



---

**Årsbokslut 2017**  
**Välfärd samhällsservice**  
**Tertial 3 2017**

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Verksamhetens uppdrag</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hänt i verksamheten 2017</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Måluppfyllelse under 2017</b> .....	<b>5</b>
3.1	Bästa utveckling för alla .....	5
	<i>Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom sitt område. Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare. Utveckla dynamiskt företagsklimat i toppklass som främjar innovation och entreprenörskap.</i> .....	5
3.2	Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka .....	7
	<i>Skapa goda urbana lokaliseringsförutsättningar för verksamheter och arbetsplatser inom olika branscher i kommersiellt attraktiva lägen. Utveckla infrastruktur som bidrar till stadsutveckling och ökad framkomlighet i nära samspel med regionala och nationella aktörer. Tillhandahålla ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler, bostäder och anläggningar med högt nyttjande, låg energiförbrukning i giftfria och trygga miljöer.</i> .....	7
3.3	Stark och balanserad tillväxt .....	8
	<i>God tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för strategiskt viktiga branscher. Stadsutvecklingsekonomi ska vara självfinansierad över tid. Övriga investeringar ska ha en hög grad av självfinansieringsgrad. Kommunens eget markinnehav ska utvecklas så att det bidrar till minst 40% av bostäder och arbetsplatser av det samlade målet till 2030.</i> .....	8
3.4	Maximalt värde för skattepengarna .....	10
	<i>Aktiv markpolitik som är tydligt kopplad till näringslivets förutsättningar och en väl fungerande process för att etablera nya företag. Säkerställa att kommunens markinnehav används på ett affärsmässigt sätt. Överskottsmål i kommunal produktion. Kostnadseffektivitet i alla verksamheter.</i> .....	10
<b>4</b>	<b>Ekonomiskt resultat</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Investeringar</b> .....	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Åtgärdsplan</b> .....	<b>16</b>

## **I Verksamhetens uppdrag**

Välfärd samhällsservice levererar välfärdstjänster inom hela kommunen. Flertalet Nackabor kommer i kontakt med någon av verksamheterna när de exempelvis besöker någon av Nackas idrottsanläggningar, bibliotek, fritidsgårdar, vård- och omsorgsboenden, öppna verksamheter eller kulturverksamheter.

## 2 Hänt i verksamheten 2017

I slutet av januari upptäcktes flera brister vad gällde bemötande och rutiner vid Nacka seniorcenter Sjötäppan. Arbetet med att komma tillrätta med problemen har pågått under hela året och blivit mycket kostsamt. Under processen har såväl verksamhetschefen för Nacka seniorcenter som enhetschefen för Sjötäppan valt att lämna sina anställningar i Nacka kommun. En ny ledning är på plats och kraftfulla åtgärder har vidtagits för att komma tillrätta med problemen. Under 2018 bedöms verksamheten kunna erbjuda omvårdnad av god kvalitet inom ramarna för sin budget.

Under 2017 har dokumentationssystemet Combine införts inom vård och omsorg. Pulsen, som utvecklats programmet och arbetat med många kommuner och verksamheter, har framfört att införandet i Valfärd samhällsservice i Nacka kommun är det mest lyckade de deltagit i.

Polarna Nacka har under året utökat sitt fältarbete. De arbetar både uppsökande och förebyggande där barn och ungdomar ofta rör sig och i särskilt utsatta områden. De samverkar med bland annat polis, föreningar och nattvandrande föräldrar för att skapa trygghet. Polarverksamheten har fått mycket uppmärksamhet för sitt arbete och blivit en förebild för fler kommuner.

Under sommaren har extra insatser gjorts för kommunens unga. Drygt 400 ungdomar har fått sommarjobb som identifierats och administrerats av Karriärgallerian och fritidsgårdarna har genomfört extra sommaraktiviteter på uppdrag av fritidsnämnden.

Bryggan i Fisksätra är en ny första linjen-mottagning för barn och ungdomar med psykisk ohälsa. Familjecentralen, vårdcentralen och öppna förskolan i Fisksätra samarbetar för att kunna erbjuda tidig hjälp och minska risken för sämre hälsa. Bryggan i Fisksätra och Horisonten i Orminge erbjuder stöd från mycket tidig ålder (0-18 år).

Bergåsens serviceboende vann Nackas miljöpris 2017 för sitt arbete med klimatsmart mat. Bergåsen är ett litet serviceboende för människor med funktionsnedsättning. Under året har de arbetat med att justera sina menyer tillsammans med de boende och med stöd av en klimatforskare på Chalmers Tekniska Högskola. Fokus har varit på att minska klimatavtrycket, men fortsätta att servera mat som de boende är vana vid och tycker om.

Socialpsykiatrins träfflokaler blev en av vinnarna i Nackas tillgänglighetsutmärkelse 2017.

Tillsammans bidrar både personal och deltagare till att skapa större öppenhet och tillgänglighet för alla med psykisk ohälsa i Nacka. Besökarna är aktiva medskapare i både träfflokalernas innehåll och aktiviteterna utanför.

Under året har driften av bibliotek konkurrerats ut. Valfärd samhällsservice lade bud på fyra av de sex biblioteken men lyckades inte vinna något av dem. Nuvarande bibliotek tas över av ny entreprenör 2019 och arbetet med att förbereda överlämnandet har påbörjats.

## 3 Måluppfyllelse under 2017

### 3.1 Bästa utveckling för alla

**Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom sitt område. Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare. Utveckla dynamiskt företagsklimat i toppklass som främjar innovation och entreprenörskap.**

—

#### Kommentar

##### **3.1.1.1 Produktionsområdets verksamheter ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom sitt område.**

Välfärd samhällsservice arbetar kontinuerligt med utveckling. I detta arbete är kundinflytande och kundsynpunkter bärande delar för arbetet med ständiga förbättringar. Bedömningen är att kund- och medborgarnöjdheten ligger på en hög och stabil nivå inom de flesta verksamheter. Ett utvecklingsområde är att ytterligare förbättra mätmetoderna för att anpassa dessa efter de olika målgrupperna inom produktionsområdet.

Kundernas möjlighet till delaktighet och inflytande är en förutsättning för att hålla en hög kvalitet i de tjänster som levereras. Omsorgsverksamheterna arbetar med en specifikt framtagna delaktighetsmodell för att underlätta dialogen mellan brukare och personal. Inom vård- och omsorgsverksamheter är bland annat brukarråd och husmöten forum för att skapa delaktighet och inflytande. Här skapas även delaktighet genom arbetet med den individuella genomförandeplanen. Fritidsverksamhetens medarbetare arbetar kontinuerligt för att skapa delaktighet och inflytande för ungdomarna på olika sätt. Kulturhuset Dieselverkstaden arbetar systematiskt med förslag som kommer från besökarna. Uppdraget inom flyktingverksamheten har ett starkt individfokus i syfte att bistå de nya medborgarna till att bli så självgående och integrerade som möjligt, på kortast möjligast tid.

Några exempel på produktionsområdets goda kvalitet under året är socialpsykiatrins träfflokaler som tilldelades Nackas tillgänglighetspris med motiveringen att de bidrar till att göra Nacka mer öppet och tillgängligt för personer med psykisk ohälsa. En verksamhet där deltagarna är aktiva medskapare i innehåll. Fritidsgårdarnas ihållande kvalitetsarbete har resulterat i att de har ökat sitt besöksantal med 20 procent vilket är ett positivt trendbrott. Individ- och familjeverksamheten har under året legat i framkant med att utveckla föräldrastödet till "första linjens barn- och ungdomspsykiatri" vilket resulterat i en ny öppenvårdsmottagning i Fisksätra som erbjuder stöd för barn från mycket tidig ålder.

Under året har ett nytt dokumentationssystem implementerats för verksamheterna inom vård och omsorg, Pulsen Combine. För vissa verksamheter har detta inneburit en digitalisering av dokumentationen och för andra en modernisering jämfört med tidigare system. En säker dokumentation är en väsentlig del i kvalitetsarbetet, även en säker kommunikation mellan verksamhet och myndighet bidrar till god kvalitet.

Ett prioriterat utvecklingsområde inom hela Välfärd samhällsservice är att utveckla metoderna för egenkontroll. Händelserna på Seniorcenter Sjötäppan under året har visat på behovet av en än mer strukturerad och systematisk egenkontroll. Under året har socialtjänsten genomfört ett flertal strukturerade uppföljningar och granskningar av verksamheter inom vård och omsorg. Resultaten av dessa granskningar är ett välkommet underlag för fortsatt verksamhetsutveckling.

Kundnyckeltal per verksamhetsområde	
Individ- och familjeverksamheten	
Kunden upplever en positiv förändring av insatserna (Beroendeverksamheten)	88,9 %
Kunden upplever en positiv förändring av insatserna (Barn och ungdomsverksamheten)	93,3 %
Idrotts- och fritidsverksamheten	
Jag kan rekommendera fritidsgården till mina kompisar	87 %
Index över välskötta idrottsanläggningar och upplevd service, andel positiva	82 %
Kulturverksamheten	
Jag är nöjd med musikskolan (2016)	95 %
Jag är nöjd med kulturhuset Dieselverkstaden (2016)	91 %
Omsorg- och assistansverksamheten	
Andel som trivs på din dagliga verksamhet	82 %
Andel som trivs hemma (på gruppboenden)	83 %
Nacka seniorcenter	
Andel som känner sig trygga på sitt äldreboende	85 %
Flykting- och etableringsverksamheten	
	Uppgift saknas
Arbets- och karriärverksamheten	
	Uppgift saknas

### 3.1.1.2 Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare.

**Antal anställda:** Totalt 1 460 medarbetare varav 743 tillsvidareanställda.

Välfärd samhällsservice redovisar skilda nyckeltal för vård- och omsorgspersonal respektive administrativ personal. Den totala sjukfrånvaron gällande vård- och omsorgspersonal ligger på 8,07 procent, vilket är högre än målvärdet på 7 procent. Total sjukfrånvaro för övrig personal ligger på 4,88 procent, även det högre än målvärdet på 4 procent. Positivt är att sjuktalen har minskat något för vård- och omsorgspersonal gällande både kort- och långtidssjukfrånvaro jämfört med tidigare år.

För att sänka sjukfrånvaron kommer cheferna att fortsätta arbetet med förebyggande och tidiga insatser. Cheferna ska aktivt följa upp tidiga tecken på ohälsa och driva processen proaktivt tillsammans med HR-strategerna. Genom hälsosamtal och tidiga regelbundna kontakter med de sjukskrivna kan cheferna kartlägga och sätta in hälsofrämjande åtgärder i tid och på så sätt undvika längre sjukskrivningar. Regelbundna möten med fokus på åtgärder och uppföljning ska genomföras tillsammans med HR och företagshälsovården.

Under hösten 2017 deltog samtliga chefer i utbildning i Nacka kommuns nya rehabiliteringsprocess. Processen tydliggör och stödjer cheferna i rehabiliteringsarbetet och bör på sikt ge en positiv effekt på sjuktalen i produktionsområdet. Välfärd samhällsservice planerar att anpassa organisationsstrukturen för att bland annat säkerställa en tillräcklig chefstäthet på operativ nivå. Detta förväntas bland annat bidra till ökad kvalitet, bättre arbetsmiljö och lägre sjukfrånvaro.

Som en del i arbetet med att sänka sjukfrånvaron fortsätter produktionsområdet att satsa på utbildningar och nätverksträffar. Syftet är att ytterligare öka kunskapsnivån inom arbetsmiljö och hälsa.

Medarbetarenkätens resultat i Välfärd samhällsservice visar en god nivå. Medarbetarindex ligger fortfarande på en hög nivå i jämförelse med liknande verksamheter i andra kommuner. Svarefrekvensen har ökat något från föregående år och ligger på 87 procent, vilket tyder på ett högt engagemang.

I år sker uppföljning av hållbart medarbetarengagemang, utvecklingsindex och arbets- och hälsoindex. Välfärd samhällsservice ligger något under målet för HME och utvecklingsindex. Under 2018 fortsätter arbetet för att bli en än mer attraktiv arbetsgivare bland annat genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter och ett bättre lärande inom de egna verksamheterna. Positivt är att produktionsområdet når målet gällande arbets- och hälsoindex. Välfärd samhällsservice ligger högre i jämförelse med övriga i kommunen. För att bibehålla ett gott resultat kommer verksamheterna fortsätta att fokusera på arbetet med den sociala och organisatoriska arbetsmiljön.

	Indikatorer	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Mål 2017	
◆	Hållbart medarbetarengagemang HME		78 %	78 %	84 %	T3
◆	Utvecklingsindex medarbetare		71 %	71 %	76 %	T3
●	Arbets- och hälsoindex medarbetare		68 %	70 %	70 %	T3
■	Sjukfrånvaro tjänstemän	3,87 %	4,55 %	4,88 %	4 %	T1 T2 T3
◆	Sjukfrånvaro vård och omsorg	8,13 %	8,59 %	8,07 %	7 %	T1 T2 T3
◆	Ledarskapindex (LI)			69	82	T1 T2 T3

Kundnyckeltal redovisas i tabell i textfältet, Indikatorerna för Verksamhetsområdets arbete med kundinflytande, delaktighet samt uppföljning är interna indikatorer och redovisas inte.

## 3.2 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

**Skapa goda urbana lokaliseringsförutsättningar för verksamheter och arbetsplatser inom olika branscher i kommersiellt attraktiva lägen. Utveckla infrastruktur som bidrar till stadsutveckling och ökad framkomlighet i nära samspel med regionala och nationella aktörer. Tillhandahålla ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler, bostäder och anläggningar med högt nyttjande, låg energiförbrukning i giftfria och trygga miljöer.**

—

### Kommentar

**3.2.1.1 Produktionsområdets verksamheter bedrivs i ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler och anläggningar med högt nyttjande, låg energiförbrukning i giftfria och trygga miljöer.**

Inom idrottsdriftsenheten görs det en stor miljöinsats. Det som bedöms vara enhetens enskilt största miljöpåverkansområde är konstgräs. Verksamheten arbetar tillsammans med extern expertis om hur man minskar miljöpåverkan från konstgräs. Bland annat utarbetas skötselplaner,

instruktioner till användarna och utformning av de fysiska förutsättningarna. Dessutom riskklassas anläggningar, bland annat med hänsyn till sjöar och vattendrag i närområdet. Bedömningen är att åtgärder kan börja genomföras under våren 2018 och då få en stor positiv effekt genom minskad miljöpåverkan. Arbetet följs noga av Svenska Fotbollförbundet och andra kommuner. Det är högst troligt att Nacka kommun ligger i framkant inom området.

I dagsläget är det svårt att få fram goda statistiska underlag kopplat till miljöanpassade inköp. Insatser för att underlätta uppföljning pågår.



Många verksamheter har en stor miljömedvetenhet vad gäller både inköp av livsmedel och sortering av avfall. Inom ett antal verksamheter är det deltagarna som är med och påverkar inköpen och ofta väljs miljömärkta, ekologiska och KRAV-märkta livsmedel. Möjligheten att välja miljöanpassade varor begränsas ibland av en bristande tillgång och höga kostnader i förhållande till verksamhetens ekonomi. Arbetet med miljöfrågor märktes allra tydligast på Bergåsens serviceboende som tilldelades Nackas miljöpris 2017.

### 3.2.1.2 Rikt och aktivt kultur- och fritidsutbud.

Välfärd samhällsservice har flera verksamheter som vänder sig till medborgarna vad gäller kultur och fritid. Förutom driften av kommunens idrottsanläggningar finns även kulturhuset Dieselverkstaden, Nacka musikskola och sex fritidsgårdar inom produktionsområdet. Flertalet kultur- och fritidsaktiviteter ser en positiv trend i deltagarantal, särskilt glädjande för fritidsgårdarna som vänt en negativ trend.

Under 2017 hade Dieselverkstaden drygt en miljon besökare varav 203 000 deltog i något av de arrangemang som ordnades av någon av de drygt 200 aktörer som valt att genomföra sina arrangemang på Dieselverkstaden. Nacka musikskola, med drygt 2800 elever, ordnade konserter med sammanlagt 6639 åhörare.

Antal besökare på fritidsgårdarna ökade med 20 procent till 293 besök i snitt per dag, dessutom har fritidsgårdarna nu öppett på lördagar och har ett utökat öppethållande på sommaren.

Indikatorer	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Mål 2017	
 Positiv trend av besökare och deltagare i produktionsområdets kultur- och fritidsverksamheter			 Ja		T1 T2 T3

## 3.3 Stark och balanserad tillväxt

**God tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för strategiskt viktiga branscher. Stadsutvecklingsekonomi ska vara självfinansierad över tid. Övriga investeringar ska ha en hög grad av självfinansieringsgrad. Kommunens eget markinnehav ska utvecklas så att det bidrar till minst 40% av bostäder och arbetsplatser av det samlade målet till 2030.**

—

### Kommentar

#### 3.3.1.1 Produktionsområdet växer med lokalsamhället och anpassas efter dess behov

Under 2017 har välfärd samhällsservice i stort bibehållit sin omsättning inom alla verksamhetsområden. Den ökning som skett är främst kopplad till mottagande av nyanlända och



drift av HVB-hem samt utökade uppdrag för idrottsdriften.

Förberedelser pågår för att i framtiden kunna öppna flera särskilda boenden för äldre och även för att erbjuda ett bra och varierat utbud inom ramen för den nya kulturskolechecken. Även möjligheterna att utöka erbjudanden inom omsorgen ses över.

Arbetet med marknadsföring och kommunikation har intensifierats under 2017.

Marknadsföringsmässigt utgår arbetet från de olika målgruppernas behov och intressen och kommunikationen anpassas efter de kanaler kunderna vill använda sig av. Arbetet med hemsidor och sociala medier pågår ständigt. Generellt sett ökar både antal besök på webben och följare på sociala medier.

Fritidsgårdarnas satsning på kommunikation via sociala medier har givit ett gott resultat både i antal följare på sociala medier och i antal fysiska besökare på gårdarna. Nya satsningar för aktiviteter på helger och lov såsom Summer Chill och Weekend Chill har fått stor spridning.

Flera av verksamheterna har använt sig av betald annonsering på sociala medier. Med målgruppsinriktad annonsering för sina aktiviteter och utbud har de kunnat nå ett stort antal Nackabor till låg kostnad. Ett exempel är bibliotekens aktiviteter med läs- och skrivträning för barn, erbjudanden som snabbt blev fullbokade.

Inom Individ- och familjeverksamheten har tidiga insatser varit en prioriterad kommunikationsfråga. Som exempel kan nämnas första linjen för barn och ungdomars psykiska hälsa, föräldrastöd och Case manager för unga vuxna. Socialpsykiatrins träfflokaler för både unga och vuxna med psykisk ohälsa har arbetat aktivt tillsammans med besökare för att sprida information om mötesplatserna.

Arbets- och karriärverksamheten har satsat extra på rekrytering av vård- och omsorgspersonal med rätt kompetens. Som ett led i detta arrangerades en rekryteringsmessa under våren med fokus på vård- och omsorgsverksamheterna inom Valfärd samhällsservice.

Förändringar inom daglig verksamhet och händelser inom Nacka seniorcenter Sjötäppan har ställt krav på särskilt riktad information till kunder och anhöriga.

De flesta verksamheter ser en positiv trend när det gäller besöksstatistik på webben. Flera av verksamheterna har använt sig av besöksstatistiken för att kunna lyfta fram information som är relevant för besökare. En positiv trend ses också för dem som har valt att använda sociala medier för sin kommunikation. Ökat intresse via Facebook eller Instagram märks väl hos de öppna verksamheterna, som fritidsgårdar, socialpsykiatrins träfflokaler, biblioteken och öppna förskolan i Fisksätra.

### **3.3.1.2 Produktionsområdet har god tillgång till arbetskraft med relevant kompetens.**

I enlighet med gällande auktorisationskrav för utbildningsnivå i våra verksamheter ställs det numera högre krav vid nyrekryteringar än tidigare. Inom vård och omsorg upplevs det allt svårare att rekrytera medarbetare med rätt kompetens vad gäller både utbildning och erfarenhet. Nacka seniorcenter har ett mål på att 90 procent ska vara som lägst utbildade undersköterskor. En inventering av utbildningsnivån utifrån auktorisationskraven har påbörjats för samtliga enheter inom Nacka seniorcenter. Andelen stödassistenter inom omsorgen har ökat från 61 till 64 procent och verksamheten arbetar aktivt för att nå målet på 80 procent. För att höja nivån ytterligare hos befintliga medarbetare erbjuds vidareutbildning inom respektive område.

Inom övriga områden ligger utbildningsnivåerna i enlighet med önskat läge.

Goda exempel på fortbildning är de 20 medarbetare inom Nacka seniorcenter som under hösten utbildats till värdegrundsbud vid Ersta Sköndal Högskola. Dessa medarbetare ska i sin tur vidareutbilda sina kollegor. Under året har också flera medarbetare inom Flykting- och etableringsverksamheten utbildats i psykisk ohälsa och motiverande samtal.

### 3.4 Maximalt värde för skattepengarna

**Aktiv markpolitik som är tydligt kopplad till näringslivets förutsättningar och en väl fungerande process för att etablera nya företag. Säkerställa att kommunens markinnehav används på ett affärsmässigt sätt. Överskottsmål i kommunal produktion. Kostnadseffektivitet i alla verksamheter.**

—

#### Kommentar

Se punkt 4

	Indikatorer	Utfall 2015	Utfall 2016	Utfall 2017	Mål 2017	
—	Uppnår budget					T1 T2 T3

## 4 Ekonomiskt resultat

Produktionsområdet välfärd samhällsservice visar för 2017 ett utfall på -18,1 miljoner kronor, vilket är en negativ budgetavvikelse med 20,8 miljoner kronor.

För 2016 uppgick utfallet och den negativa budgetavvikelsen till 1,4 miljoner kronor. Vid jämförelse mellan åren är det framförallt Nacka seniorcenter som förklarar denna skillnad. Nacka seniorcenter hade 2016 den positiva avvikelsen 1,7 miljoner kronor, att jämföra med årets negativa avvikelse om 12,3 miljoner kronor.

De senaste årens höjningar gällande både checkar och interna överenskommelser har legat långt under ökningen av kostnadsläget i allmänhet, löneökningarna och interna hyresdebiteringar i synnerhet. Detta har medfört att kontinuerliga effektiviseringar har krävts för att möta de allt tuffare ekonomiska villkoren. I detta effektiviseringsarbete krävs en avvägning för att inte göra avkall på den goda kvaliteten Nackas verksamheter vill stå för. En hög kvalitet behöver säkerställas så att verksamheterna även på lång sikt står sig konkurrensmässigt. Även argument som patient- och rättssäkerhet väger tungt i denna avvägning.

Ett stort problem för den personalintensiva verksamhet som Välfärd samhällsservice bedriver är det höga personalomkostnadspålägget (PO – pålägg). Höjningen på 3,1 procent från 2015 till 2017 (räknat på 2017-års löneunderlag) har kostat välfärd samhällsservice 9,4 miljoner kronor. Nackas jämförelsekommuner har ett PO-pålägg på mellan 37 procent och 39,23 procent att jämföras med nackas på 42,08 procent.

Effekten av det höga personalomkostnadspålägget tillsammans med avkastningskravet på 2,7 miljoner kronor blir att en del troliga poster inte blir möjliga att budgetera som till exempel viss kostnad för sjukfrånvaro och vikarier vid frånvaro.

Trots en svagt positiv trend gällande sjuktal för vård- och omsorgspersonal, har sjukfrånvaron varit ekonomiskt kännbar för produktionsområdet under året. Enbart kostnaden för sjuklöner uppgår till 7,1 miljoner, vilket i sin helhet är en negativ budgetavvikelse. Utöver sjuklönekostnader tillkommer kostnader för vikarier och i vissa fall rehabiliteringskostnader. Ytterligare en personalkostnad som orsakat en negativ budgetavvikelse är övertidskostnad. Totalt utfall och budgetavvikelse för denna post är 2,4 miljoner kronor. Det finns ett starkt orsakssamband med att arbetet med den flexibla arbetstidsmodellen inte fungerat optimalt.

Nedan följer en beskrivning per verksamhetsområde av de huvudsakliga orsakerna både till de negativa och de större positiva budgetavvikelserna för 2017.

Åtgärder redovisas i åtgärdsplaner under rubrik 6.

### **Nacka seniorcenter**

Utfallet för 2017 är -11,2 miljoner kronor, vilket innebär en negativ avvikelse mot budget på 12,3 miljoner kronor. I stort sett hela den negativa budgetavvikelsen gäller Seniorcenter Sjötäppan. De extraordinära händelser som inträffade under början av året har medfört ett stort behov av extra personalresurser och andra ej budgeterade verksamhetskostnader.

Den första augusti byttes ledningen på Seniorcenter Sjötäppan ut. Fokus har sedan dess legat på att bromsa den negativa resultatutvecklingen parallellt med kvalitetshöjande insatser. I december noterades att den negativa trenden vänt då verksamheten för månaden levererade ett resultat som avvek positivt mot budget med 0,3 miljoner kronor.

För Nacka seniorcenter som helhet avviker intäkter positivt mot budget trots ett stort antal obelagda dygn under året. Ett flertal checknivåökningar som genomförts under året förklarar den positiva budgetavvikelsen.

En stor del av den sjuklöne- och övertidskostnad som nämns ovan belastar Nacka seniorcenter. Dessutom finns höga kostnader för inhyrd personal, framförallt för sjuksköterskor. Detta har belastat framförallt Seniorcenter Sjötäppan och Seniorcenter Sofiero. Vid årets slut är denna situation under kontroll på båda dessa enheter då sjuksköterskor tillsvidareanställts.

### Omsorg- och assistansverksamheten

Utfallet för 2017 är -7,3 miljoner kronor, vilket är en negativ avvikelse mot budget på 7,8 miljoner kronor.

Vid en extern konsultgenomlysning av omsorg- och assistansverksamheten som genomförts under slutet av året framkom bland annat följande:

- Ersättningsnivåerna inom samtliga verksamheter ökar i genomsnitt i lägre takt än normal löneökning
- Generellt sett har Nacka kommun rimliga ersättningar i de låga checknivåerna, men en lägre högsta nivå än jämförelsekommunerna
- Externa utförare inom gruppboväder upplever att Nacka kommun generellt har strängare kriterier i sina nivåbedömningar än andra kommuner.
- Omsorg- och assistansverksamheten i kommunal regi bedrivs mycket effektivt och utrymme för ytterligare effektivisering utan risk för kvalitetsförsämring bedöms som låg.

Inom Omsorg- och assistansverksamheten är det fyra enheter som står för största negativa ackumulerade budgetavvikelsena:

Gruppboväder har en negativ budgetavvikelse på 2,3 miljoner kronor. Ersättningskonstruktionen för gruppboväder bygger på checkersättning för "normalläge", vilket innebär att ersättning inte erhålls för tillfälligt ökat stödbehov. Dessutom erhålls inte ersättning för dagtid gällande kunder som beviljats daglig verksamhet, men som helt eller delvis inte utnyttjar denna. Det råder också oklarhet om ersättning för dagtid gällande kunder som inte beviljats daglig verksamhet. I tabellen nedan specificeras händelser som inträffade under 2017 men som inte ersattes genom checkbeloppet. Dessa händelser förklarar större delen av årets negativa budgetavvikelse.

Händelse som inte täcks av checkersättningen	Kostnad 2017
Brukare som beviljats daglig verksamhet, men som helt eller delvis inte utnyttjar denna	690 tkr
Brukare som inte beviljats daglig verksamhet, men inte fått ersättning för dagtid	230 tkr
Extra ledsagning på en av gruppboväderna	170 tkr
Brukare med behov av vaken nattpersonal istället för sovande jourpersonal	440 tkr
Extra dagpersonal för brukare med större behov	470 tkr
<b>Totalt 2017</b>	<b>2 000 tkr</b>

Daglig verksamhet har en negativ budgetavvikelse på 2,5 miljoner kronor, vilket är en stor förbättring sedan 2016 då budgetavvikelsen uppgick till -4,7 miljoner kronor. Verksamheten drabbades av kostnader för extra personalresurser i början av året när Kärrtorpet och Knarrnäs daglig verksamhet lades ner. Det finns ett stort intresse för den förändrade verksamheten Natur och Kultur, vilken är fullbelagd och dessutom har kö. Denna enhet har en ekonomi i balans. SKAPAs resultat är belastat av intäktsbortfall orsakat av obelagda dygn samt det faktum att de nya kunderna har lägre checknivåer än tidigare kunder. Bemanningen har successivt minskats, men den har inte varit möjlig att minska i samma takt som intäktsminskningen. Björknäs resultat belastas av en budgeterad personalneddragning som inte genomförts på grund av risken för stora kvalitetsförsämringar.

Personlig assistans har en negativ budgetavvikelse på 1,7 miljoner kronor, till stor del beroende att en ökning av personalkostnader är större än ökningen av intäkter. Denna negativa budgetavvikelse gällande personalkostnader har flera olika orsaker. Dels översteg PAN-anställdas (Personlig och anhörigvårdare) kostnad för semesterlöner budget och dels är PAN-anställda allt oftare tillsvidareanställda. Detta medför längre uppsägningstider och därmed högre kostnader när uppdrag avslutas.

Korttidsboendet visar en negativ budgetavvikelse på 1,3 miljoner kronor, vilket främst beror på att checkintäkterna är lägre än budgeterat. Biståndsbesluten beviljas för allt färre dagar och de flesta kunder vill då förlägga dessa dagar på helger. Då det inte alltid är möjligt att erbjuda alla kunder vistelse under helgerna har ett antal kunder valt att säga upp sina platser. Diskussioner pågår med uppdragsgivaren om att välfärd samhällsservice ska gå ur kundvalet gällande korttidsboende under 2018.

### **Kulturverksamheten**

Den negativa budgetavvikelsen för 2017 är 2,2 miljoner kronor där cirka hälften av avvikelsen avser biblioteken och hälften avser Diesilverkstaden. En stor orsak gällande biblioteken är den ofördelaktiga ersättningskonstruktionen där intäktsutvecklingen inte har varit i paritet med kostnadsutvecklingen.

Bibliotekens underprestation gällande öppettider och utlån ligger i många fall utanför verksamhetens egen kontroll. Exempel på orsaker har varit nätproblem som orsakat att utlåningsutrustning inte fungerat, stängningar av säkerhetsskäl på grund av att hotfulla personer och läckage i lokalerna.

Underskottet på Diesilverkstaden orsakas framförallt av hyresintäkter som är lägre än budgeterat. En planerad ombyggnation i syfte att säkerställa brandsäkerhet i en av lokalerna inom Diesilverkstaden har medfört att budgeterad uthyrning inte har kunnat göras. Ett minskat antal konferenser har också medfört lägre hyresintäkter. På grund av att en intern hyressättningsmodell inte är fastställd har heller inte intäktshyra avseende gemensamhetsutrymmen erhållits från andrahandshyresgäster.

### **Individ- och familjeverksamheten**

Den negativa budgetavvikelsen för 2017 är 1 miljon kronor. Avvikelsen kommer nästan uteslutande från socialpsykiatriska verksamheten. Detta beror på att verksamheten inte kunnat anpassa kostnaderna för boendestöd efter den ersättning som utgår. Ett arbete pågår för att öka samordningen med andra verksamheter som också arbetar i kunders hemmiljö inom välfärd samhällsservice. Dessutom kommer studie av andra kommuner som lyckats bättre ekonomiskt med boendestöd att genomföras.

### **Flykting- och etableringsverksamheten, anhörigstöd och hälsofrämjande insatser**

Utfallet för 2017 är 2 miljoner kronor, vilket är en positiv budgetavvikelse på 1,9 miljoner kronor. Avvikelserna beror till stor del på att verksamheten har genomfört sina uppdrag med färre personal än beräknat och att nya uppdrag som tillkommit har kunnat genomföras inom ramen för befintligt medarbetarantal och i nära samverkan med civilsamhället.

### **Avvikelse mot senaste prognosen**

Den senast uppdaterade årsprognosen från oktober uppgår till -15,4 miljoner. Förklaringen till skillnaden på -2,8 miljoner kronor (mellan utfall och prognos) är att resultat från ett antal förväntade poster med positiv påverkan uteblev. Den största posten rör en överdebitering av hyra från enheten för fastighetsförvaltning gällande Diesilverkstaden som inte korrigerades. Dessutom uppgick en del kostnader till högre belopp än förväntat, bland annat återbetalningskrav för biblioteken för underprestation.

Verksamhet, tkr	Ack utfall 2017			Ack budget 2017		Utfall 2016		
	Kostnader (-) Intäkter (+)	Utfall intäkter	Utfall kostnader	Utfall netto	Budget netto	Budget- avvikelse	Intäkter	Kostnader
Ledning och verksamhetsstöd	1 460	-803	657	657	0	1 941	-359	1 582
Individ- och familjeverksamheten	55 675	-56 381	-706	263	-969	56 326	-55 717	609
Idrotts- och fritidsverksamheten	53 366	-52 270	1 096	248	848	54 998	-54 557	441
Kulturverksamheten	70 386	-72 990	-2 604	-362	-2 242	70 509	-71 862	-1 353
Omsorg- och assistansverksamheten	118 008	-125 272	-7 264	578	-7 842	117 325	-124 319	-6 994
Nacka seniorcenter	239 976	-251 151	-11 175	1 158	-12 333	233 494	-231 783	1 711
Flykting- och etableringsverksamheten	30 383	-28 357	2 026	134	1 892	25 095	-23 936	1 159
Arbets- och karriärverksamheten	5 503	-5 672	-169	24	-193	7 040	-5 560	1 480
<b>Summa</b>	<b>574 757</b>	<b>-592 896</b>	<b>-18 139</b>	<b>2 700</b>	<b>-20 839</b>	<b>566 728</b>	<b>-568 093</b>	<b>-1 365</b>

## **5 Investeringar**

Välfärd samhällsservice har en investeringsram om 1,5 miljoner kronor för 2017. Av dessa har 0,3 miljoner kronor utnyttjats. Investeringen gäller en ismaskin för idrottsdriften.

## 6 Åtgärdsplan

Enhet: Nacka seniorcenter	Belopp (tkr)	Kommentar
<b>Skillnad mellan budgetavvikelse 2017 och budget 2018</b>		
Utfall 2017	-11 175	
Budgererat resultat för 2018	1 284	
Differens	-12 459	
<b>För att få ekonomi i balans 2018</b>		
<b>Ej budgeterade engångshändelser 2017</b>		
Dubbelbemanning under perioden feb - aug (Sjötäppan)	6 000	
Stort utnyttjande av bemanningsföretag (Sjötäppan)	2 300	
Avgångsvederlag och tjänstledighet under avstängning (Sjötäppan)	1 400	
Ökat antal dygn med tomplatser orsakat av de extraordinära händelserna	600	Cirka hälften av alla tomdygn bedöms ha samband med de extraordinära händelserna
Värdegrundsbildning medarbetare	210	
Inköp av engångskaraktär i samband med extraordinära händelserna (Sjötäppan)	200	
Rekrytering	130	För 2018 kommer rekrytering att skötas internt, via Arbets- och karriärverksamheten
Kvalitetsarbete med utökat trygghetslarm (Sjötäppan)	120	
Konsultutredningar (Sjötäppan)	70	
<b>Summa ej budgeterade engångshändelser 2017</b>	<b>11 030</b>	
Handlingsplan 2018		
Minskning anlitande av bemanningsföretag	1 000	
Minskad övertidsersättning genom arbete med arbetstidsmodellen	600	
Minskad sjuklönekostnad genom aktivt arbete uppföljning av sjukfrånvaro	500	
Minskad användning joursjuksköterska	500	
<b>Summa åtgärder enligt handlingsplan</b>	<b>2 600</b>	
<b>Summa engångshändelser 2017 + åtgärder enligt handlingsplan 2018</b>	<b>13 630</b>	



Enhet: Omsorg- och assistans verksamheten	Belopp (tkr)	Kommentar
<b>Skillnad mellan utfall 2017 och budget 2018</b>		
Utfall 2017	-7 264	
Budgeterat resultat för 2018	597	
Differens	-7 861	
<b>För att få ekonomi i balans 2018</b>		
<b>Ej budgeterade engångshändelser 2017</b>		
Avveckling Kärrtorpet och Knarrnäs daglig verksamhet	875	
Periodvis personalförstärkning nattetid (Gruppboendestad)	442	
Brandtillsyn samt reparationer	200	
Diverse extra personalkostnader	300	
<b>Summa ej budgeterade engångshändelser 2017</b>	<b>1 817</b>	
<b>Handlingsplan 2018</b>		
Personalnedskärningar Nyckelviken och daglig verksamhet	900	
Arbeta aktivt för att minska verksamheternas resursbehov	800	Aktivt arbeta med resursbehovet och tillgänglig flyttid
Nya kunder på daglig verksamhet och korttidsboendet	500	Nya kunder på daglig verksamhet, korttidsboende och personlig assistans
Matersättning för Nackakunderna gällande (korttidsboende)	100	Önskvärt att i likhet med externa kunder, kunna debitera Nackakunder för matkostnad
Fortsatt dialog kring ersättning för boende helt eller delvis som inte utnyttjar daglig verksamhet alternativt saknar daglig verksamhet	2 000	
Fortsatt dialog angående översyn av ersättningsmodellen för kunder med stora omvårdnadsbehov på korttidsboendet	900	Dialog pågår med myndighet
<b>Summa åtgärder enligt handlingsplan</b>	<b>5 200</b>	
<b>Summa engångshändelser 2017 + åtgärder enligt handlingsplan 2018</b>	<b>7 017</b>	

<b>Enhet: Kulturverksamheten</b>	<b>Belopp (tkr)</b>	<b>Kommentar</b>
<b>Skillnad mellan utfall 2017 och budget 2018</b>		
Utfall 2017	-2 605	
Budgeterat resultat för 2018	385	
Differens	-2 990	
<b>För att få ekonomi i balans 2018</b>		
<b>Ej budgeterade engångshändelser 2017</b>		
Bibliotek underprestation överenskommelse	646	Räknar med att uppfylla prestationskrav för 2018
<b>Summa ej budgeterade engångshändelser 2017</b>	<b>646</b>	
<b>Handlingsplan 2018</b>		
Bibliotek: minska medieinköp	511	
Bibliotek: utredning av kommunens IT/nätverkskostnad i syfte att minska denna	100	
Bibliotek: söka olika anslag, kulturråd	500	
Dieselverkstan: öka lokaluthyrning Arena	100	
Dieselverkstan: intäkt kulturskolecheck	200	Startar ht-18
Dieselverkstan: debitera hyra för gemensamma ytor till externa hyresgäster	500	
Dieselverkstan: öka antalet kursdeltagare	40	
Musikskolan: öka antalet kursdeltagare	250	
<b>Summa åtgärder enligt handlingsplan</b>	<b>2 201</b>	
<b>Summa engångshändelser 2017 + åtgärder enligt handlingsplan 2018</b>	<b>2 847</b>	

Enhet: Socialpsykiatri	Belopp (tkr)	Kommentar
<b>Skillnad mellan utfall 2017 och budget 2018</b>		
Utfall 2017	-1 428	
Budgerat resultat för 2018	0	
Differens	-1 428	
<b>För att få ekonomi i balans 2018</b>		
<b>Ej budgeterade engångshändelser 2017</b>		
Återlämning av leasingbil	100	Boendes bil återlämnas- verksamheten har inget krav att tillhandahålla bil för boende
<b>Summa ej budgeterade engångshändelser 2017</b>	<b>100</b>	
<b>Handlingsplan 2018</b>		
Översyn resursbehovet på boenden, överväga minskning bemanning på vissa arbetspass	300	Risk- och konsekvensanalys planeras till februari. Åtgärd planeras att starta i mars
Matersättningen för kund /medarbetare kommer att höjas	250	Matersättning för kunder har inte justeras på 10 år. Nya avgifter gäller från och med 1 januari 2018
Minska antalet handledningstillfällen	100	Effektivisera handledningen med större handledningstillfällen och färre tillfällen
Se över möjligheterna till samverkan med andra enheter inom Valfärd samhällsservice som arbetar i kunders hemmiljö, i syfte för att hitta synergieffekter	0	Arbetsgrupp sammansatt inom Valfärd samhällsservice, gemensamt arbete påbörjas under februari 2018
Omvärldsanalys i syfte att se hur andra kommuner organiserar boendestöd på ett mer effektivt sätt	0	
<b>Summa åtgärder enligt handlingsplan</b>	<b>650</b>	
<b>Summa engångshändelser 2017 + åtgärder enligt handlingsplan 2018</b>	<b>750</b>	

Allmänt Valfärd samhällsservice	Kommentar
Handlingsplan 2018	
Utvärdera flexibla arbetstidsmodellen för mer optimal användning	För att effektivisera resursutnyttjande och minska övertidsersättning
Effektivisering ekonomisk analys	Processkartläggning av bokslutsprocessen ska genomföras under 2018. I detta arbete kommer ingå på att hitta bättre verktyg för analys och nyckeltal för uppföljning.
Utredning interndeberad lokalhyra för hela Valfärd samhällsservice	En preliminär analys har visat stora interna hyrespåslag för flera av produktionsområdets verksamheter. Detta arbete kommer att ske i samarbete med enheten för fastighetsförvaltning.
Utredning om möjligheter att sälja platser till kunder i andra kommuner	
Fortsatt arbete med sänka sjukfrånvaro genom förebyggande och tidiga insatser	