

Handläggare:
Anders Håkansson
Telefon: 08-508 36 208

Till
Äldrenämnden
den 27 mars 2018

Äldrenämnden

Underlag för budget 2019 med inriktning 2020 och 2021

Förslag till beslut

Förvaltningens förslag till budgetunderlag för år 2019 med inriktning för 2020 och 2021 godkänns och överlämnas till kommunstyrelsen.



Förvaltningschef
Ann-Christine Hansson

Innehållsförteckning

1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål.....	3
1.1 Ett Stockholm som håller samman	3
1.2 Ett klimatsmart Stockholm	3
1.3 Ett ekonomiskt hållbart Stockholm	3
1.4 Ett demokratiskt hållbart Stockholm	3
2 Nämndens verksamhetsområde	4
3 Sammanfattande ekonomisk analys.....	13
3.1 Drift	13
3.2 Investeringar	14
3.3 Verksamhetsprojekt (Driftprojekt)	15
4 Övriga redovisningar	15
5 Lokalförsörjningsplan.....	15
5.1 Inledning.....	15
5.2 Beskriv behov/efterfrågan samt bedömning av andra bakomliggande faktorer som förändrar behovet av lokaler.....	15
5.3 Kapacitetsbeskrivning	15
5.4 Förändringar i lokalbeståndet.....	15
5.5 Kostnadsutveckling	15
5.6 Effektiviseringsmöjligheter	16
5.7 Övrigt.....	16

1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Under respektive inriktningsmål nedan anges de strategiska satsningarna i punktform för hur nämnden bidrar till kommunfullmäktiges inriktningsmål under treårsperioden.

1.1 Ett Stockholm som håller samman

- Ett kvalitetsutvecklingsarbete inom särskilt boende för äldre ska genomföras i samarbete med stadsdelsförvaltningarna.
- I samarbete med övriga berörda förvaltningar ansvarar äldreförvaltningen för att strategiskt planera boenden för äldre.
- I dialog med äldre och olika aktörer ta fram en plan för äldrevänlig stad.
- Kompetensutveckling inom demensområdet.
- Förutsättningar för en trygg hemgång efter sjukhusvistelse skapas.

1.2 Ett klimatsmart Stockholm

- Äldreförvaltningen följer sin miljöhandlingsplan, interna riktlinjer för miljöarbetet samt transport- och resepolicy som gäller alla resor och transporter som görs i tjänsten.
- Miljöaspekterna ska inkluderas i de utredningar, projekt och upphandlingar som äldreförvaltningen arbetar med.
- Äldreförvaltningen ska eftersträva en så miljövänlig källsortering som möjligt.

1.3 Ett ekonomiskt hållbart Stockholm

- En ekonomi i balans med tillhörande noggrann ekonomiuppföljning stärker förutsättningarna för en långsiktig planering av verksamheten. En viktig del i detta är också att ha en bra omvärldsbevakning kring verksamhet och ekonomi. Äldreförvaltningen samarbetar också i stor utsträckning med andra aktörer i syfte att finna goda exempel och utveckla verksamheten.
- Genom ett aktivt deltagande i olika samarbeten och projekt, såväl nationellt som internationellt, främjas tillväxt, forskning och akademisk utbildning.
- Äldreförvaltningen är aktiv i en rad projekt för att staden ska kunna erbjuda såväl omsorgstagare som medarbetare moderna, digitaliserade tjänster.
- Äldreförvaltningen arrangerar grundutbildning och utbildningar i språklig kompetens för fortsatt anställning inom äldreomsorgen.

1.4 Ett demokratiskt hållbart Stockholm

- Äldreförvaltningen arbetar kontinuerligt med service, bemötande och värdegrund. På arbetsplatsen bemöts alla med respekt oavsett kön, ålder, ursprung, läggning eller funktionsnedsättning.
- Genusperspektivet ska genomsyra stadens riktlinjer så att kvinnor och män ges likvärdig äldreomsorg.
- Nya målgruppers särskilda behov ska tillgodoses.

2 Nämndens verksamhetsområde

Den äldre befolkningen ökar

I Stockholm var år 2016 knappt 137 000 personer 65 år eller äldre, vilket utgör cirka 15 procent av stadens befolkning. Enligt stadens befolkningsprognos förväntas antalet yngre äldre, *under 80 år*, öka stadigt fram till 2040. Till år 2025 ökar åldersgruppen med cirka 18 600 personer eller knappt 18 procent. Ökningen väntas i samtliga områden i staden men störst är ökningen i Söderort. Efter ett antal års minskning av invånare *över 80 år* väntas gruppen återigen att öka. I alla områden, utom Östra Söderort, beräknas ökningen börja redan 2018. Fram till år 2040 förväntas nästan en fördubbling av denna åldersgrupp jämfört med idag, från cirka 35 000 personer till cirka 72 000 personer. De allra äldsta fortsätter att minska ytterligare ett antal år.

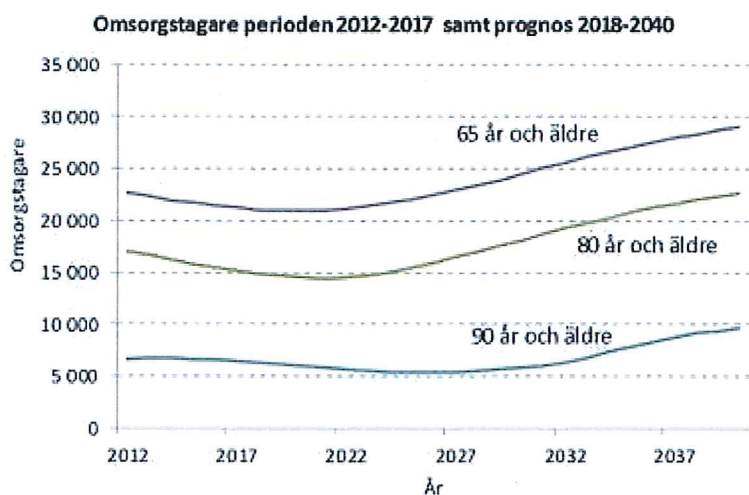
Befolkningsprognos, hela staden	2017	2020	2025	2030	2040	Förändring 2017-2040
Totalt 65-år	139 670	149 610	168 400	190 840	230 800	65 %
<i>Därav</i>						
65-79 år	104 630	113 650	123 230	135 020	158 400	51 %
80-år	35 040	35 960	45 180	55 820	72 400	106 %
85-år	19 560	18 570	19 830	26 740	38 140	95 %
90-år	8 540	8 020	7 540	8 580	15 260	78 %

Tabell. Stockholms stads befolkningsprognos, 2017. Källa: Sweco

Behovsutveckling äldreomsorg – prognos 2018-2040

På uppdrag av staden har Sweco utvecklat en modell för att prognostisera behovet av äldreomsorg. Även om antalet äldre kommer att öka finns det faktorer som pekar på att insatserna från äldreomsorgen inte ökar i motsvarande takt. Medellivslängden ökar, särskilt för män, och antalet omsorgskrävande år har visats sig vara desamma trots ökad medellivslängd. Det beror sannolikt på hälsoförbättringar hos de äldre liksom medicinsk och teknisk utveckling som i allt högre grad visat sig underlätta vid funktionsnedsättningar. Det finns även demografiska faktorer såsom ensamboende/samboende och utbildningsnivå som har betydelse för behovet av äldreomsorg.

Diagrammet nedan visar Swecos omsorgsprognos fram till år 2040. Omsorgsformerna som ingår är hemtjänst, vård- och omsorgsboende, dagverksamhet och korttidsvård. Antalet omsorgstagare beräknas minska något fram till år 2020. Dels på grund av det minskande antalet personer i de äldsta åldrarna och dels på antagandet om det minskade omsorgstagandet. Därefter väntas antalet åter öka för att 2040 vara 29 000 personer vilket kan jämföras med dagens 21 300.



Boenden för äldre

Det ordinarie boendet

Många äldre i Stockholm bor i bostäder som inte är anpassade för äldre, till exempel kan hiss saknas. Det är angeläget att staden arbetar med åtgärder för att öka tillgängligheten och underlätta för äldre att bo kvar. Då boendet inte längre matchar personens behov och för att öka flyttningsbenägenheten är det viktigt att staden arbetar aktivt med information och ger stöd till äldre och anhöriga om hur man kan ordna ett bra boende i god tid inför åldrandet. För att öka tillgången av ett tryggt och tillgängligt boende med social gemenskap har staden tagit fram en plan för utbyggnad av seniorboende. En ökad tillgång av lägenheter kan leda till en senareläggning av behovet av insatser genom att bostaden är bättre anpassad och att de äldre erbjuds större möjlighet till social samvaro.

Det särskilda boendet

Antalet och andelen av befolkningen som bor i ett vård- och omsorgsboende har minskat de senaste åren. År 2017 bodde drygt 5 500 personer på ett vård- och omsorgsboende vilket motsvarar 4 procent av stadens befolkning över 65 år. Enligt Swecos omsorgsprognos kommer äldre i behov av vård- och omsorgsboende att fortsätta minska fram till år 2020 för att därefter vända uppåt. Antal personer med behov av vård- och omsorgsboende beräknas då öka med 38 procent fram till 2040.

Boendeplanering 2019 med utblick mot 2040

Staden har för närvarande tillgång till totalt 6 380 platser i vård- och omsorgsboende inom valfrihetssystemet varav 3 370 drivs med kommunalt huvudmannaskap. Dessutom finns drygt 200 profilboendeplatser. Det pågår ett strategiskt arbete med att analysera det framtida behovet av vård- och omsorgsboende och en stadsövergripande boendeplan tas årligen fram. Den överkapacitet som idag finns medför utrymme att se över hur befintligt bestånd av särskilt boende kan användas och ge utrymme för att avveckla boenden som inte uppfyller dagens krav på exempelvis arbetsmiljö. Utöver att avveckla de fastigheter som inte uppfyller kraven finns behov av en generell upprustning av vissa av stadens vård- och omsorgsboenden. Staden ska kunna erbjuda en trivsamt boendemiljö för den enskilde och även vara en attraktiv arbetsplats för personalen.

I planeringen för kommunal nyproduktion av vård- och omsorgsboende kommer staden att bygga 21 nya boenden för att möta ökade behov fram till 2040. Äldreförvaltningen ser ett behov av att ytterligare samordna markplanering, stadsplanering och äldreboendeplanering. De nya boendena bör vara yteffektiva och välutformade med rimliga hyror och god driftsekonomi samt tilltala morgondagens äldre.

Utvecklingen av profil- och intressentboenden

Under 2017 antogs i äldrenämnden en utredning kring profil-, intressent- och korttidsboenden. Då behoven inom äldreomsorgen blir mer komplexa finns behov av att säkerställa kompetens, bemanning, samverkans- och organisationsformer med målet att stadens vård- och omsorgsboenden ska klara skiftande behov. Områden där utredningen har sett behov av nya profilboenden är bland annat för äldre döva och dövblinda.

Vad gäller intressentboenden följer äldreförvaltningen den demografiska utvecklingen av de utrikes födda äldre för att kunna möta en ökad efterfrågan av språkliga och kulturella vård- och omsorgsboenden.

Korttidsvård

Korttidsvården har en viktig funktion att fylla men syftet och målet med verksamheten bör tydliggöras i form av uppdragsbeskrivningar och kravspecifikationer. Mot bakgrund av ökningen av antalet äldre görs bedömningen att behovet av korttidsplatser kommer att öka men genom nya kunskaper, nya arbetssätt och organisationsformer även utvecklas. Ett exempel på denna form av utveckling är tryggt mottagande som kan förväntas minska behoven av korttidsvård på vård- och omsorgsboende efter en sjukhusvistelse.

Äldre personer med eller utan missbruk som lever i hemlöshet eller riskerar att bli hemlösa

Hemlöshet förekommer i alla åldersgrupper och äldre personer som lever i hemlöshet är en mycket sårbar grupp. Utredningen ”Äldre personer med eller utan missbruk som lever i hemlöshet eller som riskerar att bli hemlösa” ligger till grund för det fortsatta förbättringsarbetet för målgruppen.

Äldrevänlig stad

Arbetet med att göra staden mer äldrevänlig innefattar ett kontinuerligt utvecklingsarbete som följer en cykel om ungefär fem år bestående av följande moment:

1. Planering (nollbasvärdering, utarbetande av handlingsplan/program och indikatorer)
2. Implementering
3. Uppföljning av indikatorer
4. Kontinuerlig förbättring

En grundläggande princip för arbetet är att aktivt involvera den äldre målgruppen i hela processen, till exempel genom medborgardialoger. Det är viktigt att säkerställa ett representativt urval med hänsyn till stadsdelarnas olika förutsättningar och utmaningar. Arbetet utgår från en nollbasvärdering där resultatet sammanställs och analyseras för att sedan utmynda i handlingsplaner eller så kallade program. Programmen implementeras därefter i stadens olika verksamheter. Äldrevänlig stad spänner över flera olika verksamhetsområden, såväl inom som utom kommunal sektor. Äldreförvaltningen har i uppdrag att samordna detta arbete vilket kommer att kräva tydliga strukturer och en god samordning.

Systematisk uppföljning och förbättringsarbete

Kommunfullmäktige fattade nytt inriktningsbeslut gällande äldreomsorgens uppföljningsmodell i juni 2017. Modellen bygger på tre uppföljningsmetoder som tillsammans ger ett helhetsresultat utifrån parametrarna *strukturkvalitet*, *processkvalitet* och *resultatkvalitet*.

För att kunna redovisa ett helhetsresultat behöver de olika delresultaten från verksamhetsuppföljning, kvalitetsobservationer och individuppföljning analyseras och vägas samman. Under 2018 kommer äldreförvaltningen, i samverkan med stadsdelsförvaltningarna, att skapa stadsgemensamma uppföljningsrutiner för att modellen ska kunna implementeras och börja tillämpas från och med 2019. Den nya uppföljningsmodellen innebär att stadsdelarna får färre verksamheter att följa upp årligen men i gengäld ett högre krav på strukturerat arbete med analys och resultatredovisning. Det är viktigt att stadsdelsförvaltningarna säkerställer att de har tillräckligt med resurser och kompetens för uppdraget.

Insatser i ordinärt boende

Hemtjänst i ordinärt boende har kommit att utgöra en allt viktigare del av äldreomsorgen. Från att ha varit en verksamhet med tyngdpunkt på serviceinsatser bedriver hemtjänsten idag omfattande omvårdnad i den enskildes hem. Detta ställer krav på såväl kompetens som organisering av hemtjänsten. Den framtida hemtjänsten ska präglas av en förståelse för den enskildes behov och att de olika rollerna kring den enskildes nätverk organiseras på bästa sätt. Kvarboende utifrån den enskildes behov ska möjliggöras genom att se över stödsatser och andra åtgärder som främjar kvarboendet. Det kan handla om tillgänglighet och säkerhetsfrämjande insatser i hemmet och omgivningen, tillgång till tekniska hjälpmedel och digitala lösningar. Men det kan också handla om förebyggande insatser såsom tillgång till sociala mötesplatser, med olika former av aktiviteter som fysisk träning, hälsofrämjande insatser, möjlighet till att äta lagad mat i samvaro med andra, uppsökande verksamhet, information och seminarier.

Utveckling av hemtjänst

Äldrenämnden antog våren 2016 ett förslag till utveckling av hemtjänst som även antogs av kommunfullmäktige samma år. Projektet om utveckling av hemtjänst har mynnat ut i anvisningar för beställning, genomförandeplaner och uppföljning. Syftet med utvecklingsarbetet har varit att öka den enskildes inflytande över hur och när hemtjänstinsatser utförs samt att förbättra beställares och utförarens samverkan runt den enskildes behov. Under planperioden kommer arbetet att fortsätta stötta verksamheterna i införandet av de förändrade arbetssätten.

Reflektionstid

Under 2018 påbörjades en satsning med reflektionstid inom hemtjänsten. Det innebär att 25 reflektionsledare utbildas för att hålla i reflektionsträffar inom sina respektive enheter. Det är angeläget att denna satsning inte blir en engångsföreteelse utan fortsätter och blir ett implementerat arbetssätt inom stadens hemtjänstenheter. Reflektionshandledning leder till individuell kompetensutveckling genom ett gemensamt arbetsplatslärande som i sin tur skapar förutsättningar för bättre arbetsförhållanden och ökad kvalitet för de äldre.

Tryggt mottagande i hemmet

För att skapa förutsättningar för en trygg och hållbar hemgång för den äldre från sjukhuset, startade 2016 utvecklingsarbetet ”Tryggt mottagande i hemmet” i samverkan mellan hälso- och sjukvårdsförvaltningen, äldreförvaltningen och tre stadsdelsförvaltningar. De äldre som erbjuds insatsen ”Tryggt mottagande i hemmet” får hjälp av ett trygghetsteam för att skapa förutsättningar för den äldre med omfattande/komplexa behov att återvända direkt hem till sitt ordinära boende. Införandet av ”Tryggt mottagande i hemmet” ska genomföras i ytterligare fem stadsdelsförvaltningar under 2018 och de kvarvarande förvaltningarna under 2019.

”Tryggt mottagande i hemmet” har till stor del finansierats av statliga stimulansmedel för ökad bemanning inom äldreomsorgen. År 2018 är sista året som de statliga stimulansmedlen för ökad bemanning inom äldreomsorgen betalas ut. Inför 2019 är det därför angeläget att ta ställning till hur ”Tryggt mottagande i hemmet” fortsättningsvis ska finansieras. Äldreförvaltningen anser att ”Tryggt mottagande i hemmet” bör vara organiserad under stadsdelsförvaltningarnas beställarenheter då det i 2017 års utvärdering visat sig ge flera fördelar.

Utveckling inom vård- och omsorgsboende

I syfte att höja kvaliteten på omsorgen inom särskilt boende har kommunfullmäktige givit äldrenämnden i uppdrag att initiera ett utvecklingsarbete som ska ske i samarbete med stadsdelsförvaltningarna. De genomförda kvalitetsobservationerna har visat att kvaliteten varierar inom och mellan stadens verksamheter. Förutom behov av språkutveckling och teoretisk kompetensutveckling inom flera områden behöver personalen stöd i att omsätta sina kunskaper i det praktiska arbetet. Det är angeläget att det finns förutsättningar, stöd och praktisk vägledning för chefer så att de teoretiska kunskaperna förankras i det dagliga arbetet och kan förstärka chefernas möjligheter till ett närvarande och handledande ledarskap.

Även inspektörerna lyfter utvecklingsområden i sin årsrapport: Aktiviteter och utevistelse, måltidssituationen samt den sociala dokumentationen. Verksamheterna behöver förankra och implementera sina rutiner för aktiviteter och utevistelse men också att dessa individanpassas. Måltiderna inom vård- och omsorgsboenden behöver utvecklas till en trevlig stund med social gemenskap samt att de boendes egna önskemål om mat och dryck tillgodoses.

Inom de tre akademiska noderna, där Mälarbacken, Stureby och Serafens vård- och omsorgsboende ingår, fortsätter utvecklingsarbetet. Verksamheterna har en bra struktur för samverkan mellan akademi och verksamhet. I deras uppdrag ingår att förmedla kompetens, erfarenhet och fungerande arbetssätt till studenter. I gengäld ges noderna ny kunskap i samarbetet med högskolorna. Förvaltningen har tidigare genomfört en satsning till de akademiska noderna som innebar att ett antal sjuksköterskor utbildades till specialistsjuksköterskor. Flera av dessa har nu fått arbete som kommunala adjungerade kliniska adjunkter. De är en viktig resurs för att samordna arbetet med studenter från högskolorna och skapa samarbetsytor mellan enheterna och högskolorna.

Vård och omsorg för personer med demenssjukdom

Med ett demensvänligt samhälle menas ett inkluderande samhälle där personer med demenssjukdom kan leva med så hög livskvalitet och självständighet som möjligt. Ett individuellt utformat stöd bör erbjudas i ett tidigt skede av sjukdomen och en regelbunden och sammanhållen uppföljning av den enskildes behov av medicinskt och psykosocialt stöd är en viktig del i arbetet. Även satsningar på kompetensutveckling och utveckling av välfärdsteknik bidrar till att stärka livskvalitet och självständighet för personer med demenssjukdom.

Fem stadsdelsförvaltningar deltar i projektet ”Stjärnmärkt demensomsorg” som är en grundläggande utbildningsmodell i fyra steg. Svenskt Demenscentrum utbildar 20 stjärninstruktörer som därefter ska arbeta utifrån utbildningsmodellen inom sina respektive stadsdelsförvaltningar. Både hemtjänst och särskilda boendeformer i egen regi deltar. Projektet kommer att utvärderas av Stiftelsen Äldrecentrum.

Anhörigstöd

Var femte vuxen svensk vårdar, hjälper eller stödjer regelbundet en närstående. I takt med att allt fler blir äldre och med ett ökat kvarboende krävs ett långsiktigt arbete med stöd till anhöriga. Stockholm stads program för stöd till anhöriga ska implementeras och det långsiktiga målet är att alla anhöriga i Stockholm ska ges förutsättningar till en bra livssituation och möjlighet att forma sina egna liv. För att uppnå detta ska äldreförvaltningen tillsammans med socialförvaltningen genomföra en kartläggning av stadsdelsförvaltningarnas anhörigstöd. Staden ska underlätta för anhöriga att hitta information samt att kommunicera kring frågor om anhörigstöd. En digital anhörigportal skulle öka tillgängligheten och effektivisera stadens information.

Myndighetsutövning

För att den enskilde ska få en rättssäker biståndsbedömning utifrån individuella behov ställs höga krav på biståndshandläggarens kunskaper, färdigheter och förhållningssätt. Frågan om rättssäkerhet och dokumentation är ständigt aktuell och flera speciallagstiftningar genomgår en översyn, däribland socialtjänstlagen. Förenklad biståndshandläggning är en förändring som kan komma att få stor betydelse vilket innebär att äldreförvaltningen bevakar eventuella förändringar i frågan.

Genom de ökade krav som ställs på biståndshandläggaren, till exempel kring kunskaper om psykisk ohälsa, våld i nära relation, missbruk, hbtq och hemlöshet innebär att handläggarna är i behov av både grundläggande och fördjupande utbildningsinsatser likaså ett väl fungerande metodstöd. Ett annat nytt kunskapsområde som behöver utredas är om välfärdsteknik i hemmet ska vara en form av bistånd.

Biståndshandläggaren har en viktig roll i att informera den enskilde om det utbud av olika insatser som finns inom äldreomsorgen samt om de öppna verksamheter som finns för äldre. Ökad valfrihet innebär ett ökat behov av saklig, innehållsrik och lättillgänglig information. Det är viktigt att staden har informationsmaterial som är anpassat och användbart till målgruppen samt att materialet underlättar för biståndshandläggaren i sin informationsskyldighet.

Individens behov i centrum (IBIC)

Att ge den enskilde större inflytande och möjlighet att påverka utförandet av sina insatser förväntas bli allt viktigare. De införda förändringarna i form av rambeslut och rambeställningar ställer höga krav på både myndighetsutövning och utförarens planering och det är väsentligt att förstärka rambeteendet i beställningarna av insatser för att på så vis öka den enskildes delaktighet. En viktig del i utvecklingsarbetet av biståndshandläggningen är implementering av Socialstyrelsens modell ”Individens behov i centrum” (IBIC). Modellen innebär att bedömningen utgår från den enskildes behov istället för förutbestämda insatser. Implementering av IBIC ingår i utvecklingsarbetet av moderniseringen av stadens sociala system. En övergång till IBIC kommer att medföra stora utbildnings- och implementeringsinsatser för stadens handläggare och utförare. På stadsövergripande nivå

kommer det finnas behov av förändringsledare och lokala förändringsledare på stadsdelsförvaltningarna.

Hitta och Jämför service

Stadsledningskontoret samordnar ett utvecklingsarbete av sökfunktionen Hitta och Jämför service på stadens hemsida. En del i detta arbete är att göra verktyget mer användarvänligt för invånare, biståndshandläggare med flera. Äldreförvaltningen ser ett behov av att ta fram kriterier för olika inriktningar som utförarna kan marknadsföra sig med. Till exempel ska den enhet som marknadsför sig som en hemtjänstenhet med demensinriktning uppfylla vissa kriterier. Det kan ses som en del i att kvalitetssäkra den information som finns på Hitta och Jämför service.

Psykisk hälsa

Staden har under 2016 erhållit stimulansmedel för ett långsiktigt utvecklingsarbete inom området psykisk hälsa, där äldre har lyfts fram som en stor och viktig grupp. Äldreförvaltningen genomförde hösten 2017 en kartläggning om stadsdelsförvaltningarnas arbete och behov kring äldre med psykisk ohälsa. Där framkom bland annat behov av förebyggande arbete, behov av särskilt stöd och riktade insatser samt utbildningsinsatser. Det var även tydligt att det finns ett behov av samverkan inom staden men även med landstinget och andra organisationer. Äldreförvaltningen planerar att i samarbete med stadsdelsförvaltningarna vidta åtgärder som motsvarar behoven som framkommit ur kartläggningen. Det innebär även en planering kring mer långsiktiga åtgärder. Även den 65-års gräns, då insatser övergår från individ- och familjeomsorg till äldreomsorg behöver belysas.

Lagen om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvården

Den 1 januari 2018 trädde Lagen om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård ((2017:612) i kraft. Äldreförvaltningen kommer att delta i det gemensamma utvecklingsarbetet i enlighet med den handlingsplan som ingår i den regionala överenskommelsen med giltighetstid fram till och med december 2019. Överenskommelsen reglerar kommunernas betalningsansvar samt frist dagar genom att behålla nuvarande antalet frist dagar under överenskommelsens giltighetstid, dvs 5 vardagar för somatisk vård och 30 vardagar för psykiatrisk vård. Det sker ingen fakturering fram till dess att landstingets hälso- och sjukvård kan agera efter förutsättningarna i den nya lagen dock senast den 31 december 2018.

Enligt handlingsplanen har det upprättats en regional riktlinje och rutiner. Utbildning i de nya rutinerna och driftsättande av ett uppdaterat systemstöd för informationsöverföring (WebCare) beräknas vara klart under våren 2018. Nytt systemstöd som ska ersätta WebCare ska upphandlas av Stockholms läns landsting under 2018-2019. I väntan på att den nya riktlinjen och rutinerna för utskrivningsprocessen kan användas ska alla verksamheter påbörja egna förberedelser inför förändrade arbetssätt. Äldreförvaltningen kommer att tillsammans med Storsthlm se över möjligheterna för hur FoU-enheterna ska kunna bistå med utbildning inför införandet av de nya regionala rutinerna. Den regionala överenskommelsen ska utvärderas och en inriktning är att en mer långsiktig regional överenskommelse ska finnas senast den 31 december 2019.



Utvecklingsområden inom projektet övertagande av hemsjukvården

Storsthms styrelse har den 20 februari 2018 fattat beslut att det inte finns förutsättningar att enas om ett gemensamt avtal mellan 27 parter och att ett överförande av ansvaret för hemsjukvården till kommunerna därför får anstå. Styrelsens beslut grundar sig på att landstinget och några av kommunerna har helt olika syn på skatteväxlingen. Inom projektet som stadsledningskontoret har ansvarat för inför ett eventuellt övertagande av hemsjukvården har det identifierats ett antal utvecklingsområden inom staden som är av vikt att följa upp, bland annat organisation och kompetensförsörjning.

Modernisering av sociala system

Stadsledningskontorets avdelning för digital utveckling driver projektet Modernisering av sociala system, med målet att ersätta stadens nuvarande sociala system (Paraplyet, ParaSoL med mera) Under 2018 kommer två medarbetare vid äldreförvaltningen att arbeta halvtid som processledare i projektet och förvaltningen är även representerad i flera av projektets arbetsgrupper. Projektets mål för moderniseringen av sociala system är att ta fram arbetssätt med stöd från moderna hjälpmedel, anskaffa, etablera och införa ett digitalt stöd för socialtjänsten som är användarvänligt och stöttar moderna arbetssätt. Vidare ska projektet bland annat etablera en struktur som möjliggör kontinuerlig verksamhetsutveckling. Delar av ett nytt socialt system planeras vara i drift i början av 2020.

Därutöver utreder äldreförvaltningen hur delar av hemtjänsten ska kunna utföras med hjälp av ny teknik. Genom att tillhandahålla verktyg som stödjer insatser som är anpassade efter äldres individuella behov kan digitaliseringen öka livskvalitet, självständighet och delaktighet. Det innebär även att verksamheterna kan arbeta mer personcentrerat.

Äldreförvaltningen följer den digitala utvecklingen där olika lösningar inom det digitala området kommer att lyftas och prövas som förbättringsåtgärder både för de äldre och äldreomsorgens personal. Införandet av Smarta Lås är en del av denna utveckling. Även om projektet numera handhas inom Digital utveckling kvarstår ett samarbete för framtagande av processer, rutiner, ansvar och implementering.

Utbildning och kompetensförsörjning

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har gjort en analys som visar att offentlig sektor står inför större utmaningar än på väldigt många år och radikalt måste effektivisera verksamheten och arbeta smartare. Kompetensförsörjningen är en central fråga för att uppnå god kvalitet i äldreomsorgen. Behovet av medarbetare med relevant kompetens är stort och kommer att öka då rörligheten inom vård- och omsorgsyrkerna är stor. Bland chefer förväntas stora pensionsavgångar framöver. Vården och omsorgen blir också allt mer kvalificerad i och med att antalet äldre med omfattande behov ökar.

Grundutbildning USK

Förvaltningens ordinarie vård- och omsorgsutbildningar, kallade USK 1, 2, 3, 4, 5, behöver fortgå för att möta äldres behov av vård och omsorg. Äldreförvaltningen fortsätter även samarbetet med vård- och omsorgscollege i Stockholm och medverkar för att utbildningen anpassas efter äldreomsorgens behov. Förvaltningen har noterat att ansökningarna på USK 1 minskat vilket troligen beror på att de medarbetare som återstår inte klarar kraven i svenska. För att förbättra kunskaperna i svenska har äldreförvaltningen tillsammans med arbetsmarknadsförvaltningen arrangerat en pilotutbildning där medarbetarna läser grundläggande vård och omsorg parallellt med svenska.

Äldreförvaltningen anser det vara viktigt att höja nivån på språkkunskaperna och i samarbete med stadsdelsförvaltningarna diskutera olika åtgärder. Det handlar både om redan anställd personal och personal som söker arbete inom äldreomsorgen. Kunskaper i det svenska språket är en förutsättning för att kunna utföra ett kvalitativt arbete och även för den kompetensutveckling som krävs för att äldreomsorgen ska kunna kvalitetsutvecklas. Likaså måste utbildningsinstanser som ger språkundervisning ta ansvar för sin kvalitet på utbildningen.

Lärspel i mobilen

Äldreförvaltningen har tagit fram en prototyp av ett lärspel i mobilen, motsvarande kunskaper som ges vid vårdbiträdesutbildning (USK 1). Prototypen ska utvärderas under 2018. Ett vård- och omsorgsspel i mobilen skulle även kunna förbereda personer utanför arbetsmarknaden för ett omsorgsarbete och en utbildning.

Kompetensutveckling för chefer

I budget 2018 har äldrenämnden fått i uppdrag att i samarbete med kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna se över hur äldreomsorgen kan organisera sin ledningsorganisation för att främja det närvarande ledarskapet. Det finns bland annat behov av att se över hur många medarbetare som en chef leder samt stödfunktioner för arbetsuppgifter av administrativ karaktär. Likaså finns behov av att ge cheferna stöd i hur de kan tillämpa teorier i praktisk ledning av sina medarbetare.

Det finns också behov av kompetensutveckling i arbetet med systematisk kvalitetsutveckling och att leda en verksamhet i förändring. Förvaltningen har startat ledarskapsutbildning som ger högskolepoäng inom ledarskap, evidensbaserad praktik och arbetsrätt.

Handlingsplan för biståndshandläggare

För att förbättra arbetssituationen för biståndshandläggare och socialsekreterare har staden tagit fram en stadsövergripande handlingsplan som omfattar ekonomiskt bistånd, socialpsykiatri, stöd till funktionsnedsatta, barn och unga, äldre samt missbruk. Introduktionsutbildning, fortbildning och administrativt stöd till handläggare är några områden som behöver utvecklas i planen.

Kompetensutveckling för legitimerad personal

För att underlätta rekrytering och kunna behålla redan anställda sjuksköterskor förordar äldreförvaltningen ett stadsgemensamt introduktionsprogram som innebär att den nyutexaminerade sjuksköterskan får en mentor på arbetsplatsen och ett gediget introduktionsprogram.

Utbildning inom ramen för Dig-IT

Den ökade satsningen på välfärdsteknik inom äldreomsorgen ställer nya krav på digital kompetens hos medarbetare och chefer inom äldreomsorgen. Äldreförvaltningens satsning på individuell kompetensutveckling, chefsstöd och arbetsplatslärande inom ramen för projekt DigIT behöver förvaltas. En strategi för implementering av nya kunskaper och arbetssätt föreslås av styrgruppen för DigIT. Nätverksträffar för DigIT ombud, språkombud och cirkelledare skulle kunna skapa möjligheter för den fortsatta verksamhetsutvecklingen inom området och också ge stöd till cheferna i deras arbete med att leda den digitala utvecklingen på arbetsplatserna.

Samverkan inom EU och internationella kontakter

Äldrenämnden antog i december 2017 nya interna riktlinjer för äldrenämndens EU-policyarbete. Av dessa framgår att nämnden ska arbeta aktivt med EU-frågor för att ta tillvara stadens och stockholmarnas intressen och påverka policyinriktningen på äldre frågor i Europa. Nyligen har förvaltningen blivit involverad i det av staden prioriterade internationella nätverket EUROCITIES genom arbetsgruppen *Urban Ageing* inom forumet för sociala frågor. Arbetsgruppens frågor knyter an till arbetet med äldrevänlig stad. *Urban Ageing* arbetar dessutom för att utveckla ett samarbete med följande:

- Det europeiska innovationspartnerskapet om aktivt och hälsosamt åldrande (European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing, EIP AHA).
- WHO:s Global Network for Age-friendly Cities and Communities (GNAFCC) som staden är medlem i.
- The European Covenant on Demographic Change, som Stockholms stad är fullvärdig medlem och grundare utav.

Samtliga dessa fyra forum arbetar med frågor kopplat till den globala trenden med en åldrande befolkning och en ökande urbanisering och relaterar därmed till förvaltningens uppdrag kring äldrevänlig stad.

Äldreförvaltningen fortsätter arbetet inom projektet EIT Health som är ett EU-projekt med syfte att främja tillväxt, forskning och akademisk utbildning, inom området folkhälsa och hälsosamt åldrande. Staden är en sammanhållande länk mellan näringsliv, akademi, utförare och medborgare. Aktuella fokusområden är Trygg hemgång och fallprevention.

3 Sammanfattande ekonomisk analys

3.1 Drift

Äldrenämndens verksamhet är främst anslagsfinansierad. Budgeten för 2018 uppgår till 177,8 mnkr netto, vilket är en ökning med 9,5 mnkr jämfört med budgeten för 2017.

Budgeten rymmer generella effektiviseringar om 1,7 mnkr samt kostnadsminskningar om 0,5 mnkr avseende utvecklingen av hemtjänst samt 1,4 mnkr avseende kostnader för att ersätta GPS med NFC som positioneringsteknik inom hemtjänsten. I budgeten finns dock nya medel avseende satsningar och kostnadsökningar om 13,1 mnkr enligt nedan:

- Centraliserad köhantering avseende servicehus: 2,0 mnkr
- Digitala trygghetslarm: 4,0 mnkr
- Utökat tryggt mottagande i hemmet: 3,6 mnkr
- Föreningsstöd: 1,0 mnkr
- Reflektionstid i hemtjänsten: 1,0 mnkr
- Insatser för äldre i hemlöshet: 1,0 mnkr
- Framtagande av plan för en äldrevänlig stad: 0,5

Enligt stadens budget för 2018 med inriktning 2019 och 2020 förväntas anslaget för äldrenämnden minska med 4,1 mnkr år 2019 och vara oförändrade år 2020. De minskningar som anges för 2019 är följande:

- Budgeten för tryggt mottagande i hemmet minskas från 3,6 mnkr till 2,6 mnkr för 2019.
- Den satsning på våld i nära relationer om 0,8 mnkr som äldrenämndens budget utökades med 2018 tas bort 2019.
- Anslaget för utveckling inom hemtjänst minskas med 2,0 mnkr 2019.
- I budget 2018 erhöll äldrenämnden en budget om 1,0 mnkr för reflektionstid inom hemtjänsten. Denna budget minskas med 0,3 mnkr 2019.

Utöver detta beräknas personalkostnaderna, i form av avtalseffekter, öka med cirka 1,1 mnkr per år under planperioden. Dessa bedöms dock rymmas inom budget. Det pågående utbytet av trygghetslarm kommer också innebära ökade kostnader för äldreförvaltningen. Merkostnaden avser operatörskostnader och abonnemang kopplade till de nya digitala larmen. År 2019 beräknas samtliga larm ha bytts ut och kostnaderna beräknas då till cirka 9,0 mnkr per år.

Vidare beräknas kostnaderna för lokaler att i stort vara oförändrade under planperioden. Övriga löpande kostnader förväntas heller inte öka. Kapitalkostnaderna, som utgörs av avskrivningar och internränta, kommer öka under planperioden och vara som mest omfattande under 2017 och 2018 för att sedan börja minska under resterande del av planperioden då de äldsta digitala larmen har avskrivits helt. Kostnadsökningen är en direkt följd av investeringsplanen för utbytet av analoga trygghetslarm till digitala motsvarigheter och beräknas att rymmas inom förväntad budget under planperioden.

Stimulansmedel

På uppdrag från regeringen fördelar socialstyrelsen stimulansmedel och statsbidrag till kommuner och landsting i syfte att utveckla vård och omsorg om äldre. Ett av dessa bidrag avser den fyraåriga (2015-2018) satsningen med stimulansmedel avsedda för att öka bemanningen inom den av kommunen finansierade vården och omsorgen om äldre. För 2018 beräknas 152,8 mnkr fördelas av äldreförvaltningen till samtliga utförare inom äldreomsorgen.

År 2018 är det sista året som de statliga stimulansmedlen för ökad bemanning inom äldreomsorgen betalas ut. Med hjälp av stimulansmedlen har ett stort antal satsningar genomförts som haft positiva effekter på äldreomsorgens kvalitet. Bland annat har staden satsat på en utökning av dietister inom särskilda boendeformer. Det har också inneburit att många deltidsanställda erbjudits utökad sysselsättningsgrad. Inför 2019 är det angeläget att ta ställning till vilka satsningar som ska inarbetas i den ordinarie verksamheten och hur dessa ska finansieras.

3.2 Investeringar

Äldrenämndens investeringsbudget uppgår till 0,1 mnkr per år under år 2019-2021. Bedömningen är dock att investeringsbehoven kommer vara något högre under planperioden och framåt och avser löpande utbyten av digitala trygghetslarm som slutar fungera.

3.3 Verksamhetsprojekt (Driftprojekt)

4 Övriga redovisningar

5 Lokalförsörjningsplan

Äldrenämnden hyr lokaler för myndighetsutövning och administrativ verksamhet inom äldreomsorg. Lokalerna är belägna i Söderhallarna och Farsta Centrum. De totala ytorna uppgår till cirka 1 944 kvm.

5.1 Inledning

5.2 Beskriv behov/efterfrågan samt bedömning av andra bakomliggande faktorer som förändrar behovet av lokaler

Under planperioden bedöms behovet i stort vara oförändrat. I takt med att digitala tjänster och välfärdsteknik införs i staden förväntas den administrativa och tekniska hanteringen samt kvalitetssäkringen av tekniken öka vilket innebär att organisationen behöver utökade resurser i form av personal och lokaler.

5.3 Kapacitetsbeskrivning

Äldreförvaltningen hyr i nuläget lokaler om sammanlagt cirka 1 865 kvm fördelat på två fastigheter. Lokalen belägen i Farsta Centrum hyser 54 arbetsplatser medan lokalerna i Söderhallarna hyser knappt 40 arbetsplatser. Antalet personer som nyttjar dessa arbetsplatser är dock kring 80 personer. Anledningen till differensen mellan arbetsplatser och antal anställda är att flertalet av de anställda ingår i en dygnet-runt-verksamhet.

5.4 Förändringar i lokalbeståndet

Under planperioden planeras inga förändringar i lokalbeståndet.

5.5 Kostnadsutveckling

Äldrenämndens hyreskostnader uppgår år 2018 till 4,4 mnkr (år 2017 4,7 mnkr). Intäkterna för uthyrning av lokalyta i andra hand uppgår till 0,4 mnkr. I nuläget bedöms endast kostnadsökningar tillkomma i form av indexregleringar i hyresavtalen under planperioden. Dessa bedöms endast påverka kostnadsutfallet marginellt.

5.6 Effektiviseringsmöjligheter

Adress	Årshyra, kr	Yta kvm	Hyra per kvm, kr	Kvm per anställd	Årshyra per anställd
Storforsplan 36, 9 trappor	1 930 010	985	1 959	16,7	32 388
Söderhallarna 3-5	2 497 252	880	2 838	11,0	31 213

Utöver ovanstående lokaler, så disponerar Äldreförvaltningen, Socialförvaltningen, Jobbtorg Farsta samt Farsta stadsdelsförvaltning gemensam matsal och konferensanläggning i syfte att optimera lokalanvändningen. Äldreförvaltningens lokaler i Farsta är dimensionerade utifrån dagens behov, men den flexibla utformningen med storum tillåter möjligheter för fler arbetsplatser och ökad kapacitet om så skulle krävas.

5.7 Övrigt

Äldrenämnden

Nämndens underlag till budget 2019 och plan 2020 och 2021

mnr	Utfall 2017	KF budget 2018	Nämndens vp 2018	Nämndens underlag 2019 exl omslutnings- förändring	Prognos för omslutnings- förändring 2019	Förändring jämfört med budget 10-jul (4-2)	Nämndens underlag 2020 exl omslutnings- förändring	Prognos för omslutnings- förändring 2020	Förändring jämfört med nämndens underlag 2019 (8-4)	Nämndens underlag 2021 exl omslutnings- förändring	Prognos för omslutnings- förändring 2021	Förändring jämfört med nämndens underlag 2020 (12-8)
	1	2	3	4	5	7	8	9	11	12	13	15
Driftverksamhet												
Kostnader	185,1	178,5	213,9	174,4	2,5	-4,1	175,0	2,5	0,6	175,6	2,5	0,6
Äldrenämnd och kommunstyrelsens pensionärsråd	1,3	1,3	1,3	1,3	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0	1,3	0,0	0,0
Staben	12,0	13,2	13,2	13,2	0,0	0,0	13,3	0,0	0,1	13,3	0,0	0,0
Avdelningen för Planering	61,4	54,8	74,2	52,0	0,3	-2,8	52,1	0,3	0,1	52,2	0,3	0,1
Avdelningen för Utveckling	46,1	40,9	55,4	39,6	1,2	-1,3	39,7	1,2	0,1	39,8	1,2	0,1
Stockholms trygghetsjour	53,9	58,1	59,6	58,1	1,0	0,0	58,4	1,0	0,3	58,8	1,0	0,4
Förvaltningsgemensamma kostnader	10,4	10,2	10,2	10,2	0,0	0,0	10,2	0,0	0,0	10,2	0,0	0,0
Intäkter (-)	-21,3	-5,0	-40,4	-5,0	-2,5	0,0	-5,0	-2,5	0,0	-5,0	-2,5	0,0
Äldrenämnd och kommunstyrelsens pensionärsråd	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Staben	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avdelningen för Planering	-6,7	0,0	-19,4	0,0	-0,3	0,0	0,0	-0,3	0,0	0,0	-0,3	0,0
Avdelningen för Utveckling	-9,0	0,0	-14,5	0,0	-1,2	0,0	0,0	-1,2	0,0	0,0	-1,2	0,0
Stockholms trygghetsjour	-5,6	-5,0	-6,5	-5,0	-1,0	0,0	-5,0	-1,0	0,0	-5,0	-1,0	0,0
Förvaltningsgemensamma kostnader	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Verksamhetens nettokostnader exkl kap kostnad	163,8	173,5	173,5	169,4	0,0	-4,1	170,0	0,0	0,6	170,6	0,0	0,6
avskrivningar	4,1	4,2	4,2	4,2	0,0	0,0	3,6	0,0	-0,6	3,0	0,0	-0,6
internräntor	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
Summa kostnader	189,3	182,8	218,2	178,7	2,5	-4,1	178,7	2,5	0,0	178,7	2,5	0,0
Summa intäkter	-21,3	-5,0	-40,4	-5,0	-2,5	0,0	-5,0	-2,5	0,0	-5,0	-2,5	0,0
Netto	168,0	177,8	177,8	173,7	0,0	-4,1	173,7	0,0	0,0	173,7	0,0	0,0

4, 8 och 12 i kommunfullmäktiges budget redovisas endast kostnader/intäkter för nämndens egen verksamhet. Beräknade omslutningsförändringar skall anges av nämnden i verksamhetsplanen och redovisas till kommunstyrelsen. 5, 9 och 13 Prognos för omslutningsförändringar till följd av köp och försäljning av tjänster mellan olika nämnder, externa transaktioner, kompetensfonden och miljömiljarden redovisas här.

Kommunfullmäktiges beslutade budget

KF budget 2018 och plan för 2019 och 2020	2018	2019	2020
Summa kostnader inkl kapitalkostnader	-182,8	-178,7	-178,7
Drift och underhåll	-182,8	-178,7	-178,7
Avskrivningar			
Internräntor			
Intäkter	5,0	5,0	5,0
Netto	-177,8	-173,7	-173,7

Bil. 1

Äldrenämnden

Nämndens underlag till budget 2019 och inriktning för 2020 och 2021

Specifikation av förändringar i driftverksamheten

(-) = ökade kostnader/minskade intäkter

Mnkr	Kostnader	Intäkter	Netto
Av kommunfullmäktige beslutad budget för 2018	-182,8	5,0	-177,8
<i>Minskade kostnader för:</i>			
Utökat tryggt mottagande i hemmet, enligt plan	1,0		
Arbete mot våld i nära relationer riktat mot äldre, enligt plan	0,8		
Utveckling av hemtjänst, enligt plan	2,0		
Reflektionstid i hemtjänsten, enligt plan	0,3		
Av kommunfullmäktige beslutad plan för 2019	-178,7	5,0	-173,7
Av nämnden beräknade förändringar 2019			
Nämndens underlag till budget för 2019 (ska överensstämma med av KF beslutad plan för 2018)	-178,7	5,0	-173,7
Av nämnden beräknade förändringar 2020			
Ökade priser och löner	-0,6		
Avskrivningar av larm	0,6		
Plan 2020	-178,7	5,0	-173,7
Av nämnden beräknade förändringar 2021			
Ökade priser och löner	-0,6		
Avskrivningar av larm	0,6		
Plan 2021	-178,7	5,0	-173,7

Äldrenämnden

Nämndens underlag till budget 2019 och plan 2020 och 2021

Kapitalkostnader i ett tioårsperspektiv (löpande prisnivå, mnkr)

	Utfall 2017	Budget 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kapitalkostnader												
Kapitalkostnader på befintliga, ej avskrivna anläggningstillgångar.												
Internränta	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Avskrivningar	4,1	4,2	4,2	3,6	3,0	2,4	1,9	1,3	0,7	0,1	0,1	0,1
Summa kapitalkostnader	4,2	4,3	4,3	3,7	3,1	2,5	2,0	1,4	0,7	0,1	0,1	0,1
Kapitalkostnader på nya investeringar i												
Pågående och beslutade projekt												
Internränta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa kapitalkostnader	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kapitalkostnader på nya investeringar i												
Planeringsprojekt, uppbinden investeringsplan												
Internränta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa kapitalkostnader	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kapitalkostnader på nya investeringar i												
Nya planeringsprojekt												
Internränta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Avskrivningar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Summa kapitalkostnader	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Totalt, inkl. kapitalkostnader på samtliga nya investeringar												
<u>Internränta</u>	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
<u>Avskrivningar</u>	4,1	4,2	4,2	3,6	3,0	2,4	1,9	1,3	0,7	0,1	0,1	0,1
<u>Summa kapitalkostnader</u>	4,2	4,3	4,3	3,7	3,1	2,5	2,0	1,4	0,7	0,1	0,1	0,1

kapitalkostnader

Bil. 3

Äldrenämnden

Nämndens underlag till budget 2019 och plan 2020 och 2021

Investeringsplan 2019 och kommande år

Prognos (mnr)	Utfall 2017	Prognos 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025--
Inventarier och maskiner	3,6	2,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Bil. 4