introduktion och rekrytering.



