

2016-12-07

TJÄNSTESKRIVELSE

KFKS 2016/834-4

Kommunstyrelsens verksamhetsutskott

## Omorganisering av daglig verksamhet 2017

### Förslag till beslut

1. Kommunstyrelsens verksamhetsutskott beslutar att nuvarande enheterna ”Knarnäs/Kärrtorpet daglig verksamhet” och ”EKO Kultur daglig verksamhet” under 2017 slås samman organisatoriskt för att skapa en kostnadseffektiv fortsatt utveckling av den kommunala dagliga verksamheten.
2. Kommunstyrelsens verksamhetsutskott beslutar att den nya enheten ska heta ”Natur och Kultur daglig verksamhet”.
3. Kommunstyrelsens verksamhetsutskott beslutar att nuvarande enheterna ”SKAPA” och ”Björknäs” under 2017 slås samman organisatoriskt för att skapa en kostnadseffektiv fortsatt utveckling av den kommunala dagliga verksamheten.
4. Kommunstyrelsens verksamhetsutskott noterar informationen, om de övriga åtgärder och utveckling för daglig verksamhet som Valfärd samhällsservice ämnar genomföra under 2017, till protokollet.

Dessa beslut fattas av kommunstyrelsens verksamhetsutskott med stöd av punkterna 92 och 94 i kommunstyrelsens delegationsordning.

### Sammanfattning

Den dagliga verksamheten, med stöd av lag om stöd och service till vissa funktionshindrade, inom den kommunala produktionen har under ett flertal år haft ett stort ekonomiskt underskott. Ärendet beskriver de inriktningsbeslut och övriga åtgärder och utveckling som Valfärd samhällsservice ämnar genomföra inom ramen för den dagliga verksamheten, i syfte att få ekonomin i balans 2017:

- Omorganisation av verksamheterna
- Effektivisering, styrning och uppföljning

- Verksamhetsutveckling och marknadsföring

## Ärendet

Ärendet ger en kort bakgrund till förslagen och beskriver de inriktningsbeslut och övriga åtgärder och utveckling som Valfärd samhällsservice ämnar genomföra inom ramen för den dagliga verksamheten, i syfte att få ekonomin i balans 2017 och skapa förutsättningar för framtida utveckling.

## Bakgrund

Kundvalet infördes för dagliga verksamhet 2012 med stöd av lagen om valfrihetssystem (LOV). Sedan dess har den kommunala dagliga verksamheten haft återkommande ekonomiskt underskott. De konkreta orsakerna är låg beläggningsgrad kombinerat med höga kostnader för lokaler, personal och övrig drift.

Utfall/år	Tertial 1	Tertial 2	Tertial 3
2016	- 1 364	- 2 926	
2015	- 1 243	- 4 299	- 4 951
2014	- 221	- 1 865	- 3 280
2013	- 980	- 2 618	- 4 262

Tabell 1: Utfall per år

Våren 2015 gjorde PWC en genomlysning av den kommunala dagliga verksamheten i syfte att identifiera orsakerna till de försämrade ekonomiska resultaten. PWC:s slutrapport lyfte fram svårigheten att göra en prognos för framtida kundunderlag och, i avsaknad av det, svårigheten att planera personalresurser. Vidare konstaterades att de förhållandevis höga lokalkostnaderna och behovet av anpassning av personalresurser och ersättningsnivåer påverkar resultatet.

Hösten 2015 och våren 2016 minskades antalet platser från 95 till 74 i syfte att få en ekonomi i balans. I samband med detta avvecklades en enhet, EKO Visa, och en annan enhet, SKAPA, halverades. Trots detta kvarstod den låga beläggningsgraden och antalet tomplatser har ökat ytterligare i förhållande till antalet erbjudna platser.

Våren 2016 initierades en övergripande intern översyn av den dagliga verksamheten i syfte att identifiera ytterligare åtgärder som krävs för att få en ekonomi i balans. I översynen gjordes framför allt en genomlysning av budget och utfall och personalresurser. Vidare gjordes en marknadsanalys av den dagliga verksamheten kombinerat med omvärldsbevakning. Därutöver har befintliga hyresavtal utvärderats och ett arbete påbörjats för att hitta nya lokaler som bättre svarar upp mot nuvarande och framtida behov. I lägesrapport daglig verksamhet LSS finns ytterligare information, se bilaga 1.

Hösten 2016 gjordes en anpassning av personalresurser genom driftsinskränkning och omplaceringar. En avveckling av befintlig djurhållning på Knarnäs/Kärrtorpet genomfördes för att bland annat ytterligare minska kostnaderna. Dessutom har ett arbete påbörjats för att ytterligare marknadsanpassa verksamheten. En inventering av alternativa

lokaler pågår och olika möjligheter till omorganisation har utretts med hänsyn till både verksamhetsinriktning och möjliga samlokaliseringar.

### Nuläge och trender inom daglig verksamhet i Nacka

I den kommunala dagliga verksamheten finns i dagsläget 57 omsorgstagare fördelade på de fem enheterna Eken, Björknäs, SKAPA, Eko Kultur och Knarrnäs/Kärrtorpet. I dagsläget finns 37 verkställda LSS-beslut från Nacka kommun och 19 verkställda LSS-beslut från andra kommuner. En av omsorgstagarna har beviljats daglig verksamhet enligt socialtjänstlagen (SoL). Den kommunala dagliga verksamheten har i dagsläget 74 platser, varav 17 tomplatser. Beläggningsgraden har, under hösten 2016, konstant legat på 77 procent.

	T2 2013	T2 2014	T2 2015	T2 2016	Sep -16	Okt -16
Verkställda LSS-beslut (Nacka kommun)	62	47	44	38	37	37
Verkställda LSS-beslut (övriga kommuner)	23	28	25	18	19	19
SoL-beslut	3	3	1	1	1	1
<b>Omsorgstagare totalt</b>	<b>88</b>	<b>78</b>	<b>70</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>
Tillgängliga platser	96	93	95	74	74	74
Tomplatser	8	15	25	17	17	17
<b>Beläggningsgrad</b>	<b>89,8%</b>	<b>82,1%</b>	<b>73,7%</b>	<b>77,0%</b>	<b>77,0%</b>	<b>77,0%</b>

Tabell 2: Beläggning Daglig verksamhet inom Valfärd samhällsservice över tid

Under perioden 2013–2016 har antalet kunder inom den kommunalt drivna dagliga verksamheten minskat med 35 procent. År 2013 verkställdes 216 insatser av daglig verksamhet i kommunen som helhet, varav 62 kunder valde den kommunala produktionen. År 2016 verkställdes 246 insatser, varav endast 38 kunder valde den kommunala produktionen. Den kommunala dagliga verksamhetens marknadsandelar har därmed minskat från 29 procent till 15 procent.



## Omvärldsanalys

I samband med marknadsanalysen genomfördes en omvärldsanalys för att få in röster om hur olika parter upplevde den dagliga verksamheten, vilka förväntningar som finns och önskemål om förändringar, se bilaga 2. Undersökningen riktade sig till omsorgstagare i den dagliga verksamheten, företrädare, medarbetare, intresseorganisationer, LSS-handläggare och gymnasiesärskolan. Undersökningen genomfördes med hjälp av enkäter, en workshop och personliga samtal. Följande kan konstateras:

- Omsorgstagare och företrädare är generellt mycket nöjda med den kommunala dagliga verksamheten.
- Nuvarande omsorgstagare med stora stödbehov uppskattar det breda utbudet och pedagogiska innehållet.
- Den dagliga verksamheten i egen regi lyckas inte attrahera de mer ”högfungerande” brukarna.
- Det finns behov av ökad samverkan mellan de befintliga verksamheterna.
- Det finns ett behov av att finna nya forum för att samverka och kommunicera med nuvarande och nya brukare och deras anhöriga samt företrädare.
- Det finns, enligt myndigheten, behov att en verksamhet som inriktar sig på målgruppen unga med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som inte ännu är redo för vuxenlivet med arbete, studier och eget boende utvecklas.
- Det är viktigt med ett fortsatt gott samarbete med intresseorganisationer och att delta i samhällsdebatten gällande LSS, funktionshinder, arbete och psykisk ohälsa genom omvärldsbevakning.

## Omorganisation och övriga åtgärder 2017

Med målet att minska det ekonomiska underskottet, skapa en kostnadseffektiv fortsatt utveckling av den kommunala dagliga verksamheten och vinna nya marknadsandelar kommer Valfärd samhällsservice fokusera på tre områden:

- Omorganisation av verksamheterna
- Effektivisering, styrning och uppföljning
- Verksamhetsutveckling och marknadsföring

### 1. Omorganisation av verksamheterna

Valfärd samhällsservice föreslår att enheterna Knarrnäs/Kärrtorpet och EKO Kultur daglig verksamhet slås samman organisatoriskt med en gemensam lokal som bas, under förutsättning att ändamålsenliga lokaler finns tillgängliga. Med ändamålsenliga lokaler menas att lokalerna har ett geografiskt fördelaktigt läge, att omsorgskvaliteten gentemot kund bibehålls och att samlokaliseringen resulterar i en hållbar ekonomi.

Tanken med sammanslagningen är att utveckla en bred daglig verksamhet med inriktning Natur och Kultur som vänder sig till omsorgstagare med lindrig och måttlig intellektuell funktionsnedsättning. Eventuellt kan enheterna samlokaliseras i antingen befintlig lokal eller i en mer verksamhetsanpassad lokal som bas för hela konceptet Natur och Kultur.



Djurhållning är en attraktiv aktivitet och i dagsläget arbetar Valfärd samhällsservice för att finna andra lösningar för att låta kunderna arbeta med djurhållning.

Sammanläggningen av de befintliga enheterna Knarrnäs/Kärrtorpet och EKO kultur med den breda inriktningen Natur och Kultur syftar till att skapa en mer attraktiv och flexibel profil. I och med detta kan utbudet av aktiviteter breddas och individuella insatser skapas. Befintliga och nya aktiviteter såsom natur/trädgårds- och djurskötsel, kultur/musik, kultur/skapande och hälsoträdgård skulle kunna kombineras i en skräddarsydd insats där brukaren i större utsträckning kan rotera mellan olika aktiviteter. Detta ökar möjligheten att tillmötesgå den enskilde individens önskemål och bidra till dennes utveckling och att skapa ett mer attraktivt erbjudande. Det nya namnet föreslås bli Natur och Kultur daglig verksamhet.

Valfärd samhällsservice föreslår även att nuvarande enheterna SKAPA och Björknäs slås samman organisatoriskt. Tanken med sammanslagningen är att utveckla en mer omfattande samverkan mellan de enheter som vänder sig till personer med omfattande omvårdnadsbehov, i synnerhet SKAPA och Björknäs, som har en snarlik målgrupp, men även Eken. Valfärd samhällsservice ser ett behov av att effektivisera och utveckla verksamheten genom att slå samman enheterna SKAPA och Björknäs och även titta på möjligheten att samlokalisera de enheterna.

Målet med ökad samverkan, samorganisering och eventuell samlokalisering av enheterna är att skapa ekonomiskt hållbara verksamheter som kan utvecklas och marknadsanpassas efter kundernas behov men också gynna kvalitén i verksamheten och bidra till att kompetens och engagemang sprids mellan enheterna. I samband med detta skulle också spetskompetensen kring målgrupperna kunna förfinas.

## **2. Effektivisering, uppföljning och styrning**

Från och med 2017 kommer den dagliga verksamheten att särredovisa ekonomin i syfte att kunna följa upp ekonomin för respektive enhet och kunna göra förändringar i tidigt skede. Likaså kommer ekonomi, metod och bemanning månatligen redovisas till verksamhetsområdets ledning. Arbetet med kvalitetssystemet SMART kommer att intensifieras.

Vidare har det tagits fram ett nytt verktyg för personalplanering kopplat till antalet brukare. Detta i syfte att anpassa kostnader till intäkter och att nyttja befintliga personalresurser på ett mer kostnadseffektivt sätt. Ytterligare en målsättning är att öka tillämpningen av den flexibla arbetstidsmodellen i syfte att minska vikariekostnader.

Ytterligare åtgärder som kommer att vidtas under 2017 är att hitta mer ändamålsenliga lokaler till en lägre kostnad, i synnerhet till enheten SKAPA, som i dagsläget bär stora hyreskostnader. Målsättningen är att hitta geografiskt attraktiva lägen för att locka nya kunder. I samband med eventuella flyttar är det också av vikt att kunna säga upp eller omförhandla befintliga hyresavtal, förhandla mer fördelaktiga nya hyresavtal samt att minimera kostnader för verksamhetsanpassningar av lokaler.



### 3. Verksamhetsutveckling och marknadsföring

Idag finns det ett större utbud än efterfrågan av dagliga verksamheter i Nacka kommun. Detta beror främst på att fler privata anordnare har etablerat verksamhet med liknande inriktning. Valfärd samhällsservice marknadsandelar har minskat från 29 procent 2013 till 15 procent 2016. För att kunna vinna nya marknadsandelar behöver erbjudandena i den kommunala dagliga verksamheten marknadsanpassas och matchas med befintliga och kommande kundgrupper. Den förändring som är mest aktuell och efterfrågad är utvecklingen av mer individanpassade och arbetsinriktade insatser.

En möjlighet som ska utredas är att utveckla en ny inriktning som främst vänder sig till målgruppen unga med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar som befinner sig mellan skola och arbete eller studier. Inriktningen skulle inbegripa studieförberedande och arbetsorienterade aktiviteter samt social träning och praktik.

Ytterligare ett steg är att utveckla en inriktning med individuellt arbetsinriktade insatser och erbjuda öppna praktikplatser i kommunens verksamheter som ett steg mot arbete och sysselsättning, ”Jobb Nacka”. Ett konkret spår är att förverkliga det samarbete som redan påbörjats med Avfallsenheten/Nacka Vatten och avfall AB rörande återbruk på återvinningsstationer.

Ett viktigt utvecklingsarbete under 2017 är slutligen att intensifiera arbetet med en mer omfattande marknadsföring av den kommunala dagliga verksamheten, internt och externt, och utveckla kommunikationsplaner. Hösten 2016 bildades en marknadsföringsgrupp för den dagliga verksamheten som kommer arbeta systematiskt med att utveckla former för att komma i kontakt med möjliga kunder, bland annat genom ökat samarbete med gymnasiesärskolan.

#### **Risk- och konsekvensanalys**

En förutsättning för att komma hela vägen med de föreslagna effektiviseringarna är att det går att flytta verksamheterna från nuvarande dyra och överdimensionerade lokaler till bättre anpassade alternativ. Det krävs alltså att det går att hitta nya lokallösningar och att det går att hitta alternativa lösningar för nuvarande lokaler eller att kommunen kan avsluta avtalen i förtid. Det pågår samtal med nuvarande hyresvärdar samtidigt som samordning av kommunens totala lokalbehov sker, detta främst med fokus på boenden för nyanlända.

Valfärd samhällsservice måste under hela förändringsprocessen och i framtiden kunna tillhandahålla kunderbidanden som är attraktiva och håller hög kvalitet för att behålla nuvarande kunder samtidigt som nya attraheras. Tydlig kommunikation till omsorgstagare och företrädare planeras därför inför kommande förändringar.

Att utveckla nya inriktningar och aktiviteter innebär en startsträcka innan allt är på plats och dessutom olika risker. Förändringar kommer att föregås av noggranna analyser och konsekvensanalyser kommer därför att göras innan förändringar. Ambitionen är att prova nya inriktningar i liten skala.

Planering och optimering av personalresurser utifrån aktuellt behov är viktigt för god ekonomi. Den flexibla arbetstidsmodellen behöver utvecklas och implementeras i högre grad. Ledning, medarbetare och fackliga företrädare arbetar i dagsläget för att gemensamt skapa goda förutsättningar för en sådan utveckling.

Omorganisationerna och effektiviseringarna kan komma att leda till ytterligare driftsinskränkningar. Eventuella övertaliga tjänster hanteras i linje med gällande regelverk. Valfärd samhällsservice har långsiktiga behov av de kompetenser som finns inom området och det finns goda möjligheter till omplaceringar vid behov.

För att Valfärd samhällsservice ska kunna driva daglig verksamhet med god kvalitet och hållbar ekonomi behöver effektiviseringarna ge tydliga resultat under 2017. Om det inte lyckas finns det en risk att produktionsområdet helt eller delvis får lämna kundvalet Daglig verksamhet enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade.

## **Ekonomiska konsekvenser**

Föreslagna åtgärder är nödvändiga för att vända underskottet inom daglig verksamhet. Om det inte lyckas finns det en risk att produktionsområdet helt eller delvis får lämna kundvalet. Det i sin tur leder till omställningskostnader på kort sikt och på lång sikt innebär en minskning av produktionsområdets omsättning att anpassningar av bland annat gemensamma resurser behöver ses över och effektiviseras.

Ekonomi för daglig verksamhet är stabilare efter de åtgärder som genomförts under 2016. Genom de nu föreslagna omorganisationerna kombinerat med ytterligare effektiviseringar och ökad marknadsföring enligt denna skrivelse beräknas den sammanlagda kostnadseffekten bli nära 4,4 miljoner kronor per år jämfört med 2015. Exakta utfallet beror på när de olika åtgärderna realiseras. Totalt är bedömningen att det finns goda möjligheter att nå budget i balans redan 2017 förutsatt att lokalfrågorna löser sig. Se bilaga 3.

För kommunen i stort är det en fördel att ha daglig verksamhet i egen regi. Framför allt är det svårt att hitta ekonomiskt goda alternativ för de mer krävande kundgrupper där produktionsområdet idag är så gott som ensam anordnare.

## **Konsekvenser för barn**

För barn och ungdomar som går i särskola är det viktigt att veta att det finns meningsfull sysselsättning att se fram mot. Valfärd samhällsservice har verksamheter med god kvalitet och det är önskvärt att det finns kvar ett kommunalt alternativ för de som så önskar.



## Bilagor

1. Lägesrapport daglig verksamhet LSS
2. Omvärldsreflektioner 2016
3. Åtgärdsplan 2017

**Anette Bøe**

Produktionsdirektör

Välfärd samhällsservice

**Marie Kronosjö**

Verksamhetschef

Välfärd samhällsservice

**Björn Callmar**

Projektledare

Välfärd samhällsservice