



# Leanlinks förvaltningsbudget för 2024 med plan för 2025-2029

# Kommunövergripande mål

## Målområde Samhälle

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

### Ett tryggt och säkert Linköping

I Linköping är det tryggt att bo, leva och verka i hela kommunen. Det finns inte några områden som av polisen klassas som särskilt utsatta. De kommunala verksamheterna driver ett aktivt trygghetsskapande och brottsförebyggande arbete på olika nivåer tillsammans med polis, näringsliv, civilsamhälle och andra aktörer i samhället. Skola och socialtjänst har en nära kontakt med polisen i det förebyggande arbetet för att skapa bättre förutsättningar att nå unga i ett tidigt skede. Alla kommunala verksamheter arbetar med att stärka såväl den upplevda som den faktiska tryggheten i offentliga miljöer.

Linköping har ett rikt idrotts- och kulturutbud där fler ges möjlighet att delta. Ideellt engagemang inom föreningar uppmuntras och idrottsföreningarnas arbete för samhället värdesätts. Genom en bred samverkan finns det möjlighet till aktivitet och rörelse för alla hela livet. Satsningar på arbete, skola och fritidsaktiviteter görs i samarbete med näringsliv och föreningsliv för att alla Linköpingsbor ska ha likvärdiga möjligheter att utveckla sina förmågor och forma sina liv. Särskilt viktigt är en meningsfull fritid i unga år. Fritidsverksamheten finns därför i fler stadsdelar för att komplettera skolan och erbjuda barn och unga en meningsfull fritid.

I ett skärpt säkerhetspolitiskt läge prioriteras insatser för höjd beredskap och ökad motståndskraft. Linköpings kommun tar ansvar för att säkra en stark civil beredskap och är en aktiv part i uppbyggnaden av totalförsvaret.

### Ett Linköping med minskad segregation

I Linköping finns goda livschanser. Här skapas förutsättningar för ett jämställt och jämlikt samhälle.

För att minska skillnaderna i livsvillkor och för att skapa ett mer integrerat och tryggt Linköping tas ett gemensamt ansvar för Linköpings utveckling. Kommunen har ett tydligt, strukturerat och målinriktat arbete för att minska och motverka rumslig segregation som ger negativa effekter för samhället och individen. Arbetet med att motverka segregationens negativa effekter och de ojämlika livsvillkor den skapar är prioriterat.

Områden med socioekonomiska utmaningar förbättras strukturellt. Utanförskap bryts och bostadskarriär möjliggörs inom ett och samma område. De naturliga mötesplatserna för Linköpingsborna blir fler, och de finns för människor med olika kulturella och socioekonomiska bakgrunder samt för olika åldrar.

### Ett Linköping i framkant inom miljö- och klimat

Linköping ligger i framkant med ett offensivt arbete för miljö och klimat. Linköpings kommun, Linköpingsbor och näringsliv arbetar tillsammans för att nå målet om netto noll växthusgasutsläpp senast 2045. Arbetet som präglas av samsyn och långsiktighet stärker näringslivet och bidrar till ökad livskvalitet för kommuninvånare. För att målen ska nås tillhandahåller kommunkoncernen robust och resurseffektiv el- och värmeproduktion där kontinuerlig teknikutveckling är en förutsättning. Hela kommunkoncernen verkar för en omställning till cirkulär ekonomi och delningsekonomi som omfattar hela Linköping. Genom ett samordnat och proaktivt klimatanpassningsarbete säkras kommunkoncernens verksamhet mot de klimatförändringar som ger effekt redan idag.

I miljöarbetet prioriteras insatser för att säkra en välmående och tillgänglig natur och miljö där kommunkoncernen även arbetar för att minska användningen av hälso- och miljöskadliga kemikalier.

### Ett växande Linköping med ett starkt näringsliv

Näringslivet skapar samhällsnytta i form av arbetstillfällen och utveckling vilket bidrar till kommunens tillväxt. Näringslivets kompetensförsörjning tillgodoses via högkvalitativ kommunal vuxenutbildning, ett brett utbud av relevanta YH-utbildningar och tillgänglig högre utbildning. LiU-studenter stannar, i allt högre grad, efter avslutade studier tack vare den goda arbetsmarknaden. Det är enkelt att starta, driva och utveckla företag i Linköping, både i staden och på landsbygden. Som företagare är det enkelt att ta kontakt med kommunen för att få råd och stöd som kan underlätta vardagen.

Linköpings attraktionskraft för nyetableringar är fortsatt god tack vare tillgång på mark, kompetens, bostäder, service och god infrastruktur (inklusive el, värme och fjärrkyla). Väg- och järnvägsförbindelser är mycket goda och Linköping City Airport har en central regional funktion. Kommunens klustermiljöer växer och fler innovativa företag etableras som bidrar till kommunens ledande position inom teknik/IT samt lösningar för miljö- och klimatomställningen.

Linköpings utveckling utgår från helheten när nya stadsdelar planeras och hållbar omställning står i fokus. Trafiksystemet utvecklas genom olika samspelande mobilitetslösningar. Linköping har en attraktiv stadskärna och en levande landsbygd. Linköpings kommun skapar förutsättningar för en hög och jämn byggtakt som tillgodoser olika behov med fokus på företag och verksamheter. Linköping är, och förblir, den ekonomiska motorn i en växande region.

### **Målområde Medborgare**

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

#### **Lättillgänglig, god och jämlik välfärd**

I Linköping är välfärdsuppdraget överordnat. Alla Linköpingsbor kan känna sig trygga i att det finns en väl fungerande välfärd i livets alla skeenden. Kommunalt finansierade tjänster är effektiva och har kvalitet. Linköpings kommun är bra på service.

Vård, omsorg och socialtjänst finns nära Linköpingsborna. Inom vård och omsorg finns det flera alternativ som Linköpingsborna själv väljer mellan. Till exempel finns det inom hemtjänsten möjlighet att välja bort utförare och det finns fortsatta möjligheter att byta äldreboende. Äldre har också möjlighet att bo kvar hemma längre och det finns ett aktivt arbete för att minska och bryta ofrivillig ensamhet bland äldre. Det är ordning och reda i äldreomsorgen. Linköpingsborna kan räkna med en likvärdig vård och omsorg med kvalitet, oavsett utförare.

Familjer i Linköping känner trygghet i att barn har en tillvaro där de kan växa och utvecklas under goda förhållanden. Ett viktigt område för socialtjänsten är tidiga och förebyggande insatser. Kommunala insatser utformas för att underlätta vardagen och möta Linköpingsbornas behov. I alla kontakter med Linköpings kommun kan Linköpingsborna räkna med stöd i utsatta situationer.

#### **Skolor med fokus på kunskap och studiero**

Linköping är den bästa kommunen för barn och unga att växa upp i. Här får fler Linköpingsbor möjlighet till en lyckad skolgång och det finns utbildning för livet. Linköpings skolor präglas skolmiljön av lugn och studiero, här kan alla elever känna sig trygga. Barn och unga får rätt hjälpmedel i skolan för att nå sin fulla potential och kunskapskraven. Elever med särskilda behov erbjuds anpassad undervisning. Elever möts av kunniga och engagerade lärare med god språkkunskap. Skolorna arbetar förebyggande, och i nära samverkan, med tidiga insatser. Det finns en fungerande elevhälsa och skolan har en tät kontakt med föräldrar för att tidigt stötta elever.

Förskolan har en viktig roll åren innan skolplikten träder in. Förskolan ges också bättre förutsättningar att fokusera på varje barns behov genom mindre barngrupper och ökad grundbemanning. I grundskolan klarar fler elever kunskapskraven och så många som möjligt går gymnasiet med examen. SFI och andra vuxenutbildningar har hög kvalitet och genomströmning samt bidrar till en fungerande integration, individuell utveckling och leder till jobb.

#### **Fler i jobb och egenförsörjning**

I Linköping finns enkla vägar till egenförsörjning. Linköpingsbor går från bidragsberoende och utanförskap in i arbete och gemenskap genom stöd och tydliga krav på individen. Den kortaste vägen till att kunna försörja sig själv söks alltid och därmed den snabbaste vägen till integrationen för nyanlända. Kommunen prioriterar jobb och välfärd framför bidrag för en långsiktigt hållbar utveckling. Genom att öka samarbetet med myndigheter och det lokala näringslivet, där de flesta jobbtillfällen finns, så kortas tiden ytterligare.

Linköpings kommun är en aktiv part i arbetet med bra utbildningsinsatser, anställningar med anställningsstöd genom arbetsförmedlingen, 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. Kommunen kan, genom att återta delar av

verksamhet i egen regi när avtalen med de privata aktörerna upphör, skapa platser inom till exempel städning eller parkskötsel för arbetsträning.

## **Målområde Ekonomi**

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

### **En hållbar ekonomi**

Linköpings kommun har en stark och hållbar ekonomi. Det förs en ansvarsfull ekonomisk politik i såväl goda som sämre tider. Den kommunala kärnverksamheten är prioriterad, kostnadseffektiv och möter Linköpingsbornas behov. Lokalerna är ändamålsenliga och används effektivt. Kommunens bolag har en kostnadseffektiv verksamhet på affärsmässig grund. Bolagen har en ekonomisk ställning som medger utveckling och investeringar utan ägartillskott. En ordnad ekonomi möjliggör satsningar för att klara välfärdsuppdraget. Linköpingsborna ska kunna räkna med god kvalitet på kommunal verksamhet, service och anläggningar.

## **Målområde Verksamhet**

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

### **En organisation med hög produktivitet och effektivitet**

Linköpingsborna är trygga med att offentliga medel används på rätt sätt. Kommunens resurser prioriteras till kärnverksamheterna som präglas av ordning och reda. Det finns höga krav på effektivitet, kvalitet och flexibilitet. Med en öppen och tillåtande attityd för nya lösningar arbetar kommunen aktivt för att effektivisera verksamheten och skapa bättre tjänster för Linköpingsborna. Kommunen testar och utmanar digitaliseringens möjligheter för att service och tjänster ska vara snabb, tillgänglig och korrekt. Verksamhetsutvecklingen är innovativ, kunskapsbaserad och bidrar till en hållbar utveckling.

Kärnverksamhet som skola, vård och omsorg är välfungerande och fria från oseriösa aktörer. All verksamhet, oberoende av utförare, följs noggrant upp mot högt ställda kvalitetskrav.

Inom klimat och miljö ligger såväl Linköping som den kommunala verksamheten i framkant. All verksamhetsutveckling görs med Linköpingsborna samt social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet i fokus. Det bedrivs ett kontinuerligt jämställdhets- och mångfaldsarbete för att utveckla verksamheterna.

I Linköping finns en aktiv samverkan mellan Linköpingsborna, näringslivet, universitet och civilsamhället. Alla är delaktiga i kommunens utveckling och bidrar till att driva Linköping framåt och ska därför ges goda villkor för att delta i utformning och leverans av välfärdstjänster.

## **Målområde Medarbetare**

Målområde medarbetare beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas.

### **Linköpings kommun är en attraktiv arbetsgivare med en hållbar kompetensförsörjning**

I Linköpings kommun känner varje medarbetare arbetsglädje och stolthet, har inflytande och möjlighet att utvecklas. Det finns goda förutsättningar att arbeta i hela kommunen. Arbetsgivaren medverkar till medarbetarnas kompetensutveckling och höga krav ställs på både yrkeskunskap och språkkunskap. Arbetsvillkoren upplevs som goda och kommunens arbetsplatser är trygga och säkra samt präglas av öppenhet och inkludering. Chefer och medarbetare arbetar tillsammans för en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetssätt för att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare är under ständig utveckling liksom nya sätt att organisera och utföra arbetet för en hållbar kompetensförsörjning.

Medarbetare är ambassadörer för sin verksamhet och rekommenderar kommunen som arbetsgivare. Fler medarbetare väljer att arbeta längre och med önskad sysselsättningsgrad.

## Innehåll

En framtid som redan är här .....	6
Internbudget 2024 med plan för 2025-2029.....	7
Leanlinks uppdrag .....	7
Sammanfattning av Leanlinks förvaltningsbudget.....	8
Volymutveckling .....	10
Planeringsförutsättningar .....	11
Ekonomi .....	15
Driftsammandrag .....	15
Investeringar .....	17
Mål och inriktning .....	17
Strategiska utvecklingsuppdrag .....	22
Personal .....	24
Planer och program .....	24

### Bilagor till internbudgeten:

- Förvaltningens verksamhetsplan
- Internkontrollplan

## Sammanfattning av Leanlinks förvaltningsbudget

Leanlink står inför stora utmaningar och möter en framtid som redan är här. Vi står mitt i en demografisk utmaning, där vi blir allt fler äldre samtidigt som vi blir färre i arbetsför ålder. De största utmaningarna är kompetensförsörjningen, hantering av en ökad vårdtyngd och som en konsekvens att klara en ekonomi i balans och utveckla en högre inre effektivitet. Utmaningarna är drivna både av demografin men också av de snabbt växande omsorgsbehoven och förflyttningen mot en nära vård där antalet brukare med omfattande omvårdnadsbehov har ökat kraftigt de senaste åren.

### Utvecklingen av vård och omsorg

För att nå den övergripande målsättningen av en lättillgänglig, god och jämlik vård, stöd och omsorg och en budget i balans krävs en utveckling av riktlinjer, arbetssätt och kompetensförsörjning. Inom vård- och omsorgsområdet (boenden, hemtjänst) har det kommunala ansvaret vuxit över tid genom exempelvis formella förändringar av ansvarsgränser som hemsjukvårdsreformen och successiva överflyttningar av verksamhet från regionen. Fler medborgare får numera vård utanför sjukhuset. Det sker en daglig prioritering för att kunna fortsätta leverera välfärd i våra verksamheter.

### Segregation och trygghetskapande arbete

Samhällsutvecklingen har en direkt påverkan på förvaltningens uppdrag, dels utifrån förändrade uppdrag från nämnd men också utifrån att våra målgruppers behov snabbt förändras och utökas. Det ställer krav på flexibilitet och förmåga till anpassning inom befintliga verksamheter. Det kommungemensamma arbetet mot segregation och för trygghetskapande arbete kräver särskilda insatser avseende samordning och samverkan mellan förvaltningarna och kommer vara i fokus 2024

### Nära socialtjänst

Social och omsorgsnämnden fattade i juni ett inriktningsbeslut för genomförande av Nära socialtjänst. Inriktningsbeslutet omfattar myndighetsutövning och öppenvårdsinsatser. Leanlink bedriver öppenvård insatserna och det fortsatta utvecklingsarbetet kommer att vara i fokus under 2024.

### Kompetensförsörjning

Bristen på medarbetare driver kostnader för rekrytering, personalomsättning, mertid, övertid, bemanningssjuksköterskor och sjukfrånvaro. Utvecklingstakten måste vara hög för att ligga i takt med behovet av införandet av välfärdsteknik, nya arbetssätt, stärkta anställningsvillkor. Leanlinks rekryteringsbehov som enbart inom äldreomsorgen beräknas öka med 45 procent under perioden om inget förändras avseende arbetssätt, organisering eller kompetens. Utmaningar är kopplade till volymförändringar och kommande pensionsavgångar, men den största orsaken till kompetensförsörjningsbehovet är den höga personalomsättningen.

### Ekonomi i balans

Leanlinks har under 2023 ett underskott men det finns planerade åtgärder för att budgeten under 2024 beräknas vara i balans. I budgeten för 2024 finns därför inarbetade effektiviseringar för att öka den inre effektiviteten och de uppgår till 30 mkr. Det innebär att det kvarstår verksamhetsrelaterade kostnader på -68 mkr som fördelar sig med -37 mkr för Äldrenämnden och -31 för Social -och omsorgsnämnden. För ÄN kommer underskottet hanteras som ett tillfälligt omställningsstöd som motsvarar de verksamhetsrelaterade kostnaderna, men som inför 2025 kommer att behöva hanteras. Förslag på åtgärder för att få en budget i balans för ÄN är revidering av riktlinjer och verksamhetsuppdrag. SON har beslutat en åtgärdsplan som ska minska kostnaderna men det återstår 31 mkr att hantera. Förslag på åtgärder inom SON är att förändra riktlinjer, se över icke lagstadgad verksamhet samt genomlysa boende och boendeformer. I det förslag som Social och Omsorgsdirektören lämnar för internbudgeten 2024 anges aktiviteter i nämndens internbudget motsvarande verksamhetskostnaderna för att få en budget i balans.

### Områdesbaserad vård och omsorg

Den 1 maj 2023 verkställdes omställningen till områdesbaserad vård och omsorg i hemmet. Nu pågår arbete med att etablera arbetssätt inom ramen för den områdesbaserade vård och omsorgen. Omställningen innebär stora resursinsatser och det kommer ta tid att förändra nuvarande arbetssätt till de förväntade arbetssätten som medborgaren ska känna och uppleva avseende kvalitet, kompetens och kontinuitet.

**Risk och sårbarhet arbete**

Förvaltningen bedriver ett antal samhällsviktiga verksamheter såsom äldreomsorg och gruppboenden. Arbetet med att stärka beredskapen och säkerställa förmågan att upprätthålla kärnverksamheten och uppdraget kommer att vara i fokus under året.

**Digitalisering**

Digitalisering är och kommer att vara avgörande för att möta framtida utmaningar inom vård och omsorg. Utvecklingen av digitala lösningar kräver en digital mognad både hos chefer, medarbetare samt medborgare och förändrat arbetssätt. Ett exempel på detta är införandet av behovsanpassade tillsyner på annat sätt (BEATA). Vi behöver skapa goda förutsättningar för både medarbetare och medborgare att använda våra verksamhetssystem och digitala lösningar fullt ut, samt ha alternativ för de äldre som fortfarande upplever digitala utmaningar.

**Nya förvaltningar**

Parallellt förbereder sig förvaltningen för en ny organisation av vård och omsorg - det är ett förändrings- och utvecklingsarbete som kommer att vara i fokus hela 2024.

Sonja Erlandsson Utförardirektör

## Förvaltningsbudget 2024 med plan för 2025-2029

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

Kommunens reglemente anger också förväntningar på nämnderna. Nämnden ska genom sitt basuppdrag och inriktningen i internbudgeten bidra till utveckling inom kommunfullmäktiges mål, detta görs inom ramen för av kommunfullmäktige anvisade ekonomiska ramar. Varje generation ska bära sina kostnader, vilket kräver stort ansvarstagande och god budgetdisciplin. Alla verksamheter ska drivas på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt där nämnderna ansvarar för att effektiviseringar och prioriteringar görs inom nämndens ram.

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

### 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 det 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 kostnad, 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.

## Ekonomi

Belopp mnkr	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Verksamhetens nettokostnader	0	0	0	0	0	0
Investeringar, netto	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4

### Kommentar till nämndens ekonomi

Leanlinks har under 2023 ett underskott men det finns planerade åtgärder för att budgeten under 2024 beräknas vara i balans. I budgeten för 2024 finns därför inarbetade effektiviseringar för att öka den inre effektiviteten och de uppgår till 30 mkr. Det innebär att det kvarstår verksamhetsrelaterade kostnader på -68 mkr. För ÅN 2024 kommer en del av ej nyttjad demografiersättning att användas som omställningsstöd som uppgår till 52 mkr inkl merkostnad för dygnsvila. För SON finns ekonomiska obalanser främst inom LSS gruppboende och personlig assistans. Det behöver hanteras med både fler inre effektiviseringar och ytterligare åtgärdsplan.

Med inre effektivitet menas att det är kostnader som kan påverkas av inre processer, organisering och arbetssätt och som är kopplat till produktionen av vård, stöd och omsorg. Verksamhetsrelaterade kostnader är som kan knytas till en ökad vårdtyngd eller ökad medicinsk komplexitet och vi Leanlink har indirekt möjlighet att påverka. Det är även kostnader direkt knutna till en större förändring inom verksamhetsuppdraget.

Leanlink har i uppdrag att i samarbete med äldrenämnden och social- och omsorgsnämnden ta fram en åtgärdsplan för att nå en budget i balans och minska det underskott Leanlink prognostiserar samt genomföra en analys av vilka kostnader som var kopplade till respektive nämnd. Analysen är genomförd och delar upp underskottet per nämnd i "inre effektivitet" och i "verksamhetskostnader".

Förslag på åtgärder inom ÅN för att komma få en budget i balans är revidering av riktlinjer och verksamhetsuppdrag. För SON har nämnden beslutat om åtgärder att förändra riktlinjer, se över icke lagstadgad verksamhet samt genomlysning boende och boendeformer.

I budgeten för 2024 finns därför inarbetade effektiviseringar för att öka den inre effektiviteten och de uppgår till 30 mkr.

Åtgärderna består i huvudsak av

1. Utveckling av planeringssystem, bemanningsplanering och schemaeffektivisering för att hantera ökade kostnader för övertid, dygnsvila, rätten till önskad högre sysselsättningsgrad, minskade timavlönade och minskade delade turer. Åtgärderna för ineffektiv bemanningsplanering och produktionsplanering motsvarar totalt 18 mkr i besparingar varav SON 2 mkr 2023 och ÅN 8 mkr 2023 och 8 mkr 2024.
2. En uttalad strategi för minskning av bemanning SSK genom en offensiv personalpolitik med bla tydliga karriärvägar, rätt lönesättning, basår för sjuksköterskor, nya professioner såsom farmaceuter och gemensam upphandling med länets kommuner ska minska behovet av bemanningssjuksköterskor. Åtgärderna för en minskning av bemanningssjuksköterskor motsvarar totalt 6 mkr i besparingar varav ÅN 2 mkr 2023 och 4 mkr 2024
3. Åtgärder omfattar även en översyn grundbemanning, nattorganisation, jour inom HSL, översyn av fordon och inköp samt minskning av lokalkostnader motsvarande totalt 6 mkr i besparingar varav SON 1 mkr 2023 och 3 mkr 2024 och ÅN 2 mkr 2024. Utöver detta sker en

kostnadsreducering av verksamhet som omfattar en minskning av administrativ personal stab och stödresurser.

- Äldrenämnden:

- En stor del av underskottet inom ÄN är kopplat områdesbaserad vård och omsorg i hemmet som verkställdes 1 maj 2023. Att notera är att hemtjänsten de senaste 5 åren gjort stora underskott. Timersättningen har ökat för hemtjänst, hemsjukvård och rehabilitering, men den baseras på debiteringsgrader som Leanlink inte har kunnat uppnå sedan tim-ersättningsmodellen tillkom för ett antal år sen. Det påverkar underskottet i stor utsträckning jämfört med kalkylerade riktnivåer på 65% (centrum) och 55% (glesbygd). Dessutom har det skett flera förändringar i exempelvis lönenivåer för sjuksköterskor samt att merkostnaden för bemanningssjuksköterskor påverkar resultatet.

Utfallet av den nya modellen kommer att följas upp än bättre för att säkerställa att den efterlevs och möter upp värden i hemmet samt det förebyggande arbetet.

- Utöver detta har Öppna vårdformer övriga verksamheter ex. Demenscenter som har lägre ersättning som tidigare har finansierats med stimulansmedel. Även ökade kostnader för måltider och transporter. Totalt bidrar det med 3-4 mkr av underskottet.

- Vårdboende bedrivs med ökade verksamhetskostnader som beror på att en ökad vårdtyngd och komplexitet kräver ökad bemanning av sjuksköterskor, rehabpersonal och utbildade undersköterskor.

- Social- och omsorgsnämnden:

- Underskottet är främst kopplat till LSS-verksamheten där personlig assistans och gruppboende samt stöd i boende är verksamheter som har ett stort underskott. De utgör i absoluta tal -32 mkr, men Råd & stöds verksamheter väger upp det då totala underskottet för SON är -31mkr. Orsak till underskott inom LSS och personlig assistans beror främst på att höjningen av ersättningsnivån under en 10-årsperiod har varit lägre än nivån för löneökningar. För gruppboenden inom LSS så finns det många förklaringar till att verksamheten går med underskott, bland annat ökad vårdtyngd som inte ersätts fullt ut. Brukare inom LSS blir äldre och istället för att åka till daglig verksamhet så är de kvar på boendet vilket kräver mer personal och även ökat krav på dubbelbemanning.

De verksamhetsrelaterade kostnaderna är -68 mkr som fördelar sig med -37 mkr för Äldrenämnden och -31 för Social- och omsorgsnämnden. De härrör nästan enkom till Öppna vårdformer för ÄN och LSS för SON. Leanlink bedöms inte enskilt kortsiktigt kunna påverka verksamhetskostnaderna under rådande omständigheter och här pågår ett samarbete med berörda nämnder. Social och Omsorgsnämnden har beslutat om ett åtgärdsprogram om 31 mkr för 2023-2024 och förslaget till Äldrenämnden visar på ett åtgärdsprogram om 40-80 mkr. Åtgärdsprogrammen har fokus på en förflyttning från service till ökad vård och omsorg för att få budget i balans och klara kompetensutmaningen när fler blir äldre och får ett ökat vårdbehov. Nämndernas åtgärdsprogram får ingen direkt effekt på Leanlinks ekonomi men frigör personella resurser för att möta det ökade vårdbehovet.

## Volymutveckling

Volymmått	Utfall 2022	Budget 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Redovisning av volymmått inom nämndens verksamhet								
Hemtjänst, timmar	350 875	325 557	306 002	306 000	306 000	306 000	306 000	306 000
Vård dygn, antal	195 790	198 250	202 800	216 500	216 500	216 500	216 500	216 500
SFB personlig assistans, timmar	135 131	160 600	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000	126 000
LSS personlig assistans, timmar	46 889	48 200	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000
Boendeplatser, Råd & Stöd	240	240	221	221	221	221	221	221

### Kommentar till volymmått

**Hemtjänst:** förändringen av hemtjänsttimmar beror på ny verksamhets- och ersättningsmodell fr om 1 maj 2023. Områden för hemtjänst har ändrats med denna nya organisation, vilket påverkar volymen av hemtjänsttimmar.

### Vårdboende:

Förändring, utökning av verksamhet Valla Park, helårseffekt från 2025.

### LSS:

Antalet SFB timmar minskar mellan år 2023 och 2024, beror främst på att budget 2024 baseras på utförda timmar och inte beslutade timmar. Antalet beslutade timmar för år 2024 är 148 000 och jämfört med föregående år så har beslutade timmar minskat. Det innebär en bedömd utförandegrad på 85% för 2024, vilket är en försämring jämfört med utfallet 2022 där utförandegraden var 95%.

Även antalet LSS-timmar minskar då budget 2024 baseras på antalet utförda timmar och inte beslutade timmar. Antalet beslutade timmar för 2024 är 33 700 och har även de minskat jämfört med föregående år då personer med LSS-beslut har flyttats till andra boendeformer. Bedömd utförandegrad är 95% för 2024.

## Planeringsförutsättningar

### Medborgare

Inom Socialpsykiatrin ser vi en ökning av personer med komplex problematik och samsjuklighet. Detta gäller både korttidsboende och ordinära boenden. Vi ser behov av dubbelbemanning dygnet runt för vissa personer vilket är kostnadsdrivande. Inom Daglig Verksamhet finns behov av ytterligare platser, vi kan inte möta behovet inom de ekonomiska ramarna vilket leder till att beslut inte kan verkställas. Inom Individ och Familjeomsorg finns en stor efterfrågan på samtliga öppenvårdsinsatser. Behovet kan inte mötas inom de ekonomiska ramar som finns, utan kösituationer uppstår.

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 och unga som finns inom grundsärskola och gymnasiesärskola ökar, vilket också får konsekvenser för såväl korttidstillsyn (korttidshem och fritidsverksamhet) som för daglig verksamhet. 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.

Inom LSS ser vi en utveckling där det kommer vara absolut nödvändigt att omvärdera och prioritera beviljade insatser och hur vi organiserar vår verksamhet utifrån utmaningarna med kompetensförsörjningen. På våra boenden pågår för närvarande ett generationsskifte vilket också innebär förändrade målgrupper. Samtidigt så är efterfrågan på gruppboendestäder större än tillgången. Detta ställer stora krav på matchning men även kompetensutveckling av personal. En förutsättning för att våra boenden ska användas effektivt är ett mycket nära samarbete med SoF, dvs myndighetshandläggare, så att vi undviker tomplatser. Ett annat problem är att fritidsverksamheten för LSS-barn/ungdomar inte nyttjas optimalt. Det finns en högre efterfrågan än platser, trots detta så används inte platserna fullt ut utan det är mycket avbokningar. Ytterligare bekymmer är möjligheten att leva upp till biståndsbeslut när personal i vissa fall inte finns att rekrytera. Vi behöver i nära samverkan med SOF prioritera hur vi arbetar tillsammans utifrån både behov och möjliga resurser så att basala behov kan tillgodoses och medarbetare ser möjligheten att utföra ett gott arbete.

Förändrad lagstiftning inom personlig assistans, vilket innebär att fler personer kommer att ha rätt till insatsen, kommer troligtvis vara ytterligare kostnadsdrivande om inte ersättningsnivån höjs. Vi har också under senaste åren sett tendenser till att fler brukare med beslut om personlig assistans väljer kommunal utförare då privata utförare valt att säga upp deras överenskommelse vilket direkt påverkar Leanlink som har ett sista linjens ansvar. En av orsakerna till detta är bl.a. att besluten blir allt mer i form av punktinsatser och konsekvenserna blir då att det inte lönar sig ekonomiskt eller svårt att få till bemanningsmässigt.

Inom äldreomsorgen har den medicinska utvecklingen gjort att vi kan leva allt längre med kroniska sjukdomar, vilket är positivt, men kräver att resurser riktas mot målgruppen. Under förra hösten började vi se en kraftigt förändrad bild över de vårdtagare och brukare som vi tillhandahåller service till. Det är betydligt sjukare människor som har ett väsentligt ökat behov, både medicinskt och omvårdnadsmissigt. Demenssjukdom drabbar många äldre men även yngre personer. Äldreomsorgen behöver kontinuerligt anpassas för att möta ett ökat antal personer med kognitiv svikt/demenssjukdom.

Förändringen från medicinsk färdigbehandlad till utskrivningsklar från regionens sida påverkar kraftigt att vi får patienter som kräver vård därefter vilket påverkar vår bemanning och krav på kompetens i hög grad. Detta får en direkt påverkan på våra yrkesgrupper såväl som sjuksköterskor och paramedicinare som undersköterskor.

Det pågår förbättringsarbeten kontinuerligt för att ställa om vårdens och omsorgens tjänster så att de möter dagens och morgondagens behov. Utvecklingen ställer stora krav på samarbete mellan kommunal hälso- och sjukvård och socialtjänst, men också med regionernas primärvård och specialiserade vård för ett optimalt resultat. Förbättringsområden är bland annat medicinska bedömningar där kompetensbrister påverkar, dokumentation som påverkas av en bristande kontinuitet i personalgruppen samt läkemedelshantering.

Vikten av ett tidigt proaktivt arbete ökar ständigt till exempel om möjligheter att förebygga fallskador, undernäring, trycksår och ohälsa i munnen, inte bara ur ett ekonomiskt perspektiv utan primärt som ett sätt att hantera demografiutveckling. Idag kan fler äldre åka hem samma dag som de blir utskrivningsklara efter en sjukhusvistelse och det är en verklighet vi möter dagligen i vår korttidsvård och hälsosjukvårds organisation. Vi ser dagligen att vård- och omsorgsbehoven i hemmet utvecklats. Behoven är ofta komplexa.

## Ekonomi

Under förra hösten började vi se en kraftigt förändrad bild över de vårdtagare och brukare som vi tillhandahåller service till. Det är betydligt sjukare människor som har ett väsentligt ökat behov, både medicinskt och omvårdnadsmissigt. En tillfällig stärkt bemanning genomfördes därför inom vårdboende HSL till följd av ökad vårdtyngd samt inrättande av extra pool resurser på grund av det mycket ansträngda läget inom HSL. Beräknad merkostnad är 8 mkr. Inom rehab Säbo har man tillfällig stärkt bemanningen i olika omgångar sedan 2020 med tillfälliga medel där det from i år inte finns några tillfälliga medel. Beräknad merkostnad är 5 mkr. Som jämförelse behöver en årsarbetare behöver hantera 3 ggr fler vårdboendeplatser och 1,5 ggr mer än riksgenomsnittet på korttidsplatser trots våra förstärkningar. För 2024 förväntas den ökade vårdtyngden och därmed behov av bemanningen inte bara kvarstå utan öka.

Inom LSS och Råd & Stöd ser vi att brukarna behöver mer omvårdnad eller annat stöd som kräver mer personal. Det är merkostnader som vi inte har kunnat omhänderta fullt ut utifrån verksamhetsuppdragen. Inom LSS ökar gruppen unga personer som flyttar hemifrån och som har både funktionsvariationer men även neuropsykiatriska diagnoser, vilka kräver mer av individuella insatser och högre personalresurser. Vi har även svårt att påverka inflödet till boendena och konsekvensen blir att vi inte kan minska personalresurserna, dels för att vi har små enheter (schemamässigt går det ej att få till dygnetruntomsorg) och dels för att vi behöver ha en beredskap för att snabbt kunna ta emot nya brukare. Vi har även svårigheter att påverka matchningen av boende vilket har vid flera tillfällen resulterat att behov av extraresurser krävs samt svårigheter att skapa trygga boendemiljöer för samtliga som bor på gruppboenden. Uppskattad merkostnad om 10 mkr.

Utmaningen med kompetensförsörjningen samt kraven på utbildad personal för att möta det ökade omvårdnadsbehovet är kostnadsdrivande och vi ser effekten av det i bland annat i form av hög sjukfrånvaro, övertid, personalomsättning och behov av bemanningssjuksköterskor. Merkostnaden för bemanningssjuksköterskor är nästan dubbelt så stor som att ha egen anställd personal. För dessa kostnadsdrivande effekterna finns en inarbetad reduktion i budgeten 2024. En annan osäker faktor är vad merkostnaden för 11 timmars dygnvila kommer att kosta.

En offensiv personalpolitik är avgörande för att klara kompetensförsörjningen framåt. Att öka andelen fast anställda, minska andelen timavlönade erbjuda heltid och minska delade turer är några av de åtgärder förvaltningen arbetar med. Detta ställer dock stora krav på en optimerad bemanningsplanering och produktionsplanering för att kostnaderna inte ska öka.

Vi behöver fortsätta att utveckla sambandet mellan resurser, prestationer, resultat och effekter. Vi behöver skifta fokus från den idag tydliga reaktiva styrningen till att fokusera på hur utvecklingen ser ut framåt och vad vi gör 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. Det kommer att vara en balansgång att både behöva hantera de inre effektiviseringar samtidigt som vi behöver fortsätta att satsa oss ur nuvarande situation.

## Verksamhet

Den 1 maj 2023 verkställdes omställningen till områdesbaserad vård och omsorg i hemmet. Förberedelsearbetet har tagit en stor del resurser från förvaltning och verksamhet under 2022 och fram till införandet. Nu pågår arbete med att etablera arbetssätt inom ramen för den områdesbaserade vård och omsorgen. Områdesbaserad vård och omsorg i hemmet är ett svar på för att skapa en Nära vård. Nära vård är en nationell omställning som innebär att vi samskapas med invånare och flyttar fokus till att arbeta mera personcentrerat, sammanhållet, proaktivt och hälsofrämjande. Omställningen innebär stora resursinsatser och det kommer ta tid att förändra nuvarande arbetssätt till de förväntade arbetssätten som medborgaren ska känna och uppleva avseende kvalitet, kompetens och kontinuitet.

Digitalisering är och kommer att vara avgörande för att möta framtida utmaningar inom vård och omsorg. Utvecklingen av digitala lösningar kräver en digital mognad både hos chefer, medarbetare samt medborgare och förändrat arbetssätt. Ett exempel på detta är införandet av behovsanpassade tillsyner på annat sätt (BEATA). Vi behöver skapa goda förutsättningar för både medarbetare och medborgare att använda våra verksamhetssystem och digitala lösningar fullt ut, samt ha alternativ för de äldre som fortfarande upplever digitala utmaningar. Verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering är och blir en än mer central del av vårt arbete framåt. 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 och funktioner ökar i antal och för med sig fler administrativa uppgifter och ökade kompetenskrav hos medarbetare som ska använda system och funktioner. Den snabba utvecklingen inom e-hälsa/välfärdsteknologi är en möjlighet, men den medför även risker viktiga att beakta. Verksamhetssystem och funktioner kan vara kostnadsdrivande och ibland även hygienfaktorer, dvs. något vi måste göra för att klara basala krav. Det är också en faktor som kan bidra till ökad möjlighet för rekrytering, vi ska förflytta oss från där vi är till att ligga i framkant. 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.

Verksamhetsuppföljning inom äldreomsorgen kommer även fortsättningsvis att ske utifrån flera olika perspektiv och genom olika metoder. 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. Det är också viktigt att uppföljning av ekonomi- och produktion kan relateras mot de uppgifter vi ska kunna arbeta med i kvalitetsledningssystemet. För detta krävs en kultur av öppenhet och tillit för att alla aktörer inom välfärdskedjan, till exempel den ideella sektorn, kan bidra till kreativ utveckling.

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. Vi ser också en spegling av ökade behov utifrån samhällsutvecklingen.

Parallellt pågår också ett arbete för att förbereda bildandet av två nya förvaltningar - Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen. Respektive ny förvaltning får helhetsansvar för planering och uppföljning, myndighetsutövning, beställning och utförande. Det formella beslutet om att skapa två nya förvaltningar fattades av kommunstyrelsen den 7 juni. Det är ett omfattande förändringsarbete och förberedelsearbete som ska ske och under 2024 kommer interimis organisationer råda i båda förvaltningarna.

## Medarbetare

Fram till 2027 förväntas Linköpings kommun växa med 18 000 invånare. Det är en ökning på omkring 11,4 procent. Fler invånare betyder en ökad efterfrågan på kommunal service och därmed också ett ökat kompetensförsörjningsbehov för förvaltningen. Det påverkar självklart Leanlinks rekryteringsbehov som enbart inom äldreomsorgen beräknas öka med 45 procent under perioden om inget förändras avseende arbetssätt, organisering eller kompetens. Utmaningar är kopplade till volymförändringar och kommande pensionsavgångar, men den största orsaken till kompetensförsörjningsbehovet är den höga personalomsättningen.

Vi kan se att våra äldres hälsa har förbättrats men behovet av vård och omsorg ökar ändå kraftigt. Kompetensutmaningen är i fokus. Kontinuerlig uppföljning av bemanning i äldreomsorgen och dess utbildningsnivå kommer att vara en prioriterad aktivitet som underlag för att kompetensen i äldreomsorgen ska användas på ett så optimalt sätt som möjligt. Det kommer bli allt viktigare att använda rätt kompetens till olika arbetsuppgifter för att kunna möta och prioritera omvårdnadsarbete för undersköterskor. Samtliga yrkesroller kommer behöva förändras inom sektorn för att möta upp en åldrande befolkning och många med multisjukdom. Arbetssätt behöver också förändras för att samspela med digitala lösningar och i ett teambaserat arbetssätt. En del av lösningen är att behålla och kompetensutveckla de medarbetare som vi har samt att sänka sjukfrånvaron så att fler medarbetare arbetar. Det handlar också om att ha chefer som har förmåga och kraft att driva en förflyttning av arbetssätt och organisering och medarbetare som förstår varför så att de kan vara delaktiga. Något som i dagens vård, stöd och omsorg är en oerhört stor utmaning.

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 också försämrats, både pga av ökad personalomsättning och utökat behov av denna kompetens, samt på grund av svårigheten att konkurrera om löner. Inom området socialt arbete råder det störst brist avseende erfarna socialsekreterare och pedagoger. Det finns även utmaningar i att attrahera nya medarbetare med adekvat gymnasiekompetens för arbete med funktionshindrade, såsom stödassistenter. Psykiatri 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 som inom äldreomsorgen.

Riktade insatser inom arbetsmiljöområdet kommer genomföras kommande år, bland annat med fokus på hållbara scheman och grundbemanning. Ett riktat arbetssätt med analys och riktade insatser inom främjande och förebyggande arbetsmiljöarbete för att sänka sjukfrånvaron, med särskilt fokus på korttidssjukfrånvaro, är införd. Sjukfrånvaron förväntas ligga på förhöjda nivåer även 2024. Det långsiktiga målet om en total sjukfrånvaro om högst 7,5 procent kvarstår, men det kommer att vara svårt att nå givet bemanningsläget.

Den 1 oktober 2023 ändras reglerna som gäller dygnsvila i kommuner och regioner. Reglerna ändras för att ett EU-direktiv kräver det men i grund och botten är det också nödvändigt för att främja ett hälsosamt, hållbart och långt arbetsliv. De nya reglerna börjar gälla den 1 oktober och innebär i korthet att medarbetarnas rätt till 11 timmars sammanhängande dygnsvila under varje 24-timmarsperiod förstärks och att möjligheterna att göra undantag begränsas. Förändringen innebär ökade kostnader för verksamheten i och med att den skapar ett behov av att rekrytera fler medarbetare. Hur det påverkar olika verksamheter och individer beror förstås på vilken verksamhet

det gäller och hur arbetstiden förläggs idag. Störst förändring blir det i de verksamheter som har jour enligt bilaga J. Det pågår ett intensivt arbete med att lägga om schanan och förbereda för införandet av de nya reglerna och en första preliminär beräkning av merkostnaden för äldrenämnden är 10-15 mkr.

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 våra målgrupper bedöms behovet av förbättrade arbetsvillkor som stor för gruppen, vilket medför omfattande ökade kostnader. Utifrån intentionerna i förvaltningens lönestrategi har det genomförts extra satsningar på flera extra svårrekryterade yrkesgrupper. Vi behöver fortsätta att följa upp effekterna av satsningarna så att de bidrar till att säkerställa kompetensförsörjningen.

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.

## Ekonomi

### Driftsammandrag

Nettokostnad, belopp mkr	Utfall 2022	Budget 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Råd och Stöd	6	9	0	0	0	0	0	0
LSS Funktionsstöd	-20	-28	0	0	0	0	0	0
Äldreomsorg	-22	-22	0	0	0	0	0	0
Ledning*	-6	41	0	0	0	0	0	0
<b>Summa förvaltningsbudget</b>	<b>-42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
varav intäkter	1 657	1 688	1 597	1637	1678	1720	1763	1807
varav kostnader	1 615	1 688	1 597	1637	1678	1720	1763	1807

I budgeten finns inarbetade effektiviseringar i budgeten som uppgår till 30 mkr. Kvarstår gör verksamhetsrelaterade kostnader på -68 mkr som fördelar sig med -37 mkr för Äldrenämnden och -31 för Social -och omsorgsnämnden. För att komma i balans med underskottet finns förslag på åtgärdsplan för ÄN samt att för 2024 kommer ett omställningsstöd att användas. För SON finns en beslutad åtgärdsplan men där det kvarstår 31 mkr att hantera i form av ytterligare åtgärdsplan samt fortsatta inre effektiviseringar.

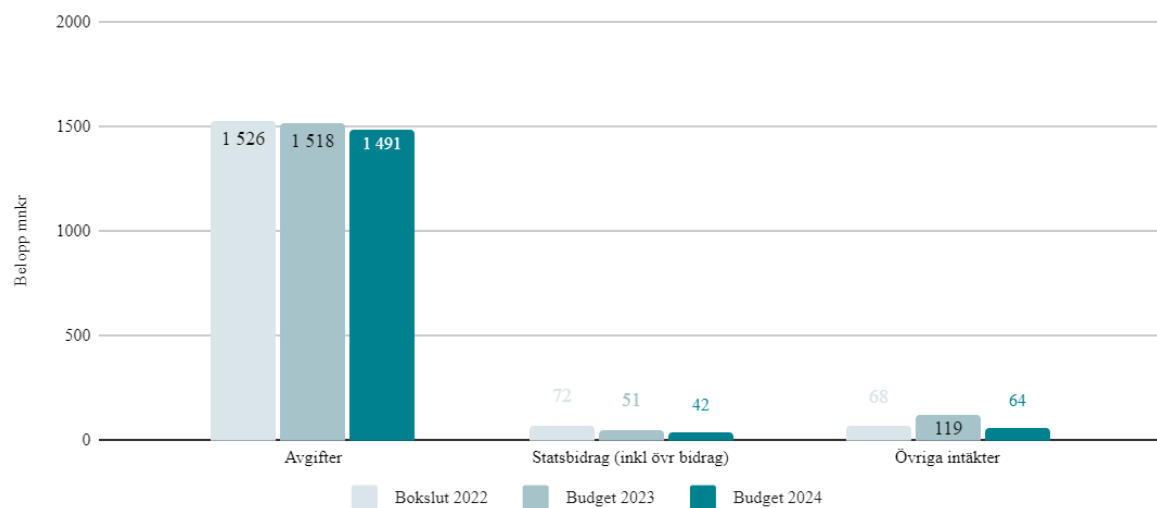
### Nämndens verksamheter, kostnader och intäkter

Stapeldiagram som visar nettokostnaden för nämndens olika verksamhetsområden för bokslut 2022, budget 2023 och förslag till budget för 2024. I budget 2023 fördelades delar av underskottet ut på verksamheten medan en del budgeterades på central nivå. I budget 2024 fördelas det ut på respektive verksamhet.

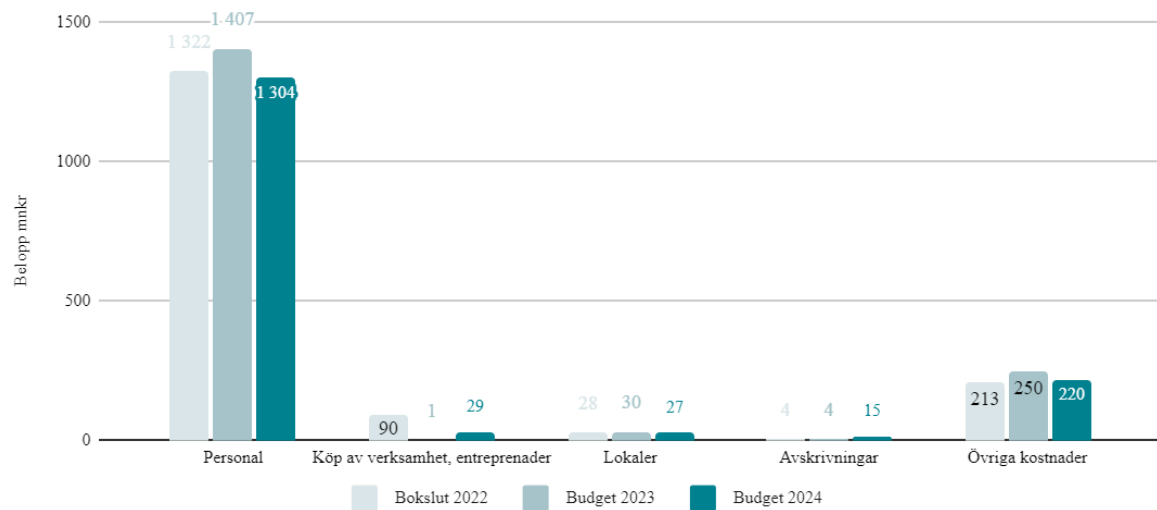




### Förvaltningens intäkter



### Förvaltningens kostnader



De mindre kostnaderna för 2024 beror på anpassning av verksamheterna för att ha en budget i balans samt full effekt av omställningen av Framtidens vård i hemmet som innebär att Leanlink lämnade fler områden än vad som togs över.

## Investeringar

Investeringar netto, belopp mnkr	Budget 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
<b>Råd och Stöd</b>	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>LSS Funktionsstöd</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>Äldreomsorg</b>	3	3	3	3	3	3	3
<b>Ledning</b>	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>Summa investeringar</b>	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
varav inkomster	0	0	0	0	0	0	0
varav utgifter	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4

Vi kommer också att behöva göra löpande ersättningsinvesteringar såsom möbler och utrustning till olika boenden. 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 budgeten, 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 internbudget. 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: Lättillgänglig, god och jämlik välfärd

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2022	2023	Riktning 2024	Riktning 2025
<b>En jämlik, tillgänglig och god Äldreomsorg och socialtjänst med ett helhetsperspektiv</b> Leanlink skapar förutsättningar för ett införande av en lättillgänglig, god stöd, vård och omsorg som är likvärdig och utförs med kvalitet, ordning och reda.	Brukarnöjdhet (årsvis) -säbo	90	87	91	92
	-hemtjänst	87	90	91	92
	Personalkontinuitet i hemtjänsten  Andelen aktuella upprättade/uppdaterade genomförandeplaner vid mätillfälle.	11		96	100
<b>Tidigt samordnade insatser</b> Leanlink vidtar åtgärder för att minska segregation och bidra till samordningen av kommunens insatser avseende segregation och trygghetsskapande åtgärder.	Antal ungdomar som är med i Rätt Kurva  Förstagångsföräldrar som erbjuds "En trygg start"	0	4	10	10
<b>Vård, stöd och omsorgstjänster med hög kvalitet</b>  Leanlink bedriver vård, stöd och omsorgstjänster med individen i centrum i linje med en nära vård. Tjänsterna håller en hög kvalitet, hög tillgänglighet och levereras i goda boendemiljöer	Antal resursspass som inte tillsätts inom: Vårdboende Hemtjänst LSS gruppboende LSS personlig assistans	i.u	Ska börja mätas	minska	minska
	-Antalet besökare på träffpunkterna ska öka		öka	öka	öka
	Verksamheter som bedriver HSL (Hälsa- och sjukvård) ska ha en upprättad lokal överenskommelse för läkarmedverkan tillsammans med ansvarig vårdcentral		öka		100%

Säkra kompetensförsörjningen i äldreomsorgen	Andelen heltidsanställda i äldreomsorgen (årsvis efter verksamhetsberättelser)	65,9%	Öka	Öka	Öka
	Andelen undersköterskor i äldreomsorgen	53%	Öka	Öka	Öka
	Antal patienter per sjuksköterska på särskilt boende (ej korttids)	25	24	23	23

## Målområde Ekonomi

Kommunövergripande mål: En hållbar ekonomi

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2022	2023	Riktning 2024	Riktning 2025
<b>En kostnadseffektiv verksamhet</b> Leanlink optimerar verksamhetens nytta i relation till kostnaderna och sätter helhet före delar så att synergieffekter tillvaratas	Nyttjandegrad hemtjänst tåtor/glesbygd	52%/47%	55%/45%	58%/48%	60%/50%
	Nyttjandegrad rehab	i.u	25%	30%	35%
	Nyttjandegrad Hemsjukvård	i.u	35%	40%	45%
	Övertiden ska vara max 1,65% av totala personalkostnaderna	2,6%	2,4%	2%	1,65%
	Beläggning för på boenden: LSS gruppboende, Vårdboende Råd och Stöd boende	LSS 96% VB 94% R&S 92,5 %	LSS VB 95% R&S 93 %	LSS VB 97% R&S 93 %	LSS VB 97% R&S 93 %
Sänka genomsnittliga hyrpriset för bemannings-ssk med 20% utifrån 2023 års genomsnittsnivå	I.U	I.U	10%	20%	
<b>Goda resultat och stabil ekonomi</b> Leanlink arbetar utifrån en tydligt gemensam budgetmodell och har en ekonomi i balans.	Avvikelse utfall mot budget (avseende kostnadsavvikelse)	-2,6%	-3%	-0%	0%
	Utfall åtgärdsprogram inre effektivitet	i.u	15 mkr	27 mkr	i.u

**Målområde: Verksamhet****Kommunövergripande mål: En organisation med hög produktivitet och effektivitet**

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2022	2023	Riktning 2024	Riktning 2025
<b>En medskapare som driver utveckling av vård, stöd och omsorg</b> En medskapare som genom hög effektivitet, kvalitet och flexibilitet för in nya lösningar för att effektivisera verksamheten och skapa bättre tjänster. genom en verksamhetsutveckling som är innovativ, kunskapsbaserad och bidrar till en hållbar utveckling.	Successivt Införande av BEATA, prel bedömning Antal vpl per per som ges tillgång till funktionen. OBS inkl passiva och aktiva larm (pågår t o m 2026)	i.u	25	200	250

**Målområde: Medarbetare****Kommunövergripande mål:**

Förvaltningsmål	Förvaltningsindikator	2022	2023 januari-juli	Riktning 2024	Riktning 2025
Goda arbetsplatser  Varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet samt har inflytande och möjlighet att utvecklas.	Total sjukfrånvaro (%)	13,3%	9.3 %	8.5 %	8.0%
	Män	12,4%	8.3 %		
	Kvinnor	13,6%	9.5 %		
	Hållbart medarbetarengagemang (HME)	83	73	83	85
Hållbart chef- och ledarskap Kommunens chefer är engagerade och har modet att tänka och göra på nya sätt för att utveckla medarbetare och verksamheter mot uppsatta mål.	Antal medarbetare per 1:a linjens chef	38.0	34.0	32	30
	Chefsindex	i.u	i.u		
Nya vägar för kompetensförsörjning Nya arbetssätt för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare är under ständig utveckling liksom nya sätt att organisera och utföra arbetet för att kunna lösa kompetensförsörjningsutmaningen	Avgångsålder pension	65	65.1	65.3	65,5
	Män	64,9	66.8		
	Kvinnor	65,1	64.8		
	Andel heltidsanställningar (%)	64.6	68.0	70	72
	Män	69.8	72.7		
Kvinnor	63.1	66.6			

	Personalavgångar externt (%)	12.6	11.9	10.0	8.0
	Män	11.3	12.2		
	Kvinnor	12.9	11.8		

## Strategiska utvecklingsuppdrag

### Målområde Samhälle Kommungemensamma

1. Samtliga nämnder ska fortsätta arbetet med civil beredskap (totalförvarsplanering och kommunens krigsorganisation).
2. Samtliga nämnder ska inom ramen för sitt basuppdrag vidta åtgärder och intensifiera arbetet för att minska och motverka strukturella orsaker till segregation.
3. Samtliga nämnder ska inom ramen för sitt basuppdrag bidra till samordningen av kommunens trygghetsskapande och brottsförebyggande åtgärder.
4. Samtliga nämnder ska i enlighet med politiska styrdokument prioritera, avsätta resurser och genomföra åtgärder inom ekologisk hållbarhet.
5. Samtliga nämnder ska vidta och genomföra åtgärder i enlighet med arbetsmarknadsprogram med handlingsplan.
6. Samtliga nämnder ska vidta och genomföra åtgärder i enlighet med näringslivsprogrammet fokusområden.

### Målområde Medborgare Kommungemensamma

13. Samtliga nämnder ska i samverkan med kommunstyrelsen och arbetsmarknadsnämnden införa 500 nya arbetsmarknadsplatser inom kommunkoncernen. Bland platserna ska praktik och ökade anställningsmöjligheter för personer med funktionsnedsättning säkerställas.

### Nämndspecifika medborgare (som Leanlink berörs av)

29. Social- och omsorgsnämnden och äldre- och vårdnämnden ska på sikt införa undersköterska som lägsta utbildningsnivå inom vård- och omsorgsnära arbete.

### Målområde Ekonomi Kommungemensamma

36. Samtliga nämnder ska eftersträva att finansiera mer verksamhetsutveckling och fler utvecklingsprojekt med extern finansiering, exempelvis genom finansiering från EU:s fonder och program för projekt som ligger i linje med kommunens strategiska utvecklingsområden.

### Målområde Verksamhet Kommungemensamma

38. Samtliga nämnder ska prioritera avtalsuppföljning utifrån ett risk- och väsentlighetsperspektiv för att säkerställa att verksamheten kvalitetsmässigt bedrivs i enlighet med kommunens krav och för att förebygga välfärdsbrottslighet samt fusk och oegentligheter.
39. Samtliga nämnder ska öka användandet av digitaliseringens möjligheter för förbättrad service till medborgare samt fortsatt verksamhetsutveckling och effektivisering.

**Kommungemensamma medarbetare**

42. Samtliga nämnder ska utifrån perspektivet friskfaktorer vidta åtgärder i syfte att stärka chefers förutsättningar, minska personalomsättningen och minska sjukfrånvaron.

**Nämndspecifika**

43. Arbetsmarknadsnämnden, kommunstyrelsen (Leanlink), barn- och ungdomsnämnden och bildningsnämnden ska samarbeta genom kompetensförsörjnings- och kompetensutvecklingskedjor.

44. Kommunstyrelsen (Leanlink) ska utreda förutsättningar för att införa en bemanningspool med fasta anställningar och möjlighet till kompetensutveckling. I uppdraget ingår att göra en konsekvensanalys av ett eventuellt införande.

45. Kommunstyrelsen ska i samverkan med Leanlink och Verksamhetsstöd och service erbjuda medarbetare rätten till önskad högre sysselsättningsgrad.

46. Äldrenämnden ska stärka äldreomsorgens hälso- och sjukvård med nya professioner samt öka bemanningen för att möta utvecklingen av omsorgsbehovet.

## Nämndens verksamhet

### Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrningen är en del av mål- och verksamhetsstyrningen. Leanlink styr genom att fastställa mål samt indikatorer för uppföljning av målen för budgetperioden. Förvaltningens mål följs upp i delårsrapport och verksamhetsberättelse. Det som framkommer i uppföljningarna ligger som grund för att identifiera fortsatta utvecklingsområden. KS mål samt de strategiska uppdragen ligger som grund för framtagande av förvaltningens verksamhetsplan. Planens aktiviteter ska bidra till att nå KS mål. Vidare bryter varje avdelning ner mål i lämpliga mål för respektive verksamhet samt tar fram aktiviteter för att nå dessa.

### Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är en del i det totala styrsystemet och handlar, liksom all styrning, om att påverka agerandet i en viss önskvärd riktning. Reglerna för ekonomistyrningen ska uppmuntra till ett sunt ekonomiskt agerande. Det innebär till exempel att alla ekonomiskt ansvariga ska handla med kommunens bästa för ögonen, något som kan medföra att nyttan för den totala ekonomin ibland måste gå före den enskilda enhetens bästa.

Budgeten är det viktigaste instrumentet för styrning av förvaltningens verksamhet. En viktig del är arbetet med budget och uppföljning av de ekonomiska resultaten. Såväl chefer som medarbetare involveras i detta arbete. Både arbete med budget och uppföljning av det ekonomiska resultatet presenteras i flera forum, på olika nivåer i organisationen. För att kunna bedriva en bra verksamhet förutsätts att det finns en god ekonomistyrning på alla nivåer. En god ekonomisk hushållning innebär inte enbart att räkenskaperna går ihop, utan innefattar även ett krav på att pengarna används till rätt saker och att de nyttjas på ett effektivt sätt.

### Personal

	Utfall 2022	Budget 2023	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Antal tillsvidareanställda	2 380	2 400	2 375	2 350	2 340	2 340	2 340	2 340
Total sjukfrånvaro (%)	10,5	9	8,5	8,0	7,5	7,0	7,0	7,0
Varav korttidssjukfrånvaro	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Externa personalavgångar (%)	13,3	8	10,0	10,0	9,5	9,0	8,0	7,0
Övertid (mkr)	28	22	19	16	14	12	10	8

### Planer och program

#### Internkontroll

Utgångspunkten för Leanlinks internkontrollplan är det omfattande förändrings- och utvecklingsarbete som förvaltningen arbetar med.

Förändringsresan från utförare till medskapare har påbörjats under våren 2021 och fortsätter inom ramen för de nya förvaltningar som bildas från 1/1 2024. 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.

Inom ramen för nya förvaltningar kommer också arbetet med reviderad verkställighetsordning

## **Strategisk objektsplan**

Leanlink har ingen egen objektsplan utan är en del av Social och omsorgsförvaltningen.