

Nämndbudget 2020

Nämnden för Vård & Omsorg

Innehållsförteckning

1	Översiktlig beskrivning av nämnden	3
1.1	Nämndens uppdrag	3
1.2	Verksamhetens omfattning	3
1.3	Nämnd/styrelse	4
1.4	Förvaltningens organisation	4
2	Så här styrs kommunen	6
2.1	Så här styr nämnden	6
3	Visionen visar vart vi vill	9
4	Kommunens omvärldsanalys	11
5	Nämndens omvärldsanalys	12
6	Vår värdegrund	15
7	Mål	16
7.1	En attraktiv kommun att bo, verka och vistas i	16
7.2	En hållbar utveckling och en hälsosam miljö	17
7.3	Bästa företagsklimatet i Västsverige	18
7.4	I Kungsbacka utvecklas vi hela livet	18
7.5	Ett medskapande samhälle och öppen attityd	19
8	Direktiv	22
8.1	Direktiv från kommunfullmäktige	22
8.2	Direktiv från nämnden	22
9	Verksamhetsmätt	23
9.1	Kommentar verksamhetsmätt	23
9.2	Resursmätt	23
9.3	Prestationsmätt	24
9.4	Effektmätt	25
10	Personalfrågor med kommentarer	26
10.1	Kompetensförsörjning	26
10.2	Personalmätt	29
11	Ekonomi med kommentarer	31
11.1	Driftbudget	31
11.2	Investeringsbudget	32
12	Policys, planer och program	33
12.1	Styrdokument beslutade av kommunfullmäktige	33
12.2	Styrdokument beslutade av nämnden för Vård & Omsorg	33
13	Avgifter och taxor	35

1 Översiktlig beskrivning av nämnden

1.1 Nämndens uppdrag

Nämnden ansvarar för kommunens lagstadgade skyldigheter avseende insatser vad gäller service och omsorg enligt socialtjänstlagen, hemsjukvård och rehabilitering enligt hälso- och sjukvårdslagen och enligt överenskommelse om hemsjukvården i Region Halland.

Det innebär att nämnden ansvarar för myndighetsutövning och verkställighet av:

- Vård- och omsorgsboende
- Hemtjänst i form av, serviceinsatser, omsorgsinsatser och trygghetslarm
- Dagomsorg
- Korttidsplatser
- Växelvård
- Kontaktperson
- Omsorgsbidrag
- Hemsjukvård
- Rehabilitering
- Bostadsanpassningsbidrag enligt lag (1992:1574) om bostadsanpassning m.m.

1.2 Verksamhetens omfattning



1.3 Nämnd/styrelse

Nämnden består av elva ledamöter och åtta ersättare. Nämnden sammanträder månatligen med undantag för januari, juli och augusti månad. Nämnden har ett presidie med uppgift att bereda ärenden till nämnden. Presidiet består av nämndens ordförande, förste vice ordförande och andre vice ordförande. Presidiet sammanträder normalt två veckor för nämnd.

1.4 Förvaltningens organisation

Nämnden för Vård & Omsorg ansvarar för att tjänster inom vård och omsorg tillgodoses kommuninvånarna. Tjänsterna kan utföras antingen av kommunala eller externa utförare.

Processen startar i den enskildes ansökan om bistånd från Myndighetsutövningens biståndshandläggare. När beslutet är fattat, sammanställer biståndshandläggare en beställning/uppdrag till vald utförare som grundar sig på de behov som ska tillgodoses utifrån biståndsbeslutet.

Nämnden har infört Lagen om Valfrihet (LOV), vilket ger den enskilde möjlighet att välja utförare av hemtjänst. Nattinsatser från hemtjänsten är undantagen från LOV:en och utförs endast av de kommunala hemtjänstutförarna. Hemtjänstutförarna får månadsvis ersättning för det antal beslutade timmar som verkställts hos den enskilde, och börjar året utan någon rambudget att förhålla sig till. Budgeten för de hemtjänsttimmar som prognosticeras användas under året återfinns därför hos Myndighetsutövningen. I organisationsskissen nedan återfinns hemtjänsten under funktionsområdet "*Kvarboende*", tillsammans med andra verksamheter såsom anhörigstöd, fixare, Vikariecenter, lås- och larmhantering och nattinsatser i hemtjänsten.

Nämnden har också upphandlat boenden enligt Lagen om offentlig upphandling (LoU). I dagsläget finns det fyra permanentboenden av elva som inte drivs av kommunen. Utöver de elva vård- och omsorgsboendena finns även ett korttidsboende. Förvaltningen försöker tillgodose den enskildes önskemål om boende, men garanterar inte att det finns lediga platser på önskat boende. På samma sätt som Myndighetsutövningen beställer hemtjänsttimmar beställer de även plats på vård- och omsorgsboende. Vård- och omsorgsboendena får en dygnsersättning, som kan variera beroende på avtalade priser i LoU-upphandlingar.

I hemsjukvården ingår sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter liksom syn- och hörselkonsulent. Hemsjukvårdens verksamhet regleras av Hälso- och sjukvårdslagen liksom avtal med region Halland. Verksamheten utgår från en årlig rambudget.

I förvaltningens organisationsskiss återfinns också Stab samt Verksamhetsutveckling, under vilka stödfunktioner såsom ekonomi, HR och kommunikation återfinns, likväl som funktioner såsom Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS), Medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR) och Socialt ansvarig samordnare (SAS), samt systemförvaltning och projektledning/utveckling. Dessa utgår från en årlig rambudget.



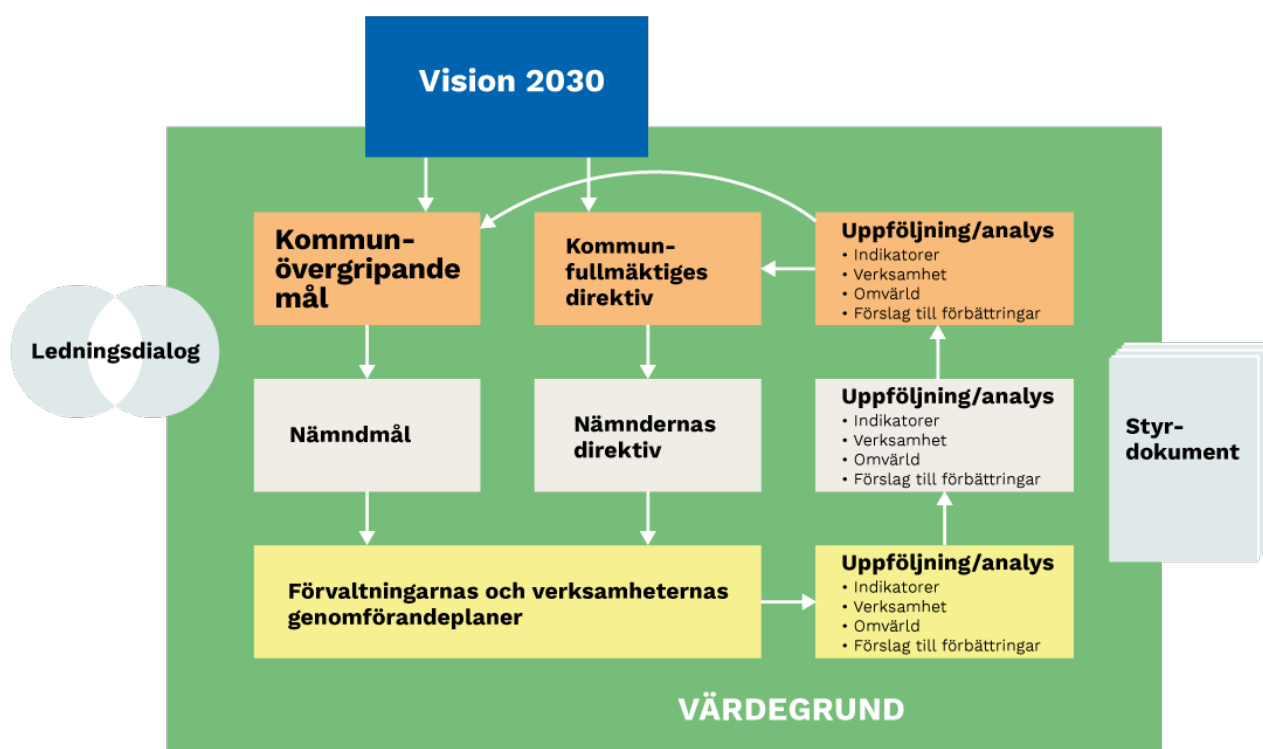
2 Så här styrs kommunen

I Kungsbacka har vi valt att styra våra verksamheter med en levande vision, tydliga mål, en gemensam värdegrund och en tydlig arbetsfördelning mellan politiker och tjänstemän. Det är politikerna i kommunfullmäktige och nämnderna som bestämmer *vad* som ska göras och formulerar mål och direktiv för arbetet. Förvaltningarna bestämmer sedan *hur* det ska göras, vilket beskrivs i genomförandeplaner. Uppföljningen är viktig för att se om vi når de resultat vi vill och för att återföra erfarenheter och kunskap in i planeringen framåt.

Utöver kommunövergripande mål, nämndmål och direktiv finns det styrdokument som innehåller mål. Dessa uttrycker politikernas ambitioner i olika sakfrågeområden. Exempel på sådana styrdokument är Översiktsplanen och Mål för bostadsbyggande.

En kontinuerlig dialog på ledningsnivå mellan politiker och tjänstemän är en förutsättning för att nå resultat och ta oss i riktning mot visionen. Denna dialog kallar vi ledningsdialog.

Det här är Kungsbackas styrmodell



2.1 Så här styr nämnden

Kungsbacka kommun styrs av kommunfullmäktige. I enlighet med styrmodellen styrs nämnderna av fullmäktiges vision, de kommunövergripande målen och en gemensam värdegrund.

Nämnden för Vård & Omsorg följer roll- och arbetsfördelning mellan politiker och tjänstemän. Nämnden fastställer nämndbudget som innehåller följande styrning:

- inriktning och målbild, som anger det förhållningssätt som ska genomsyra förvaltningens

övergripande arbete.



- nämndmål, som anger genom vilka mätbara mål nämnden vill att förvaltningen arbetar med för att verkställa de kommunövergripande målen och visionen.

- direktiv, som ger nämnden en möjlighet att mer detaljerat precisera särskilda satsningar under en tidsperiod

- ekonomisk budget. Kommunfullmäktige beslutar om hur skattemedlen ska fördelas mellan nämnderna. Nämnden för Vård & Omsorg ansvarar för att fastställa en budget för att realisera mål och vision genom finansiering av förvaltningens verksamhet.

Utifrån antagen nämndbudget fastställs förvaltningsbudgeten som innehåller genomförandeplaner på förvaltningsnivå och verksamhetsnivå. Varje enhet upprättar utifrån förvaltningsbudgeten sin egen genomförandeplan.

Nämnden för Vård & Omsorg har fastställt ett ledningssystem för det systematiska kvalitetsarbetet i förvaltningen, med syfte att säkerställa att nämnden för Vård & Omsorg lever upp till de krav och mål som gäller för verksamheten enligt lagar och föreskrifter om hälso- och sjukvård och socialtjänst.

Nämnden fastställer årligen en kvalitetsberättelse som tas fram för att säkerställa det kvalitetsarbete som skett i verksamheten under året. Kvalitetsberättelsen omfattar huvudsakligen Socialtjänstlagens område.

Nämnden är ansvarig för patientsäkerhetsarbetet och fastställer mål och strategier för det systematiska patientsäkerhetsarbetet och ska årligen fastställa en patientsäkerhetsberättelse som beskriver hur verksamheten har arbetat för att identifiera, analysera och minska riskerna i den vård som ges.

Nämnden fastställer årligen även en intern kontrollplan för att följa upp att det interna kontrollsystemet fungerar tillfredsställande inom nämndens verksamhetsområden. Utifrån en väsentlighets- och riskanalys beslutas ett antal områden som ska granskas särskilt under verksamhetsåret.

Uppföljning av förvaltningens verksamhet sker per tertial och omfattar ekonomisk redovisning,

systematiskt arbetsmiljöarbete, redovisning och analys av sociala och medicinska avvikelser, synpunkter och klagomål samt målarbete. Nämnden följer upp förvaltningens arbete genom en uppföljning per april, en delårsrapport i september samt genom årsredovisning och patientsäkerhetsberättelse, kvalitetssäkerhetsberättelse samt en uppföljningsrapport intern kontroll i januari.

Förvaltningschefen är på delegation av nämnden ansvarig för att förvaltningen leds och styrs i enlighet med för verksamheten gällande lagar och föreskrifter samt utifrån ovan beskriven verksamhetsstyrning och uppföljning.

3 Visionen visar vart vi vill

Visionen är en ledstjärna för kommunens långsiktiga utveckling. Den beskriver hur vi vill att det ska vara i Kungsbacka kommun år 2030, och lyfter fram viktiga utvecklingsområden för framtiden.

I Kungsbacka växer framtiden

I Kungsbacka skapar vi det goda livet tillsammans. Vi är öppna, trygga och nytänkande. Varje människas potential tas till vara och näringslivet blomstrar. Här växer du hela livet.

Kungsbacka är en naturskön och dynamisk tillväxtkommun. Hit är alla lika välkomna, och möjligheterna till utveckling är goda för både individen, gruppen, föreningen och företaget.

Den valfrihet, mångfald och livskvalitet som präglar vardagen här lockar ständigt nya invånare. Växtkraften ger oss mer resurser till den gemensamma välfärden – så att alla kan utvecklas och leva det goda livet, hela livet.

Vi växer i regionen genom att planera och bygga strategiskt. Samhället utvecklas på ett hållbart sätt: socialt, ekologiskt och ekonomiskt. Vi lever inte över naturens tillgångar.

Mångfald, puls och nära till naturen

Kungsbacka är en sammanhållen, grönskande och lättillgänglig stad med tydlig profil och egen identitet. Staden växer och blir ett mer framträdande nav i kommunen. Här finns attraktiva bostäder för alla smaker, som möter behoven hos olika generationer och livsstilar. Mångfalden speglas i den inspirerande byggnadsmiljön där tradition möter innovation och där mötesplatserna är många. Utbudet av affärer, kultur och nöjen är stort.

Staden är lättillgänglig och har goda kommunikationer med kommunens orter och omvärld. Välplanerad infrastruktur och lättillgänglig kollektivtrafik minimerar transporterens miljöpåverkan.

Hav, öppna landskap och skogsbygd – vi förvaltar våra fantastiska naturmiljöer så att även kommande generationer ska kunna njuta av den välgörande naturen, mitt i vardagen.

Staden, landet, handeln, kulturlivet och naturen lockar turister och besökare till hela kommunen.

Västsveriges bästa företagsklimat

Kungsbacka kommun är känd för sitt goda värdskap och är det självklara valet för företag som vill etablera sig i Västsverige. Vi har det bästa klimatet för entreprenörer.

Här är det lika naturligt att starta företag som att vara anställd. Entreprenörslusten väcks till liv redan i skolan, och samarbetet mellan skola, akademi och näringsliv utvecklar företagsamheten i hela kommunen.

Vi utvecklas hela livet

I våra skolor utvecklar var och en sin fulla kapacitet i en kreativ miljö där alla tar ansvar, visar respekt och bryr sig om varandra. Alla elever lämnar skolan med god kompetens, god självkänsla och stark framtidstro.

Livslångt lärande är en självklarhet. När vi växer som människor utvecklas både näringslivet och samhället i stort.

Aktiviteter som engagerar, inspirerar och berikar livet

Här har alla ett rikt fritids- och kulturliv med både bredd och spets. Mångfalden av aktiviteter, upplevelser och gemenskaper främjar hälsa, välmående och kreativitet. Framåtanda, mångfald och

öppenhet spirar i nätverk och föreningar.

Vi är delaktiga i samhällets utveckling och får spännande saker att hända.

Den nytänkande kvalitetskommunen

Kungsbacka kommun möter utmaningar med mod, nytänkande och samarbete. Vi löser vårt uppdrag på ett innovativt sätt som överträffar invånarnas förväntningar, och är en förebild för andra. Här jobbar människor som vill, vågar och kan.

4 Kommunens omvärldsanalys

Kungsbacka kommuns främsta styrdokument är vision 2030. Där har Kungsbackas politiker gett uttryck för hur de vill se kommunens långsiktiga utveckling. Utifrån visionen har sedan kommunfullmäktige beslutat om kommunövergripande mål som ska fungera som riktmärke för kommunens medarbetare.

För att Kungsbacka kommun ska nå de övergripande mål som kommunfullmäktige har beslutat om krävs ett strukturerat och effektivt målarbete. Förutom interna kraftsamlingar behöver Kungsbacka möta ett antal trender i vår omvärld som påverkar möjligheterna att uppnå de övergripande målen. Det kan röra sig om både möjligheter och utmaningar som kommunen behöver förhålla sig i sitt arbete.

För några år sedan presenterade Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) en omvärldsanalys tillsammans med konsultföretaget Kairos Future. Innehållet beskrev övergripande förändringskrafter och trender som bedömdes påverka det kommunala uppdraget. I år har materialet uppdaterats med fokus på ”utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030”. Samma år som Kungsbackas vision siktar mot.

SKL:s rapport heter Vägval för framtiden 3 och det är där Kungsbacka kommun har hämtat strukturen för årets omvärldsanalys. Utgångspunkten är rapportens 13 trender som påverkar det kommunala uppdraget mot år 2030. För att göra omvärldsanalysen till Kungsbackas analys har nämnderna bidragit med de möjligheter och utmaningar som de ser under den närmaste framtiden.

Med trender avser vi en långsiktig förändring av en samhällsföreteelse. Här följer trenderna som på ett eller annat sätt kommer att påverka Kungsbacka kommun framöver.

- Minskat lokalt handlingsutrymme
- Stigande förväntningar på välfärden
- Hårdare konkurrens om kompetens
- Ökad polarisering
- Ökad bostadsbrist
- Ökat fokus på landsbygden
- Förändrat medielandskap
- Minskad tillit
- Ökade möjligheter att effektivisera med ny teknik
- Ökat kommunalt fokus på integration
- Ökad osäkerhet
- Fler geopolitiska konflikter
- Från kunskaps- till nätverkssamhälle

Trenderna beskrivs mer utförligt i omvärldsanalysen kommunbudget 2020.

5 Nämndens omvärldsanalys

Nämnden för Vård & Omsorg utgår från den kommunövergripande omvärldsanalysen och kommenterar de delar som påverkar Vård & Omsorg samt nämndbudgeten.

Minskat lokalt handlingsutrymme

Vård & Omsorg har ett nära samarbete med närliggande landsting och regioner. Den ekonomiska ersättningen i hemsjukvårdsavtalet med region Halland är under omförhandling, och utfallet påverkar den vård som bedrivs i hemsjukvården. Regeringens utredning om "*God och nära vård*" beskriver hur en annan organisering av sjukvården är nödvändig för att kunna bibehålla eller öka kvalitén och samtidigt möta den demografiska utvecklingen med kostnadskontroll, precis såsom välfärdsutmaningen beskrivs här nedan. Redan idag utförs närmare 30 % av all sjukvård i Sverige av kommunerna, och utredningen vill se en allt större förflyttning mot patientnära vård. God och Nära vård är en stor och omfattande primärvårdsreform som påverkar hela vårdkedjan för patienten från sjukhus, vårdcentraler och kommuner till egenvården. Samverkan i många olika former utvecklas och Halland prövar nya arbetssätt för att förenkla för patienten. Nämndens ledamöter deltar aktivt i Gemensamma nämnden för hemsjukvård och hjälpmedel, GNHH och andra nämnder i regionen. Både nämnden och förvaltningen deltar i olika samarbetsformer för att förbättra processerna.

Ökad bostadsbrist

Även om Kungsbacka har ett jämförelsevis högt tempo i bostadsproduktionen är andelen hyresrätter relativt låg jämfört med andra kommuner, delvis på grund av en hög andel småhus i kommunen. Det behövs alternativ att flytta till för personer som på grund av ålder eller funktionsnedsättningar har behov av en förändrad boendesituation jämfört med dagens. Det handlar om mer än bara hyresrätter- även andra typer av boendeformer som trygghetsboende, seniorboende eller andra alternativ behövs för att tillgodose framtida behov. Utan boendialternativ ökar trycket på de kommunala verksamheterna att kunna tillgodose och kompensera för detta. Det kan handla om mer hemtjänst, bostadsanpassning eller vård- och omsorgsboende. I takt med att antalet invånare över 85 år ökar har nämnden för Vård & Omsorg aviserat behov av fler lägenheter på vård- och omsorgsboende. Med lokalförsörjningsprocessen kommer behovet successivt kunna mötas, men endast om lokalplanen följs. Nämnden för Vård & Omsorg vill också lyfta samarbetet med andra nämnder och förvaltningar som en nödvändighet för att nyttja lokaler på bästa sätt.

Hårdare konkurrens om kompetens

Möjligheten för nämnden att attrahera och behålla kompetens i kommunen är en fråga som påverkar Vård & Omsorg i hög utsträckning. Behovet av undersköterskor, sjuksköterskor, fysio- och arbetsterapeuter samt biståndshandläggare med god utbildning och kunskaper i sina verksamhetsområden är en grundsten för att Vård & Omsorg ska kunna bedriva verksamheten med en fortsatt god kvalitet.

Välfärdsutmaningen- samtidigt som förväntningarna på välfärden stiger!

Den så kallade "välfärdsutmaningen" påverkar i stor omfattning nämnden för Vård & Omsorg. Medan allt fler blir äldre och behöver stöd av den offentliga sektorn beräknas vare sig skatteintäkter eller tillgänglig arbetskraft öka i samma omfattning. Förutsättningarna för vård- och omsorgssektorn att bedriva verksamhet med god kvalitet förändras, och det ställer krav på alla aktörer inom vård och omsorg att arbeta proaktivt och söka nya lösningar för hur verksamheten bedrivs. Samtidigt ökar förväntningarna på välfärden!

"Vi människor ställer större krav på välfärdstjänsterna i samhället i takt med att vår ekonomi förbättras och när informationen, kunskapen och tillgängligheten ökar." (Kungsbacka kommuns budget 2019 sid 17)

Vård & Omsorg klarar inte detta uppdrag utan att samverka med andra aktörer- där regionen är en viktig medspelare. De välfärdstjänster som Vård & Omsorg levererar är både av stort allmänintresse och berör en stor del av befolkningen- direkt eller indirekt. Digitaliseringen påverkar de förväntningar som medborgarna har på de tjänster som Vård & Omsorg kan leverera, tillsammans med möjligheten till insyn i det egna ärendet och möjlighet att få snabb och korrekt information. Det är en balansgång mellan lagkrav, teknisk utveckling, digital transformation och möjligheter att finansiera den tekniska utvecklingen.

Ökade möjligheter att effektivisera med ny teknik

Vård & Omsorg har stor tilltro till möjligheterna med digitalisering och den digitala transformationen. Nämnden för Vård & Omsorg är en del av samhällsplaneringen- både vad gäller tekniska lösningar i vård- och omsorgsboenden, men också vad gäller möjligheter till ett aktivt liv hela livet genom den fysiska planering som tillgängliggör kommunikationsmedel, lägenheter med närhet till service och naturliga mötesplatser för invånarna. Här kan även smarta städer eller smarta lägenheter vara framtida möjligheter.

Digitaliseringen kräver kunskap och satsningar som går över både kommun- och förvaltningsgränserna. När tekniken inte lever upp till medarbetarnas förväntningar på smidiga lösningar med uppdaterad information möter nya produkter och lösningar motstånd, och en digital transformation blir svårare att genomföra. Digitalisering är inte heller endast en vård- och omsorgsfråga- det är en möjlighet för våra invånare att bibehålla sin självständighet längre upp i åldrarna eller längre in i ett sjukdomstillstånd. Här samverkar kommunen med till exempel Hjälpmedelscentrum, region Halland. Vård & Omsorg har påbörjat en resa mot att digitala hjälpmedel är en självklarhet- både för invånare, för kunder/ patienter och för medarbetarna. Denna resa beskrivs och följs upp inom ramen för Vård & Omsorgs målbild, där ett av fokusområdena är digitaliseringens möjligheter.

Omvärldsanalys HR-perspektiv

Heltid som norm

Vård & Omsorg är en av de förvaltningar som påverkas mest av kollektivavtalet mellan SKL och kommunal avseende heltid som norm. Heltid som norm är en fråga om kompetensförsörjning, arbetsmiljö och jämställdhet. Vård & Omsorg behöver all tillgänglig personal, men har samtidigt en utmaning i att kunna erbjuda heltidstjänster på ett sätt som motsvarar både verksamhetens behov och personalens önskemål. Arbetet med heltid som norm kommer att påverka förvaltningen under flera år framöver.

Minskad eller ökad tillit?

Under 2018 lämnade Tillitsdelegationen sitt slutbetänkande "Med tillit växer handlingsutrymmet - om tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn". Slutbetänkandet bekräftar de tankegångar och principer som ligger till grund för Vård & Omsorgs inriktning och målbild, att kund, medarbetare och andra aktörer ska utveckla verksamheten tillsammans. En tillitsbaserad styrning och ledning gör så att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren. Samtidigt visar folkhälsomyndighetens enkät att den generella tilliten i Sverige har minskat, framför allt hos yngre. Det krävs ett aktivt arbete med styrning, kultur och arbetssätt för att motverka den utvecklingen och det är allas ansvar att bidra och bygga den kultur förvaltningen vill ha.

Het arbetsmarknad och konkurrens om kompetensen

Kungsbacka kommun har den lägsta arbetslösheten i Halland och bland de lägsta i Sverige. Vård & Omsorg behöver arbeta brett med en rad åtgärder för att hantera kompetensförsörjningen; bland annat en översyn av arbetsfördelning och roller, specialistutbildningar och olika sätt att bättre ta tillvara och använda den kompetens som finns i organisationen. Det finns ett förslag i regeringen om att reglera titeln "undersköterska". Det är i dagsläget oklart hur ett antagande av detta förslag kommer att påverka yrket.

6 Vår värdegrund

För att framtiden ska växa och ta fart hos oss behöver vi tänka i nya banor, ifrågasätta gamla sanningar och våga pröva nya idéer. Då behövs en kultur där vi har kundens fokus, litar på varandra och drar åt samma håll. Vi har gemensamt utvecklat vår arbetsplatskultur med hörnstenarna - vi välkomnar, vi tänker nytt, vi samarbetar och vi levererar - utifrån visionens slutord: här jobbar människor som vill, vågar och kan.

När vi agerar utifrån arbetsplatskulturen får de som bor, verkar och vistas i kommunen ett gott bemötande, vi är tillgängliga och möjliggör för inflytande och medskapande, vilket skapar trygghet för dem vi är till för.

Vår styrning och ledning är tillitsfull för att vi ska kunna möta invånarnas behov på bästa sätt och skapa en bättre arbetsmiljö för våra medarbetare. Styrningen bygger på ett förtroendefullt samspel mellan politiker och tjänstepersoner, mellan chef och medarbetare och mellan kommunen, invånare, företag och organisationer.

7 Mål

Kommunens främsta styrdokument är visionen. Där har kommunfullmäktige gett uttryck för hur politikerna vill se kommunens långsiktiga utveckling.

Med visionen som bas, en utblick i omvärlden och analys av tidigare års uppföljningar beslutar fullmäktige om kommunövergripande mål. De kommunövergripande målen har sin utgångspunkt i utvecklingsområdena som visionen lyfter fram samt de utmaningar som kommunen står inför. Målen är ett tydligt riktmärke för utvecklingen av kommunen som helhet och beskriver vad nämnderna och dess verksamheter ska uppnå.

De kommunövergripande målen preciseras i fokusområden där vi behöver kraftsamla. Målen gäller för alla nämnder förutom Valnämnden, Överförmyndare i samverkan och Revisionen. Nämnderna ska planera sin verksamhet utifrån de kommunövergripande målen, vilket kan göras genom att sätta nämndmål utifrån fokusområdena. Måluppfyllelse följs upp i delårsrapporten och årsredovisningen. Indikatorerna visar om våra ansträngningar leder till det resultat som vi önskar.

Nämndernas förvaltningar ansvarar för att ta fram genomförandeplaner med aktiviteter för att nå målen samt följa upp dem och redovisa till nämnden.

Samordning

Kommunstyrelsen har en samordnande roll med ett särskilt ansvar för de kommunövergripande målen. Övriga nämnder arbetar aktivt för att bidra till måluppfyllelse. Samordningsansvaret innebär att kommunstyrelsen tar fram underlag för utveckling och förbättring av målen.

Kommunledningskontoret ansvarar för att sammanställa vad nämnderna gör för att bidra till måluppfyllelse samt att följa upp arbetet och göra en samlad analys.

7.1 En attraktiv kommun att bo, verka och vistas i

Beslutats av

Kommunfullmäktige

Fokusområden

- I Kungsbacka finns attraktiva bostäder med inspirerande byggnadsmiljö för olika behov, generationer och livsstilar.
- Kungsbacka har välkomnande och trygga miljöer.
- I Kungsbacka finns mötesplatser för samvaro, rekreation, upplevelser och kreativa utbyten.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Trygghetsindex för hur kommuninvånarna bedömer tryggheten (SCB:s medborgarundersökning, skala 0-100)	66	62	63	64	
Bäst att bo, Kungsbackas placering i ranking av Sveriges kommuner enligt Tidningen Fokus.	40	29	28	24	
Invånarnas helhetsbedömning av kommunen som en plats att bo och leva på. SCB:s medborgarundersökning, Nöjd Region-index, NRI, skala 0–100.	72	71	72	72	

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Invånarnas uppfattning om möjligheterna till fritidsaktiviteter i kommunen (SCB:s medborgarundersökning, index i skala 0–100).	69	67	66	66	

7.2 En hållbar utveckling och en hälsosam miljö

Beslutats av

Kommunfullmäktige

Fokusområden

- Kungsbacka växer med en långsiktigt hållbar ekonomi.
- Kungsbacka ska anpassa miljöarbetet till de nationella miljömålen och globala hållbarhetsmålen samt Borgmästaravtalet för att bli en av de främsta kommunerna inom miljö- och klimatfrågor.
- Unga i Kungsbacka mår bra såväl fysiskt som psykiskt.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Andelen elever som skattat sin egen livstillfredsställelse som god eller mycket god under elevhälsosamtalet, ÅK 4 i % - Flickor. (Elevhälsan i Kungsbacka utvecklar metod utifrån hälsosamtal med elever.)				91%	92%
Koldioxidutsläpp från övriga sektorer än industrin i ton per invånare. (Källa: Sveriges Ekokommuner)	2,4	2,2			2
Antal resor per invånare gjorda med kollektivtrafik. (Källa: Sveriges Ekokommuner)	67	66	65	73	75
Andel förnybara bränslen i kollektivtrafiken (%) (Källa: Sveriges Ekokommuner)	47%	47%	79%	79%	99%
Andel förnybar och återvunnen energi i kommunala lokaler (%) (Källa: Sveriges Ekokommuner)	95%	97%	99%	99%	99%
Transportenergi i kilowattimmar (kWh) för kommunens tjänsteresor med bil per årsarbetare. (Källa: Sveriges Ekokommuner)	923	614	505	427	350
Koldioxidutsläpp från kommunens tjänsteresor med bil i ton per årsarbetare. (Källa: Sveriges Ekokommuner)	0,23	0,13	0,1	0,17	0,1

7.3 Bästa företagsklimatet i Västsverige

Beslutats av

Kommunfullmäktige

Fokusområden

- Kommunen är en möjliggörare för entreprenörer och företagsamma människor.
- I Kungsbacka får vi nya arbetstillfällen och snabb etablering både för individer och företag genom samverkan mellan näringsliv och utbildning.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Insikt, SKLs servicemätning av kommunernas myndighetsutövning för företag. Nöjd-kund-index utifrån sammanvägt betygsindex 0-100, för hur företag i kommunen bedömer Kungsbacka kommuns myndighetsutövning, vilket är en viktig del av företagsklimatet.	64	64	67		70
Svenskt Näringslivs attitydundersökning av kommuners företagsklimat. Medelvärde utifrån skala 1-6, där företag bedömer företagsklimatet i Kungsbacka kommun.	3,4	3,1	3	3,2	3,5

7.4 I Kungsbacka utvecklas vi hela livet

Beslutats av

Kommunfullmäktige

Fokusområden

- Barn och ungdomar utvecklas för att nå sin fulla kapacitet och god självkänsla.
- I Kungsbacka stärks individens och familjens egen förmåga att ta hand om sitt liv.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Genomsnittligt meritvärde i årskurs 9. Meritvärdet utgörs av summan av de 17 bästa betygen i elevens slutbetyg och kan max vara 340.	237	240,6	228,8	239,8	
Arbetslöshet för ungdomar 16–24 år i kommunen. (Källa: Arbetsförmedlingen och SCB)	3,5%	2,4%	2,4%	3%	
Självkänsla och framtidstro för gymnasieelever år 2, index med skala 0–10 enligt Skolenkäten som genomförs i samarbete med Göteborgsregionen, GR.	7,6		7,5		
Genomsnittligt betygspoäng för gymnasiets avgångselevs betygspoäng som kan vara max 20.	13,8	13,8	13,9	13,9	
Andel vuxna personer som inte återkommit till försörjningsstöd inom ett år efter avslutat försörjningsstöd (%)					

7.4.1 Vård & Omsorg levererar en individuell hälso- och sjukvård av hög kvalitet för en god och jämlik hälsa

Beslutats av

Nämnd

Nämndens formulering

Målet är kopplat till kommunfullmäktiges fokusområde "I Kungsbacka stärks individens och familjens egen förmåga att ta hand om sitt liv".

För att uppnå en god kvalitet av hälso- och sjukvård krävs att den ges utifrån individens specifika behov och förutsättningar. Individanpassad hälso- och sjukvård innefattar bland annat helhetssyn, samordning, självbestämmande, delaktighet, frivillighet och integritet.

För att uppnå en god kvalitet krävs även att hälso- och sjukvården erbjuds och fördelas på lika villkor för alla. En jämlik vård och omsorg innebär att alla människor behandlas likvärdigt oavsett ålder, kön, ekonomiska förutsättningar, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning eller funktionsnedsättning. Hälso- och sjukvården ska ges med respekt för alla människors lika värde och den enskilda människans värdighet.

Medicinskt ansvariga gör en bedömning om hälso- och sjukvården är ojämlig, delvis jämlik eller jämlik utifrån genomförda enkäter, granskningar och mätningar under året. Bedömningen redovisar övergripande måluppfyllelse.

Fokusområde

I Kungsbacka stärks individens och familjens egen förmåga att ta hand om sitt liv.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Andel patienter som upplever en hälso- och sjukvård av hög kvalitet	-	-	76%	76%	80%
Bedömning av jämlik vård					Jämlik

7.5 Ett medskapande samhälle och öppen attityd

Beslutats av

Kommunfullmäktige

Fokusområden

- I Kungsbacka skapar vi förutsättningar för invånare, kunder och företag att vara medskapande i att utforma det goda livet.
- Invånare, företag och besökare känner sig alltid välkomna, sedda och korrekt bemötta i kontakt med kommunen.
- Digitaliseringen gör att vi hittar smartare tjänster och effektivare arbetssätt.
- Kungsbacka kommun är en attraktiv arbetsgivare med modiga och medskapande medarbetare och ledare.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
-----------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Öka antalet etablerade samarbeten med andra externa aktörer för att driva förvaltningens utveckling				3	
Öka den externa finansieringen av förvaltningens utvecklingsportfölj			0	0	
Nöjd-inflytande index för hur kommuninvånarna bedömer möjligheterna till inflytande. (SCB:s medborgarundersökning, 0-100).	43	42	46	47	48
Hållbart medarbetarengagemang, ett index för medarbetarnas samlade uppfattning om områdena motivation, ledarskap och styrning, skala 1-100 enligt Medarbetarenkäten.	82	79	77	76	79
Jämställdhetsindex, Jämix. Antal poäng av max 180. Jämix beräknas utifrån nio nyckeltal med skala 1–20.	75	88	81		85
DIMIOS, digital mognad och grundläggande digitala förutsättningar					

7.5.1 Vård & Omsorg levererar en tillgänglig hälso- och sjukvård i rätt tid

Beslutats av

Nämnd

Nämndens formulering

Målet är kopplat till kommunfullmäktiges fokusområde "Invånare, företag och besökare känner sig alltid välkomna, sedda och korrekt bemötta i kontakt med kommunen".

Patienten ska uppleva att de har tillit till den kommunala hälso- och sjukvården. En god kvalitet inom hälso- och sjukvården innebär att patienten har tillit till den sjukvård som ges och att sjukvården är tillgänglig.

Tillgänglig innebär att sjukvården ska ges i rimlig tid, att den patient som har det största behovet av vård ska ges företräde. Hälso- och sjukvården ska vara geografiskt tillgänglig samt tillgänglig för kontakt, bedömning och besök.

Fokusområde

Invånare, företag och besökare känner sig alltid välkomna, sedda och korrekt bemötta i kontakt med kommunen.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Andel patienter med smärtgenombrott som får smärtlindring inom rimlig tid, som längst 30 minuter, under jourtid	-	-	-	97%	100%
Antal tillfällen då patienter fått smärtlindring mer än 30 minuter efter smärtgenombrott	-	-	-	7	0

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Andel patienterna som upplever den kommunala hälso- och sjukvården som tillgänglig	-	-	86%	86%	90%
Antal avvikelser där kontakt med arbetsterapeut eller fysioterapeut inte upprättats inom tre arbetsdagar för nya patienter med behov av rehabiliterande insatser	-	-	-	0	0

7.5.2 Vård & Omsorg ska öka andelen medarbetare som väljer att fortsätta arbeta hos Vård & Omsorg

Beslutats av

Nämnd

Nämndens formulering

Målet är kopplat till kommunfullmäktiges fokusområde "Kungsbacka kommun är en attraktiv arbetsgivare med modiga och medskapande medarbetare och ledare".

Inom Vård & Omsorg har personalomsättningen till följd av ett hårt och ihålligt arbete minskat markant mellan 2017 och 2018. Svårigheten att rekrytera och bemanna är ändå fortfarande den enskilt största arbetsmiljöfrågan för förvaltningens medarbetare och enhetschefer.

Personalomsättning ökar generellt belastningen på den befintliga personalen och ger väsentliga kostnadsökningar för övertid, bemanningslösningar och introduktioner. Med många nya medarbetare ökar också riskerna för fel och kvalitetsbrister. Att bli bättre på att behålla och utveckla de medarbetare vi har är därför en av förvaltningens absolut viktigaste strategiska utmaningar.

Fokusområde

Kungsbacka kommun är en attraktiv arbetsgivare med modiga och medskapande medarbetare och ledare.

Indikator	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Målvärde 2020
Personalomsättningen ska minska med en procentenhet jämfört med föregående års utfall		15,9%	21,8%	16,2%	15,2%

8 Direktiv

Direktiv är det mest konkreta sätt våra kommunpolitiker styr på. Direktiven beskriver exakt vilka uppgifter som ska utföras under ett eller två år. Direktiv används för att tydliggöra att området är prioriterat eller för att påskynda ett arbete. Nämnden ska planera sin verksamhet utifrån direktiven som kommer att följas upp i årsredovisningen. Tjänstemännen har en skyldighet att redovisa för politikerna på vilket sätt man genomfört direktivet.

8.1 Direktiv från kommunfullmäktige

8.2 Direktiv från nämnden

9 Verksamhetsmått

9.1 Kommentar verksamhetsmått




Nyckeltalen är uppdelade i tre områden; resursmåten som beskriver förutsättningar för verksamheten, hur det ÄR, prestationsmåten beskriver VAD verksamheten har gjort och effektmåten visar effekten av hur det har BLIVIT för den verksamheten är till för.

Kostnaden per person över 65 år går att hänföra till jämförelser med andra kommuner och förändringar i verksamheten speglas i detta mått. Nettokostnadsavvikelsen, som bygger på en uträkning av kommunernas förutsättningar att bedriva äldreomsorg, visar i vilken mån kommunerna avviker från sina förutsättningar. Här är alltid jämförelsetalet för riket 0%- det vill säga ingen avvikelse. Kungsbacka kommun har kraftigt minskat sina kostnader i jämförelse med förutsättningarna, och nettokostnadsavvikelsen avviker med endast 4%. Antal kunder och patienter visar hur många som är i behov av tjänster från Vård & Omsorg.

Antalet platser på vård- och omsorgsboende, korttidsvård och växelvård, samt antalet timmar i hemtjänsten hänger ihop med antal personer i kö till vård- och omsorgsboende, väntetid från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum samt beläggningsgraden på våra vård- och omsorgsboenden. Dessa nyckeltal påverkar varandra. En förändring i fastighetsbeståndet, till exempel att platser tas ur drift under en renovering eller att platser kommer till vid en nybyggnation, påverkar behovet av hemtjänsttimmar. Personalkontinuiteten i hemtjänsten är en form av kontinuitet, utöver insatskontinuitet (att insatsen utförs på samma sätt) och tidskontinuitet (att insatsen sker vid samma tid). Vilken typ av kontinuitet som är av vikt för den enskilde varierar från person till person och dialogen mellan hemtjänsten och den enskilde är viktigt för att kunna möta förväntningarna.

Effektmåten är tagna från tre olika enkäter. Dels Socialstyrelsens enkät "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?" vilken presenteras årligen och mäter upplevelsen av omsorgen inom hemtjänsten och på vård- och omsorgsboende. För åldersgrupp < 65 år gör förvaltningen en egen enkät med motsvarande innehåll. För hemsjukvården används en tredje enkät som ställer frågor kring hur patienterna har upplevt den vård de mottagit. "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen" genomförs årligen, medan enkäten för åldersgruppen < 65 år och hemsjukvårdsenkäten genomförs vartannat år.

9.2 Resursmått

Delområde	Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Riket 2018	Budget 2020
Resursmått	 Kostnad äldreomsorg, kr/inv 65+	57 244	58 286	57 720		
	 Nettokostnadsavvikelse	12,5%	9,5%	4%	0%	
	 Antal kunder i verksamheten över 65 år	2 864	2 566			

Delområde	Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Riket 2018	Budget 2020
	■ Antal kunder i verksamheten under 65 år	160	176			
	■ Antal patienter i hemsjukvården					
	■ Totalt antal kunder i verksamheten					

Totalt antal kunder i verksamheten visar antal unika kunder/patienter. En individ kan vara både kund och patient samtidigt. Därför kan inte antal kunder och patienter summeras ihop. Utfall för antal kunder och patienter visas from utfall 2019, och kommer därför inte med i nämndbudgeten.

Utfall för antal kunder i verksamheten 2018 saknas då detta nyckeltal inte kunde kvalitetssäkras i samband med byte av verksamhetssystem.

9.3 Prestationsmätt

Delområde	Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Riket 2018	Budget 2020
Prestationsmätt	■ Antal lägenheter på vård- och omsorgsboende	608	608	668		
	■ Antal korttidslägenheter	42	52	42		
	■ Antal lägenheter för växelvård	20	10	20		
	■ Beläggningsgrad vård- och omsorgsboende	94%	97%	96%		
	■ Antal timmar hemtjänst	550 868	534 346	532 814		
	■ Kö till vård- och omsorgsboende	83	84	48		
	■ Väntetid till vård- och omsorgsboende	108	130	109		
	■ Personalkontinuitet i hemtjänsten	19	19	19	15	

9.4 Effektmått

Delområde	Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Riket 2018	Budget 2020
Vad tycker du om omsorgen? Enkätundersökning för de under 65 år	■ Andel som sammantaget är mycket eller ganska nöjda med sin hemtjänst (under 65 år)	86%	87%			
Hemsjukvården	■ Brukar personal i hemsjukvården alltid eller oftast bemöta dig på ett bra sätt?			97		
Vad tycker de äldre om äldreomsorgen? Enkätundersökning för de över 65 år	■ Andel som sammantaget är mycket eller ganska nöjda med sitt särskilda boende.	89%	84%	84%		
	■ Andel som sammantaget är mycket eller ganska nöjda med sin hemtjänst.	92%	91%	88%		

Enkätundersökningen för personer under 65 år och hemsjukvårdsenkäten går ut vartannat år. Under 2020 kommer hemsjukvårdsenkäten att genomföras igen.

10 Personalfrågor med kommentarer

10.1 Kompetensförsörjning

10.1.1 Attrahera/rekrytera

Medarbetarna inom förvaltningen är vår största och viktigaste tillgång. Att de trivs och har en god arbetsmiljö är avgörande för att de skall välja att stanna kvar men även för att locka marknadens bästa medarbetare till oss.

En attraktiv arbetsgivare anser vi kännetecknas av att arbetet sker TILLSAMMANS. Tillsammans och i dialog arbetar vi med förbättringar men också med att behålla det som fungerar väl. I nämndens målbild fokuseras på att "kund, medarbetare och andra aktörer utvecklar verksamheten tillsammans".

Alla arbetsuppgifter som utförs av olika yrkesgrupper är viktiga och en del av den viktiga kedjan av vård och omsorg som vi utför. Att ha förståelse för varandras förutsättningar och kunna se sin del i helheten kommer vara avgörande för oss att lyckas som förvaltning. Inom förvaltningen finns över 40 olika befattningar och roller.

Sett ur ett HR-perspektiv är kompetensförsörjningen den mest kritiska faktorn för oss då det inte bara inom Kungsbacka kommun är brist på utbildad personal inom vård och omsorg, utan bristen avspeglas även på nationell nivå. Konkurrenten om medarbetare hårdnar och det är än mer viktigt att föra en dialog om vad dagens och morgondagens medarbetare och ledare behöver och vill ha både när det gäller kompetens och andra förutsättningar för arbetet.

För att möta dessa utmaningar och för att nå vår vision krävs ett strategiskt och långsiktigt arbete. Detta arbete konkretiseras i förvaltningens plan för kompetensförsörjning. Inom nämnden för Vård & Omsorg arbetar vi i enlighet med den kommungemensamma kompetensmodellen; ARUBA

Attrahera - handlar om att vårda varumärket Kungsbacka kommun, Vård & Omsorg. Vi ska skapa meningsfulla och intressanta arbeten, utveckla arbetsmetoder som följer lagar och regler och arbeta brett på både lokal och strategisk nivå med att få fler personer att vilja utbilda sig och arbeta inom vård och omsorg. Vi arbetar med digitalisering för att förenkla och kvalitetssäkra arbetet och processerna. När vi rekryterar ska vi ha en professionell rekryteringsprocess, där alla som är i kontakt med oss som arbetsgivare blir behandlade lika och får en positiv upplevelse av vår organisationskultur och våra värderingar samt det vi erbjuder.

I hela området **Attrahera/Rekrytera** är olika samarbetsforum viktiga såsom exempelvis Vård och omsorgscollege. Attrahera/rekrytera handlar också om att marknadsföra verksamheten och erbjuda olika typer av praktikplatser och anställningsformer.



10.1.2 Utveckla/behålla

Förvaltningen för Vård & Omsorg arbetar idag och kommer att fortsätta att fokusera på att nå ett av de viktigaste nämndmålen; att sänka personalomsättningen.

En god arbetsmiljö, bra arbetsverktyg och ändamålsenliga lokaler är viktiga områden för att ha nöjda medarbetare. För att nöjda medarbetare också skall vara lojala och välja att stanna kvar måste andra värden läggas till. Det handlar om ex möjligheten att utvecklas och lära nytt, känna sig uppskattad av både kollegor och arbetsgivare och kunna identifiera sig med sin arbetsgivare och stå bakom den målbild som finns.

För att utveckla och behålla i än högre utsträckning måste ett fortsatt fördjupat samarbete och en god dialog med medarbetarna ske. Förvaltningen har identifierat några nyckelområden som vi tror kommer vara avgörande för att lyckas framöver.

Uppdragen och förväntningarna inom förvaltningen behöver vara tydliga och vi behöver bli specialister på att introducera nya medarbetare. Oavsett om många medarbetare väljer att stanna kvar inom förvaltningen vet vi att många nya medarbetare kommer behövas och introduktionens kvalitet kommer vara en avgörande del för att kvalitetssäkra verksamheten.

Rapporten "Vem skall arbeta i framtidens äldreomsorg?" (Stockholms Universitet, Marta Szebehely, 2017) visade att just arbetstider är ett avgörande område för om medarbetare vill stanna inom yrket eller inte. För att kunna möta morgondagens medarbetare behöver vi bli än mer flexibla när det gäller schemalösningar och/eller andra behov.

"Förvaltningen vill att medarbetarna skall känna sig som Vård och Omsorgsproffs"

En viktig del för att medarbetarna skall välja att stanna kvar, känna sig uppskattade och kompetenta är att de får möjligheten att lära nytt och utvecklas. Förvaltningen erbjuder årligen utbildningar till samtliga medarbetare, utbildningar som är obligatoriska och mer av bas-karaktär men också

utbildningar av fördjupad karaktär. Förvaltningen driver även en ökad användning av webbutbildning, för att förbättra spridning och tillgänglighet på utbildning inom olika ämnesområden. Vård och Omsorgs plan för kompetensförsörjning är viktig och i den reviderade planen som skall tas fram kommer ett viktigt resonemang föras kring vilka roller /befattningen som kommer behövas framöver. Att skapa rätt miljö för medarbetarna är utmanande men varje lyckat försök skapar positiva effekter som ger ringar på vattnet. Därför prövar vi nytt och lyfter de många goda exempel på förbättringsarbeten som sker. Under 2018/2019 har förvaltningen i samarbete med förvaltningen för Service drivit ett pilotprojekt med vårdnära service. Under 2019 har piloten utvärderats och erfarenheterna har lett till att fler enheter inom förvaltningen kommer prova liknande modeller under 2020.

Ledarskapets betydelse är och kommer även fortsättningsvis att vara avgörande för huruvida medarbetare väljer att stanna kvar hos oss. Vi har och behöver fortsatt kompetenta ledare som står för ett tryggt och moget ledarskap. Ett tryggt och moget ledarskap innebär att ibland ta ledningen, och ibland låta någon annan göra det. Det innebär även att verkligen prata med och lyssna till medarbetarna, få deras syn på hur deras arbetsvardag är. Det innebär också att göra tydligt vad verksamheten faktiskt syftar till ur kundens perspektiv och vem den är till för.

Den insamling av idéer från medarbetare som gjorts under 2018 och 2019 som syftade till att identifiera och arbeta med orsaker till personalomsättning och sjukfrånvaro mynnade ut i ytterligare aktiviteter. Detta arbete kommer fortsätta under 2020.

Ett högre medskapande driver en positiv utveckling av verksamheten, men det ökar också engagemang och lärande. Under 2019 har förvaltningen tillsammans med Region Halland och övriga hallandskommuner drivit ett utvecklingsprojekt; Digga Halland, med målsättningen att öka den digitala kompetensen, öka den digitala användningen och stärka innovationsklimatet i förvaltningen. Inom ramen för Digga Halland har förvaltningen utbildat digitaliseringscoacher, för att stödja idéverksamhet och lokal utveckling på enheterna. Digitaliseringscoacherna har utgått ifrån de metoder och verktyg som tagits fram inom det kommungemensamma projektet för Innovationskraft. Projektet löper på till och med sommaren 2020 och en planering sker under våren kring hur det fortsatta arbetet skall se ut efter projekts avslut.

Förvaltningen kommer under 2020 fortsätta arbetet med genomförandet av en lokal aktivitetsplan för Heltid som norm. Arbetet baseras dels på den kommungemensamma handlingsplanen för Heltid som norm, dels de olika piloter och försök som redan idag drivs inom förvaltningen.

Ett uthålligt och systematiskt arbetsmiljöarbete är en fortsatt kritisk faktor för att behålla och utveckla vår personal. Vård och Omsorg driver ett brett och aktivt arbete för att ge medarbetarna stöd och rehabilitering så att man snabbt kan komma tillbaka efter olycka eller sjukdom. Nämnden för Vård och Omsorg ser positivt på förvaltningens eventuella deltagande under 2020 i ett kommungemensamt projekt där vissa enheter med hög sjukfrånvaro kommer få stöd via en så kallad Hälsosluss.

10.1.3 Avsluta

Det sista steget i kompetensmodellen handlar om att avsluta eller avveckla en medarbetare. Vi behöver ha en planering och förberedelser inför att medarbetare av olika orsaker väljer att lämna organisationen. En viktig del är bra och väl genomförda avslutningssamtal. Dessa samtal ger ofta förslag på förbättringsområden men också exempel på områden där vi lyckats. Alla medarbetare som avslutar sin anställning ska erbjudas ett avslutningssamtal. Samtalen är viktiga för vår utveckling.

Det talas mycket om att arbetsmarknadens nya och kommande medarbetare kommer byta arbeten i betydligt högre grad än tidigare generationer. Vi ser att vi kommer behöva anpassa oss efter nya förutsättningar på arbetsmarknaden.

Varje medarbetare som väljer att avsluta sin anställning får även svara på en exitenkät via e-post. Svaren sammanställs och analyseras sedan årligen på kommuncentral nivå och på förvaltningsnivå.

Semestervikariernas anställning följs upp både genom samtal och återkoppling, samt genom en enkät som skickas till samtliga sommarvikarier på förvaltningen för Vård & Omsorg.

10.2 Personalmått

Nedan presenterade nyckeltal är viktiga att följa för förvaltningen då de direkt eller indirekt påverkar vår utveckling och vårt målarbete.

Det totala antalet medarbetare uppgår till ca 2800 medarbetare efter att kommunens vikariecenter organisatoriskt tillhör förvaltningen. Antalet tillsvidareanställda medarbetare av dessa har minskat under första halvåret 2019 och uppgår nu till ca 1146 medarbetare. Antal timanställda medarbetare varierar under året efter verksamhetens behov men uppgår sommartid till ca 1800 medarbetare. Anledningen till minskningen av de tillsvidareanställda är främst svårigheten att rekrytera. Förvaltningen har under året haft svårt att hitta utbildad personal till tjänster inom såväl Hemsjukvård, som Kvarboende och Vård & Omsorgsboende.

Andelen medarbetare med heltidsanställning ligger runt 55%. Arbetet med heltid som norm fortsätter i både en kommuncentral grupp och i en lokal arbetsgrupp. Alla medarbetare har möjlighet att komma med önskemål om ändring av sysselsättningsgraden, och detta beaktas sedan om och när verksamheten har ett behov av ytterligare arbetskraft.

Ett brett och uthålligt arbete med sjukfrånvaron har gjort att förvaltningen ligger lägre än motsvarande verksamheter i många andra kommuner. Ur ett arbetsmiljöperspektiv är detta nyckeltal mycket viktigt att följa.

Nämndens mål om att öka andelen medarbetare som väljer att arbeta kvar inom Vård och Omsorg innebär att nyckeltalet om personalomsättning ger en indikation om hur arbetet mot målet går. En central förutsättning för att minska personalomsättningen är det nära ledarskapet. Förvaltningen har under de senaste åren med hjälp av stimulansmedel arbetat med en förtätning av chefsledet, för att minska antalet medarbetare per chef. Antalet medarbetare/enhetschef ligger dock fortfarande något över den norm på 30 medarbetare som rekommenderas i den Nationella kvalitetsplanen för vård och omsorg om äldre personer. 2020 finns inte några stimulansmedel att tillgå för att fortsätta detta arbete vilket gör det till en angelägen fråga för nämnden att prioritera. Chefer inom Vård och Omsorg leder ofta medarbetare som arbetar dygnet runt och antalet medarbetare är högre än ovan nämnda 30 om man också beaktar timanställda. Stora krav ställs på ledarskapet när medarbetarna arbetar dygnet runt och på schema, hela arbetsgruppen träffas oftast bara en gång i månaden på arbetsplatsträff (APT) två timmar.

Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Budget 2020
Andel heltid	53%	55,5%	55,04%	
Andel kvinnor som har heltid	52%	54%	53,98%	
Andel män som har heltid	70%	75%	73,77%	
Medarbetare 40 - 49 år			23,74%	

Nyckeltal	Utfall 2016	Utfall 2017	Utfall 2018	Budget 2020
Medarbetare 50 - 59 år			29,51%	
Medarbetare 60 år och äldre			11,22%	
Sjukfrånvaro Totalt	8,9%	9,19%	9,48%	
Sjukfrånvaro Kvinnor	9%	9,51%	9,8%	
Sjukfrånvaro Män	7,4%	4,67%	4,89%	
Sjukfrånvaro, andel av sjukfrånvaro 60 dagar eller mer			39,4%	
Sjukfrånvaro, andel av sjukfrånvaro 60 dagar eller mer Kvinnor			40,3%	
Sjukfrånvaro, andel av sjukfrånvaro 60 dagar eller mer Män			10,9%	
Frisknärvaro			43,8%	
Frisknärvaro Kvinnor			43,09%	
Frisknärvaro Män			55,12%	
Anställda totalt	1 274	1 227	1 230	
Anställda andel kvinnor	93%	94%	94,07%	
Anställda andel män	7%	6%	5,93%	
Korttidssjukfrånvaro Kvinnor	3,7%	4%	4,05%	
Korttidssjukfrånvaro Män	3%	3,2%	3,47%	
Långtidssjukfrånvaro		5,24%	5,69%	
Långtidssjukfrånvaro Kvinnor		5,5%	5,92%	
Långtidssjukfrånvaro Män		1,47%	1,42%	
Korttidssjukfrånvaro	3,7%	3,95%	4,02%	
Antal medarbetare per enhetschef	35	32	28,8	
Personalomsättning	15,9%	21,8%	16,25%	
Medarbetare yngre än 30 år	18%	17%	16,02%	
Medelålder	44	44	44	
Medarbetare 30 - 39 år	18%	20%	19,51%	

11 Ekonomi med kommentarer

Kommunfullmäktige beslutade 11 juni 2019 om Kommunbudgeten 2020 och plan 2021-2022.

Följande avsnitt behandlar ramfördelning av driftbudget 2020 och sammandrag investeringsbudget 2020-2024.

11.1 Driftbudget

Ramfördelning driftbudget

Ramfördelning/ anslagsbindningsnivå	Bokslut 2018	Budget 2019	Budget 2020
Nämnd	123	-1 419	-1 419
Förvaltning gemensamt	14 400	-14 929	-21 351
Särskilda Uppdrag	-898	-64 793	-61 603
Hemtjänst	-1 486	-430	-430
Vård och omsorgsboende	-1 881	-314 257	-319 897
Hemsjukvård och rehab	-623	-122 850	-121 556
Myndighetsutövning	18 851	-351 226	-348 925
Verksamhetsutveckling	-1 080	-28 870	-28 870
Stöd och Styrning (avlsutad 18-12-31)	715		0
Ekonomi		-3 736	-3 736
HR		-4 290	-4 292
Kansli och Kommunikation		-4 870	-4 870
Vikariecenter	370	-6 492	-6 492
Summa	28 491	-918 162	-923 441

Kommentar till ramfördelning driftbudget

Kommunfullmäktige beslutade 2019-06-12 att tilldela Vård & Omsorg 923 011 tkr för 2020. Den beslutade budgeten uppräknades med en prisjustering om 1,5%, volymtilldelningen med 50% av den beräknade volymökning samt ett avdrag för en hög nettokostnad. I tabellen redovisas budget för respektive verksamhetsområde. Tabellen för budget 2019 är lönejusteringen för 2019 ännu ej fördelad, utan medel för detta finns under rubriken "Förvaltning gemensamt". Detta påverkar även beloppen för budget 2020. Budgetbeloppen för 2020 kommer även att justeras med bland annat kapitalkostnader och särskilda lönesatsningar.

Vård & Omsorg erhåller två miljoner kronor för att förbättra personalkontinuiteten i hemtjänsten. Initiativet omhändertas av förvaltningen och kommer att återrapporteras till nämnden.

Under våren 2019 flyttade Kungsbacka kommuns gemensamma Vikarieenhet över till Vård och Omsorg.

Kvarboendet består av särskilda uppdrag och Hemtjänst. I tabellen ovan visas dessa var för sig. Hemtjänsten erhåller ersättning från Myndighetsutövningen för beviljade timmar, och därmed finns ersättning för dessa timmar hos Myndighetsutövningen. Detta innebär att hemtjänsten har en så kallad nollbudget.

Vård och omsorgsboende, kvarboende (ej hemtjänst) och hemsjukvården kommer att under 2020 tilldelas medel via en ramfinansierad budget.

Verksamhetsutveckling, förvaltningsgemensam verksamhet, nämnd och Stöd och styrning är anslagsfinansierade.

11.2 Investeringsbudget

Investeringar (belopp i tkr)

Investeringar	Bokslut 2018	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022-24
Löpande investeringar	-3 988	-4 400	-5 000	-5 000	-15 500
Övriga investeringar	-11 138	-2 150	-2 250	-2 350	-7 500
Summa	-15 126	-6 550	-7 250	-7 350	-23 000

Kommentarer investeringsbudget

Planerade investeringsprojekt utläses enligt ovanstående tabell. Återinvesteringar kommer att ske i befintlig verksamhet. Exempel på återinvesteringar är grundutrustning och möbler i befintliga lokaler. Teknikutvecklingen medför ständigt nya investeringar i tekniska lösningar där en del av kostnaden är investering och en del är i den löpande driften i form av licenser.

Under 2018/2019 infördes nyckelfria lås för medicinskåp och nyckelfritt i hemtjänsten, vilket var en investeringskostnad om 10 miljoner kronor.

12 Polycys, planer och program

12.1 Styrdokument beslutade av kommunfullmäktige

Styrdokument	Beslutande paragraf/År
Reglemente för kommunstyrelsen och nämnder	KF § 111/15
Attestreglemente	KF § 30/15
Handlingsplan för samhällsstörning	KF § 3/16
Kvalitet	KF § 101/13
Barnkonventionen 2014-2018 - policy	KF § 154/14
Konkurrensprövning	KF § 8/11
Vision för Kungsbacka	KF § 94/16
Kommunikation	KF § 11/12
Fordon	KF § 114/14
Reglemente nämnden för Vård & Omsorg	KF 2017-12-12 § 194
Konkurrensprövning - tillämpningsanvisningar	KF § 8/11
Barnkonventionen 2014-2018-Handlingsplan	KF § 154/14
Taxa för avgifter inom Vård & Omsorg; enteral nutrition	KF 2018-04-10 § 60
Taxa för avskrift eller kopia av allmän handling som begärs med stöd av offentlighetsprincipen	KF 2017-12-12 § 198
Attestreglemente - tillämpningsanvisningar	Ekonomichef 2015-05-01
E-målbild 2020	FC
Invånardialog	KF 2014 § 119
Informationssäkerhet	KF 2017-05-09 § 67
Privata utförare	KF 2016-10-11 § 144
Direktupphandling	KS 2018-08-28 § 185
Arbetsgivarpolicy	KF 2019-06-11

12.2 Styrdokument beslutade av nämnden för Vård & Omsorg

Styrdokument	Beslutande paragraf/År
Annas led- för en trygg och säker demensvård i Halland	NÄO 2012-12-13 § 146
Delegeringsförteckning	NVO 2019-03-20 §24
Dokumenthanteringsplan	NVO 2018-02-21 § 21
Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete	NVO 2017-12-13 § 151
Lokalplan 2020 - 2024	NVO 2018-11-14 §108
Nämndbudget 2019	NVO 2018-09-19 §86
Investeringsplan 2020-2024	NVO 2018-12-12 §131

Styrdokument	Beslutande paragraf/År
Internkontrollplan 2019	NVO 2018-11-14 §107
Förfrågningsunderlag LOV	NVO 2018-04-18 §43
Riktlinje för ny- eller ombyggnation av äldreboende/särskilt boende i Kungsbacka kommun	NVO 2018-09-19 §78

13 Avgifter och taxor

Tabell taxor och avgifter

Taxa, Avgift	Giltig fr o m	Beslutad av, datum	Anmärkning
Avgift för korttidsplats	17-01-01	KF/2016-06-16 §98	Avgiften är kopplad till omsorgsavgiften
Omsorgsavgift	2016-07-01	KF/2016-06-16 § 96	Socialtjänstlagen kap 8 § 5
Helabonnemang på vård- och omsorgsboende	2018-01-01	KF/2017-06-15 § 95	Avgiften justeras med service måltids prisjusteringar från och med 2019.
Kostavgift dagomsorg	2018-01-01	KF/2017-06-15 § 95	Avgiften justeras med service måltids prisjusteringar från och med 2019.
Kostavgift ordinärt boende	2018-01-01	KF/2017-06-15 § 95	Avgiften justeras med service måltids prisjusteringar från och med 2019.
Kostavgift på korttidsplats	2018-01-01	KF/2017-06-15 § 95	Avgiften justeras med service måltids prisjusteringar från och med 2019.
Avgift för matdistribution	2017-01-01	KF/2016-06-16 §98	Avgiften är kopplad till omsorgsavgiften
Avgift för dagomsorg	2017-01-01	KF/2016-06-16 §98	Avgiften är kopplad till omsorgsavgiften
Trygghetslarm	2018-01-01	KF/2017-06-15 § 94	Årlig uppräknings enligt beslutat prisbasbelopp

Taxa, Avgift	Giltig fr o m	Beslutad av, datum	Anmärkning
Timtaxa hemtjänsten	2013-01-01	NÄO/2012-08-23 § 96	Uppräkning sker med föregående års definitiva OPI.
Bårtransport	2017-01-01	KF/2016-12-06 § 197	Faktisk kostnad debiteras