



Årsbokslut 2019

Välfärd samhällsservice

Tertial 3 2019

Innehållsförteckning

1	Verksamhetens uppdrag	3
2	Hänt i verksamheten 2019	4
3	Måluppfyllelse under 2019	6
3.1	Bästa utveckling för alla.....	6
	<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>	6
3.2	Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka.....	9
	<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>	9
3.3	Stark och balanserad tillväxt	11
	<i>God tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för strategiskt viktiga branscher. Stadsutvecklingsekonomi ska var 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>	11
3.4	Maximalt värde för skattepengarna.....	14
	<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>	14
4	Redovisning av särskilda uppdrag.....	15
5	Ekonomiskt resultat.....	16
6	Investeringar.....	21
7	Sjukfrånvaro.....	22

Bilagor

Bilaga 1: Ett urval av kundnyckeltal per affärsområde 2019

I Verksamhetens uppdrag

Välfärd samhällsservice är ett av kommunens produktionsområden. På uppdrag av sju nämnder levereras välfärdstjänster till Nackas medborgare och besökare i konkurrens med andra. Nackabor är i kontakt med verksamheterna exempelvis vid besök på idrottsanläggningar, fritidsgårdar, äldreboenden, öppna verksamheter eller kulturhuset Diesilverkstan. Möten sker även online. Med en bredd av tjänster och stöd samt ett varierat utbud inom kultur och fritid, erbjuds kommunal service för livets olika faser.

2 Hänt i verksamheten 2019

För Valfärd samhällsservice har 2019 varit ett år som präglats av fortsatt tillväxt och utveckling, många goda resultat från verksamheterna, stora ekonomiska utmaningar och arbete till följd av kontroller och granskningar.

Produktionsområdet utvecklas ihop med ett växande Nacka för att möta kundernas behov på bästa sätt. Trots att produktionsområdet har avvecklat flera verksamheter de senaste åren, fortsätter området att växa totalt sett. Under året har fyra boenden tillkommit, två inom LSS och två inom Socialpsykiatri. Besked kom också om att ytterligare tre boenden inom LSS vunnits genom upphandling, något som resulterade i ett gediget förarbete under hösten för att på bästa sätt stå redo vid övertagandet i januari 2020.

Tillväxt har också skett genom auktorisation inom kundvalet för äldreomsorg i Stockholm stad, vilket bidragit till ökad beläggning på alla boenden inom Nacka seniorcenter. Daglig verksamhet har godkänts som utförare inom Värmdö kommuns kundval, vilket kommer att kunna ge ökat inflöde till den kundgruppen. Även många andra verksamheter tar emot kunder från andra kommuner och inom familj och arbete säljer även utbildningar för medarbetare från andra kommuner. Affärsområde Kultur och fritid är fortfarande mycket eftertraktat och verksamheterna möter nästan tre miljoner besökare per år.

Valfärd samhällsservice går totalt sämre än budget. Utfallet innebär en negativ avvikelse mot budget med 7,9 miljoner kronor men levererar ändå ett överskott på 1 miljon kronor vilket är en stor förbättring jämfört med föregående år. Affärsområde Kultur och fritid samt Familj och arbete har under året gått bättre än budget medan Äldreomsorg och Omsorg och assistans redovisar ett underskott.

Alla verksamheter har under året arbetat med åtgärdsplaner och många har arbetat sig närmare ett positivt utfall. Verksamhet som många år gått med stora underskott och nu går bättre än budget är daglig verksamhet (inom LSS) och korttidsboende för barn, som hittat nya kunder och även kunnat öka sin kapacitet tack vare ett framgångsrikt arbete för att optimera schemaläggning och bemanning.

Inom vissa verksamheter är det trots olika insatser inte möjligt att på sikt ha en ekonomi i balans. Av denna anledning har beslut fattats att gå ur auktorisationen för ledsagning och avlösning. Beslut har även tagits att avveckla seniorcenter Älta.

De sista pusselbitarna i den omorganisation som inleddes i slutet av 2018 har fallit på plats under året. De fyra affärsområdescheferna har fortsatt utvecklingen inom sina respektive områden och även om arbete kvarstår börjar effekter synas på olika sätt. Uppdragen för övriga chefer i verksamheterna har renodlats vilket har möjliggjort ett närmare ledarskap för medarbetarna. Affärsområdena arbetar på olika sätt för att stärka verksamheternas konkurrenskraft över tid. Många verksamheter har också initierat och genomfört stora utvecklingsinsatser utifrån sina uppdrag under året.

Verksamheterna har generellt sett goda resultat vad gäller kvalitet, kundnöjdhet, delaktighet och verksamhetsresultat. Som sig bör har flera verksamheter inom vård och omsorg granskats av ansvariga myndigheter, vilket har resulterat både i goda omdömen och formella varningar. I de verksamheter där brister har identifierats och påtalats, har ett omfattande utvecklingsarbete genomförts. Resultaten från granskningarna och åtgärdsarbetet används framåt både i det dagliga arbetet och i den långsiktiga utvecklingen som ett lärande. Trots påtalade brister inom Nacka seniorcenter visar den Nationella brukarundersökningen (2019) att kunderna är mycket nöjda, mer nöjda än i länet, riket och hos andra anordnare i Nacka kommun.

Inom hela Valfärd samhällsservice utvecklas affärsmässigheten och verksamheterna driver på utvecklingen i samspel med både beställare och kunder för att på både kort och lång sikt möta kundernas förväntan och lokalsamhällets behov. För att identifiera kunders förväntan på användande av digital kommunikation för bokningar, möten och uppföljningar har några verksamheter använt sig av tjänstedesign.

3 Måluppfyllelse under 2019

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.



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

Kund- och medborgarnöjdheten ligger generellt på en hög och stabil nivå inom hela produktionsområdet. En viktig framgångsfaktor är produktionsområdets goda förmåga till samverkan, såväl internt inom Nacka kommun som med externa parter. Kundernas delaktighet och inflytande är en förutsättning för ett hållbart och långsiktigt utvecklingsarbete. Inom Valfärd samhällsservice sker ett strukturerat arbete med ständiga förbättringar utifrån kundsynpunkter och kundundersökningar. Ett flertal verksamheter ligger i framkant när det gäller digitalisering. Varje affärsområde redovisas nedan:

Affärsområde Äldreomsorg

Under året har en mångfald kvalitetshöjande aktiviteter genomförts. Den Nationella brukarundersökningen (2019) visar att 87 procent är nöjda med sitt boende vilket är en ökning med tolv procentenheter jämfört med föregående år och ett bättre resultat än länet, riket och andra anordnare i Nacka kommun. Kundernas delaktighet och trygghet är ett prioriterat område och arbete med att förbättra genomförandeplanerna pågår kontinuerligt. Gällande trygghet har både antal larm och svarstiderna för larm inom boendena förbättrats genom systematisk uppföljning och förbättrad planering. En viktig orsak till påtalade brister under året hänger samman med otillräcklig kontinuitet och rekryteringssvårigheter gällande sjuksköterskor. Patientsäkerhetsarbetet har förstärkts under året genom tillsättningen av en medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS). Funktionen är viktig och tillför både kompetens samt stöd och vägledning inom hälso- och sjukvård. Affärsområdet har även anställt två ambulerande sjuksköterskor för att ytterligare förstärka patientsäkerheten.

En påkallad granskning av larmpatrullen konstaterade att verksamheten är väl fungerande men att stora brister funnits från leverantören av det mobila trygghetslarmet. Under senare delen av året kom en ny lösning vilket innebar en positiv effekt för kunder och medförde ett ökat kundinflöde.

Affärsområde Omsorg och assistans

Ett stort arbete med att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet inom hela affärsområdet har genomförts under året. Bland annat har ett uppdaterat digitalt ledningssystem med processer och rutiner tagits fram, liksom ett nytt egenkontrollprogram för att säkra verksamheternas kvalitet.

Kundens rätt till delaktighet, inflytande och självbestämmande är bärande principer i alla verksamheter inom affärsområdet. För att säkra delaktigheten arbetar verksamheterna utifrån Delaktighetsmodellen, en metod för att underlätta dialog mellan brukare och personal. För att säkra ett individuellt utformat stöd även för personer med stora funktionsnedsättningar används ett särskilt kommunikationsstöd (AKK). Arbetet med att förbättra dokumentationen inom alla

verksamheter fortsätter och affärsområdet kommer att ingå i en pilot för att införa IBIC (individens behov i centrum) tillsammans med omsorgsenheten. IBIC är ett behovsriktat och systematiskt arbetssätt som utgår från individens behov, resurser, mål och resultat inom olika livsområden i det dagliga livet.

Den årliga kundundersökningen inom personlig assistans visade att 95 procent av kunderna kände sig trygga eller mycket trygga med insatsen vilket är en ökning jämfört med 2018.

Affärsområde Familj och arbete

Kundundersökningar visar att kundtillfredsställelsen är hög. De öppna serviceinsatserna är mycket efterfrågade oavsett kundgrupp. Andelen ungdomar och vuxna som fått insatser av beroendeverksamheten och som är drogfria vid avslutad insats är stor och har ökat jämfört med föregående år. Ett annat exempel är socialpsykiatrins boendestöd där kundantalet har ökat. Den årliga kundundersökningen visar att 97 procent av kunderna känner sig trygga med insatsen.

Ett framgångsrikt uppdrag är projektet Bo-sök för nyanlända. Resultatet visar att 96 procent av flerfamiljshushållen har hittat ett nytt boende och för singelhushållen är andelen 95 procent. Resultaten har uppmärksammats av SKR och verksamheten får flera förfrågningar om studiebesök.

Några av verksamheterna ligger i framkant när det gäller digitalisering. Med hjälp av tjänstedesign har ett sjuttiofem kunder intervjuats för att identifiera behov. Behandlingsverksamheten har startat med individuellt föräldrastöd online samtidigt som föräldrautbildning via nätet erbjuds. En ny föräldrageneration förväntar sig andra mötesforum och utvecklingen är ett bra exempel på att det går att kombinera modern teknik med behandling och rådgivning.

Affärsområdet har ökat sina marknadsandelar för de flesta delar inom kundvalet jämfört med 2018. Ett exempel är en utsatt kundgrupp, unga brottsutsatta som varit svår att motivera till att ta emot stöd. Genom att förändra kommunikationsformerna har man ökat antalet ungdomar som tar emot insatser betydligt.

Affärsområde Kultur- och fritid

Genomgående för affärsområdet är att alla verksamheter är efterfrågade av såväl kunder och medborgare som andra aktörer. Verksamheterna har ett stort antal pågående samarbeten med andra aktörer såsom orkestrar och kulturskolor i andra kommuner. De har även internationella samarbeten inom musikskolan. Det är en stor efterfrågan på Dieselverkstadens evenemang och antal besökare överträffar målsättningen stort och har ökat jämfört med 2018.

Fritidsgårdarna har fortfarande ett högt besökarantal även om det minskat något jämfört med föregående år. Den årliga kundundersökningen visar att 95 procent av ungdomarna trivs på fritidsgården och att 94 procent känner sig trygga i verksamheten. Nacka musikskola har ökat sitt elevdeltagande jämfört med föregående år och har nu över 3000 elever per vecka. Verksamheten fortsätter att utveckla sitt utbud genom bland annat nya undervisningsplatser och nya kurser tillsammans med en omfattande konsertverksamhet.

Idrottsdriften och fastighetsservice genomför sina specifika uppdrag till stor del i samverkan med andra. Fastighetsservice överträffar sitt mål gällande hanterade ärenden och har löst över 3300 vilket är ett snitt på 281 ärenden per månad.

Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare

Antal anställda: Totalt 1 412 medarbetare varav 751 tillsvidareanställda.

(sjukfrånvaro redovisas i kapitel 7)

Produktionsområdets medarbetarenkät (2019) visar att medarbetarindex fortfarande ligger högt i jämförelse med liknande verksamheter i andra kommuner. Svarsfrekvensen har minskat något från föregående år.

Index för både hållbart medarbetarengagemang och ledarskap har sjunkit något jämfört med föregående år. En möjlig förklaring kan vara att flera verksamheter genomfört förändringar, i många fall har det inneburit omorganisationer och chefsbyten. Verksamheten fastighetservice har ett mycket högt medarbetarengagemang (98). En bidragande orsak kan vara att ledningen arbetat systematiskt med arbetsmiljöfrågor och medarbetarengagemang.

Utvecklingsindex har ökat marginellt. Ett gott exempel är dock seniorcenter Sofiero som har höjt sitt index med åtta procentenheter (till 82) genom att arbeta med delaktighet och utveckling inom verksamheten.

Arbets- och hälsoindex ligger i stort sett på samma nivå som tidigare.

Välfärd samhällsservice arbetar kontinuerligt för att vara en attraktiv arbetsgivare genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter och lärande i verksamheterna. Resultatet i medarbetarundersökningen visar att index för attraktiv arbetsgivare har ökat. Ett konkret exempel är Nacka seniorcenter som genomfört workshops med sjuksköterskor för att undersöka vad som är en attraktiv arbetsgivare ur deras perspektiv. Detta resulterade i en intern pool av sjuksköterskor för att minska behovet av vikarier. Fritidsgårdarna som har ett högt arbetsgivarindex (91) har arbetat aktivt med tydliga mål, medarbetarengagemang, trivsel och delaktighet på arbetsplatserna. Verksamhetschefen blev dessutom ett av Nacka Kommuns chefspriser 2019.

	Indikatorer	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Mål 2019
◆	Minst ett kundnyckeltal per verksamhetsområde	● Uppnått	◆ Delvis uppnått	◆ Delvis uppnått	
■	Antal registrerade kund- medborgarsynpunkter	573	608	562	800
◆	Hållbart medarbetarengagemang HME	78 %	80 %	77 %	84 %
◆	Utvecklingsindex medarbetare	71 %	70 %	72 %	76 %
◆	Arbets- och hälsoindex medarbetare	70 %	70 %	69 %	70 %
■	Sjukfrånvaro tjänstemän	4,88 %	4,57 %	4,87 %	4 %
◆	Sjukfrånvaro vård och omsorg	8,07 %	7,97 %	8,07 %	7 %
◆	Ledarskapsindex (LI)	69	77	75	82

Kundnyckeltal

Ett aggregerat kundnyckeltal för hela produktionsområdet saknas. Bedömningen är dock att kund- och medborgarnöjdheten ligger på en stabilt hög nivå inom de flesta verksamheter. Mätningar av kundtillfredsställelse görs regelbundet (med olika metoder) där detta är genomförbart. En utmaning är att hitta tillförlitliga mätmetoder i de verksamheter där mätningar av olika skäl är svåra att genomföra.

Antal registrerade kund och medborgarsynpunkter

En väl fungerande synpunkts- och klagomålshantering ger produktionsområdet möjlighet att uppmärksamma och åtgärda utvecklingsområden på lokal nivå så tidigt som möjligt. En analys av

innehållet av inkomna synpunkter är en väsentlig del av kvalitetsarbetet och en viktig utgångspunkt för utvecklingsarbetet.

Samtliga verksamheter inom produktionsområdet är mycket kundintensiva och arbetar därför kontinuerligt med synpunktshantering på olika sätt. En öppenhet och vilja att ta emot såväl klagomål som förslag från kunder och medborgare skapar också en möjlighet till delaktighet i utvecklingen av välfärdstjänsterna.

Jämfört med 2018 så har registreringarna av klagomål minskat och når fortfarande inte målnivån. Klagomål på bemötande är fortfarande den vanligaste registreringen generellt och står för 20 procent av klagomålen vilket är naturligt inom tjänsteintensiva verksamheter. Klagomål på bemötande har dock ökat jämfört med 2018. Bemötandefrågor och värdegrundsarbete ingår i ett kontinuerligt utvecklingsarbete inom ett flertal verksamheter. Därefter kommer klagomål på mat och måltid inom olika boendeformer. Måltider är ett identifierat utvecklingsområde där ett flertal aktiviteter pågår. Förslag och beröm från kunder och medborgare har ökat markant, 75 kund- och medborgarförslag har registrerats under året.

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.



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

Lokalförsörjning är strategiskt en viktig fråga för Valfärd samhällsservice. Det handlar både om befintliga lokalers skick och hur de nyttjas, men också om framtida lokalförsörjning. Ett flertal av verksamheternas lokaler är i behov av förnyelse och renovering.

Under året har produktionsområdet tagit initiativ till att inventera fastigheternas skick för att kartlägga vad som behöver åtgärdas på kort och lång sikt. Ett stort arbete har även gjorts kring gränsdragningar mellan verksamheter, enheten för fastighetsförvaltning och de olika fastighetsägarna. I dessa frågor arbetar produktionsområdet i samverkan med kommunens fastighetsförvaltning. Under 2020 kommer arbetet med att tydliggöra kostnads- och ansvarsfördelning internt i kommunen att fortsätta.

Den framtida lokalförsörjningen är en stor utmaning. Många av verksamheternas lokaler påverkas i samband med att Nacka växer. Under det kommande året riskerar Nacka musikskola att bli av med flera av sina lokaler och det är utmanande att hitta nya i centrala Nacka. Även flera av fritidsgårdarna har oklara förutsättningar och flytt av Fisksätra fritidsgård sker under 2020. Under december blev lokalerna på Planiavägen, där stora delar av de sociala insatserna inom stöd och behandling finns, uppsagda med bara nio månaders varsel. Ett intensivt arbete för att hitta ersättningslokaler pågår. Då framtida lokaler riskerar att bli dyrare än nuvarande är det viktigt att jobba med samnyttjande och effektivitet. Den framtida hyresmodellen och ersättningsnivåerna kommer att vara avgörande för att lyckas med en god lokal försörjning.

Bedömningen är att samverka med berörda myndigheter, stadsplanering och framtida byggherrar behöver utvecklas för att säkerställa lokalförsörjningen utifrån nackabornas och produktionens behov av effektiva och funktionella lokaler.

Många verksamheter har en stor miljömedvetenhet vad gäller inköp av livsmedel och sortering av avfall. Inom några verksamheter är kunderna med och påverkar inköpen och ofta väljs miljömärkta varor. Inom idrottsdriften fortsätter bland annat satsningen på mer miljövänliga konstgräsplaner och mindre spridning av granulat i samarbete med enheten för fastighetsförvaltning och kultur- och fritidsenheten.








Verksamheterna köper in allt fler ekologiska livsmedel och i och med de nya avtalen för livsmedel som gäller från 2019 är det mer prisvärt och tillgängligt med ekologiska livsmedel. Kostnaderna är dock fortfarande en stor anledning när icke-ekologiska alternativ väljs. Tack vara införandet av IT-verktyget Hantera-livs är det nu möjligt att få ut statistik men än så länge är det bara kvalitetssäkrat för Nacka seniorcenter som har stora volymer och ett fåtal leverantörer. Mindre boenden köper in livsmedel på olika sätt och är svårare att följa upp. Det bedöms bli bättre under 2020. Årets resultat på 29,4 % gäller alltså enbart Nacka seniorcenter och visar på en positiv trend.

Rikt och aktivt kultur- och fritidsutbud

Verksamheterna inom affärsområde Kultur och fritid har tagit emot uppåt tre miljoner besök under året och fortsätter därmed sin positiva trend. Utvecklingen har förstärkts av den egna höga kvalitén men också genom framgångsrika samarbeten med flera externa aktörer kring olika arrangemang.

Fritidsgårdarna fortsätter att ha ett högt besökarantal och hålla sig kring 300 besök. Nacka musikskola behåller sin marknadsandel och möter över 3 000 elever per vecka. Nyckelvikens midsommarfirande slog besöksrekord med cirka 10 000 deltagare, vilket gav en positiv effekt för Hembygdsmuseets besöksiffror. Kulturhuset Dieselverkstaden fortsätter att erbjuda en mängd varierade arrangemang och bidrar i hög grad till mångfalden av aktörer och aktiviteter.

Flera arrangemang har uppmärksammats i media bland annat Nacka konsthalls 30 års-jubileum och invigningen av en ny konst- och kulturpromenad längs Saltsjöbanan. En stor utmaning framöver är den framtida lokalförsörjningen som framförallt påverkar Nacka musikskola och fritidsgårdarna. Brist på lokaler riskerar en kraftig minskning av antalet medborgare som kan medverka i verksamheterna.

	Indikatorer	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Mål 2019
	Miljöarbete			 3	
	Andel miljömärkta livsmedel	18 %	26,7 %	29,4 %	
	Positiv trend av besökare och deltagare i produktionsområdets kultur- och fritidsverksamheter	 Ja	 Ja	 Ja	

Miljöarbete

Saknas relevant data inom detta. Flertalet verksamheter har god miljömedvetenhet och gör miljömedvetna val vid inköp och resor. I stort sett alla källsorterar i flera fraktioner och även här är medvetenheten stor. Under hösten deltar produktionsområdet i arbetet med att ta fram ny avfallsplan för kommunen och kommer under 2020 påbörja arbetet för att nå de mål som sätts upp där.

Andel miljömärkta livsmedel

Verksamheterna köper in allt mer ekologiska livsmedel och i och med de nya avtalen som gäller från 2019 är det mer prisvärt och tillgängligt med ekologiska livsmedel. Kostnaderna är dock fortfarande en stor när icke-ekologiska alternativ väljs. Tack vara införandet av programmet hantera liv är det nu möjligt att få ut statistik men ännu är det bara kvalitetssäkrat för produktionens seniorcenter som har stora volymer och ett fåtal leverantörer. Mindre boenden köper in livsmedel på olika sätt och är svarare att följa upp. Det bedöms bli bättre under 2020. Årets resultat på 29,4 % gäller alltså enbart Nacka Seniorcenter och visar på en positiv trend.

Positiv trend av besökare och deltagare i produktionsområdets kultur- och fritidsenheter

Affärsområdet visar återigen en fortsatt positiv utveckling av antalet besökare. Vi är övertygande om att vårt gemensamma arbete med att stärka kvaliteten i vårt utbud också speglar sig i ett ökat tryck att komma till våra verksamheter. Flera miljoner besök sker varje år vilket är helt unikt.

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.



Produktionsområdet växer med lokalsamhället och anpassas efter dess behov

Välfärd samhällsservice växer och utvecklas med Nacka och har under 2019 haft en fortsatt stor efterfrågan på sina tjänster. Nya tjänster utvecklas och befintliga anpassas för att möta efterfrågan från såväl olika kundgrupper som myndighet. Samtliga affärsområden behåller eller ökar sina marknadsandelar och inom flera områden finns påbörjade eller planerade satsningar som tros kunna öka andelarna ytterligare fram över.

För att skapa bättre möjlighet att informera om och marknadsföra de tjänster som erbjuds, genomfördes ett utvecklingsarbete av webben. Välfärd samhällsservice webb (som är en del av nacka.se) har setts över och en ny startsida med tydliga ingångar till de olika affärsområdena och verksamheterna publicerades i december. Flera av verksamheterna har i samband med detta också utvecklat sina respektive sidor för att tydligare beskriva de tjänster som erbjuds.

Äldreomsorg

Affärsområdet har under året haft en positiv utveckling och på olika sätt svarat upp mot efterfrågan. Bland annat visar trenden ett ökande antal kunder inom dagverksamhet och i och med att auktorisationen för affärsområdets tre dagverksamheter för äldre förnyades, är Välfärd samhällsservice i nuläget ensam aktör i Nacka kommuns kundval för den tjänsten. En ökad efterfrågan finns även på platser på de särskilda boendena för äldre (Nacka seniorcenter) såväl från kunder i Nacka som från kunder genom kundvalet i Stockholms stad. För att möta det behov av fler

demensplatser som äldreheten aviserat, har en del vård- och omsorgsplatser under året omvandlats till platser för personer med demenssjukdom.

Omsorg och assistans

Affärsområdet har arbetat aktivt för ett bättre inflöde av nya kunder. Korttidsverksamheten har haft en ökad efterfrågan och genom att optimera gruppammansättningarna i verksamheten har beläggningsgraden ökat, vilket har lett till att målet med i snitt tio belagda platser per dygn har uppnåtts. Sonderingar pågår för att undersöka möjligheten att öppna en ytterligare korttidsverksamhet, förslagsvis med fokus på helger i kombination med fritids (korttidstillsyn), något som det finns stor efterfrågan på.

Tillväxten inom grupp- och servicebostäder har varit stor. Inom loppet av drygt ett år har verksamhetsområdet växt med fem nya verksamheter. Tre av dessa vanns genom upphandling och under hösten gjordes ett gediget arbete för att på bästa sätt förbereda inför övertagandet den 2 januari 2020. Även inom daglig verksamhet har antalet kunder ökat och under året blev verksamheten godkänd utförare inom Värmdö kommuns kundval.

Under året gjordes en genomlysning av verksamhetsområdet personlig assistans. Utifrån den drogs slutsatsen att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt, men att den låga ersättningen i kombination med höga overheadkostnader gör det svårt att få en budget i balans. Det konstaterades också att checkersättningen för att bedriva ledsagning och avlösning enligt SoL är lägre än kostnaderna för att utföra uppdraget. En följd av ovanstående blev ett beslut om avauktorisering som anordnare av ledsagning och avlösning enligt LSS från och med den 1 januari 2020. I och med detta kommer verksamheten personlig assistans att renodlas och åtgärder vidtas i syfte att förbättra verksamhetens ekonomi.

Familj och arbete

Samtliga verksamheter inom affärsområdet, med undantag av flykting och etablering, har ökat sina marknadsandelar. För kundval inom behandling har verksamheten 87 procent av marknaden och inom boendestöd 97 procent. Även socialpsykiatri, som tog över två boenden från annan utförare, har ökat sina andelar. Verksamheter med kundval är stabila, levererar väldigt bra intäkter och har mycket nöjda kunder. Trycket på de öppna serviceinsatserna är högt oavsett målgrupp. Generellt sett har antalet kunder ökat under året och bedöms fortsätta öka.

Även de förebyggande insatserna har utvecklats positivt och ett nytt uppdrag som visat bra resultat är arbetsmarknadsåtgärden Extratjänster. Även projekt bo-sök för målgruppen nyanlända, som inneburit att nyanlända fått stöd i att hitta boende, har gett bra resultat.

Kultur och fritid

Ett aktivt arbete med marknadsföring har bidragit till en ökad efterfrågan på tjänsterna inom affärsområdet. Verksamheterna arbetar aktivt med sociala medier och får kontinuerligt fler följare. Fritidsgårdarna arbetar mycket metodiskt med sin information i sociala media och adderar även med annonser för att nå ut till alla i målgruppen. Kulturhuset Diesilverkstaden annonserar i Nacka Värmdö Posten och på olika evenemangslister, affischerar och syns i sociala medier. Även för Nacka musikskola är sociala medier viktigt och med en uppdaterad hemsida ökade antalet besökare.

Fastighetsservice är den verksamhet som under året har utvecklats mest. En ökad efterfrågan på tjänster har inneburit att verksamheten behövt växa. Möjligheten finns att ytterligare bredda kundunderlaget inom produktionen.

Produktionsområdet har god tillgång till arbetskraft med relevant kompetens

Tillgången till arbetskraft med relevant kompetens ser väldigt olika ut för produktionsområdets verksamheter. Mest problematiskt är rekryteringsläget inom Omsorg och assistans. Gemensamt för många verksamheter är dock ett kontinuerligt behov av att tillföra adekvat kompetens och att kompetensutveckla befintlig personal utifrån kundernas behov, marknadens utveckling och efterfrågan.

Arbetet med en strukturerad kompetensinventering och individuella kompetensutvecklingsplaner pågår inom flera verksamheter. Inom vissa yrkesgrupper råder stor konkurrens om arbetskraft. Det är därför angeläget att arbeta kontinuerligt med innebörden av att vara en attraktiv arbetsgivare för att behålla värdefull kompetens.

Äldreomsorgen har höjt sin kompetensnivå för att bättre klara av att möta kunder med demensproblematik och/eller kognitiv svikt. Nacka seniorcenter Sjötäppan blev i juni (som första hela boendet i Nacka kommun) Stjärnmärkta, en certifiering enligt Svenskt demenscentrum. Stjärnmärkningen uppnås genom en utbildningsinsats för medarbetare och chefer. Kompetenssatsningen fortsätter och en utbildningsplan är framtagen för att säkerställa att alla seniorcenter ska vara certifierade 2021.

Genom ett samarbete med Hälsosträdgården har en kompetenshöjning gjorts när det gäller kundernas behov av aktiviteter. Inriktningen var välbefinnande och sinnesstimulans enskilt och/eller i grupp. Medarbetare och ledning på Nacka seniorcenter Talliden och Sofiero var först ut, men satsningen fortsätter för flera verksamheter.

Vidare är en gemensam kompetensutvecklingsplan för Nacka seniorcenter under utveckling för att säkra att samtliga undersköterskor uppfyller de krav som auktorisationen kräver. När det gäller sjuksköterskor är konkurrensen stor, vilket ställer höga krav på att vara en attraktiv arbetsgivare. Genom workshops fångades medarbetarnas syn på hur en attraktiv arbetsgivare ser ut. Som en följd av resultatet gjordes en utökning med två ambulera sjuksköterskor, något som ökar kontinuiteten och minskar sårbarheten. Behovet av tillfälligt inhyrd personal har också minimerats. Under året har man sett en positiv trend gällande antal ansökningar till utannonserade tjänster.

För affärsområde Omsorg och assistans är det svårt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens och andelen medarbetare som är utbildade stödassistenter har minskat. Utbildningsbehovet är därför fortsatt stort. Positivt är att flera medarbetare har påbörjat utbildning till stödpedagog under året, en utbildning som finns på högskola (eller yrkeshögskola). Ett flertal medarbetare går också kompletterande utbildningar för att valideras till stödassistenter. Inom personlig assistans utbildar sig flera medarbetare till undersköterskor, vilket ökar möjligheten till arbetsrotation genom flexibel arbetstidsmodell.

Fler specifika kompetensutvecklingsinsatser inom olika diagnoser och arbetsmetoder behövs. En utbildningstrappa har tagits fram utifrån de metoder som är fastställda att omsorg- och assistansverksamheten ska arbeta efter. Under 2020 kommer en genomgripande kompetensinventering att göras, och samtliga medarbetare kommer utifrån detta att få en individuell kompetensutvecklingsplan.

För övriga två affärsområdena kan konstateras att tillgången på relevant arbetskraft är relativt god. Både affärsområde Familj och arbete och Kultur och fritid har dock en stor bredd av verksamheter samt ett stort och löpande behov av rätt kompetenser. Inom Familj och arbete har man extra fokus på att öka kompetensen inom digitalisering både hos befintlig personal och vid nyrekrytering. Vid behov ställer verksamheter om personal för att kunna bemöta behovet inom kommunen.

	Indikatorer	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Mål 2019
—	Utbildningsnivå inom produktionsområdets verksamheter	♦ 4	♦ 4		

3.4 Maximalt värde för skattepengarna

Redovisas under punkt 5 nedan.

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.

	Indikatorer	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Mål 2019
—	Uppnår budget			■ Nej	

4 Redovisning av särskilda uppdrag

Välfärd samhällsservice har inga särskilda uppdrag från kommunfullmäktige.

5 Ekonomiskt resultat

Välfärd samhällsservice visar ett utfall på +1 miljon kronor, vilket är en stor förbättring jämfört med 2018, då utfallet uppgick till -4,4 miljoner kronor. Utfallet innebär en negativ avvikelse mot budget med 7,9 miljoner kronor.

Omsättningen under året har ökat med 2 procent jämfört med 2018. Det är framförallt affärsområde Äldre som ökat omsättningsmässigt men även korttidsverksamheten inom affärsområde Omsorg och assistans samt fastighetsdriften inom affärsområde Kultur och fritid. I jämförelse med förra året har biblioteken och HVB-hemmen försvunnit från produktionsområdet, vilket medfört minskad omsättning. Detta har dock till del vägts upp av att fyra nya gruppboistäder tillkommit under året.

En stor del av förklaringen till resultatförbättringen sedan 2018 är att personalomkostnads-pålägget från och med 2019 differentierats och nu hamnat på en mer rimlig nivå. Med ett konkurrensneutralt personalomkostnads-pålägg finns bättre förutsättningar för de personalintensiva verksamheterna inom Välfärd samhällsservice att generera ett positivt utfall. Under året har produktionsområdet dessutom arbetat med en mängd åtgärder med sikte på ekonomiskt utfall i balans. Särskilt fokus har varit att än mer effektivt använda den flexibla arbetstidsmodellen inom samtliga vård- och omsorgsverksamheter. Det fokuserade arbetet med åtgärder samt en fortsatt stor efterfrågan inom flera av produktionsområdets verksamheter är också orsaken till att utfallet för 2019 överstiger senaste årsprognosen.

Trots ett positivt utfall för 2019 är avvikelsen mot budget negativ. Det beslutade avkastningskravet på 8,9 miljoner kronor ger inte mycket utrymme för att budgetera för exempelvis ersättare vid sjukdom. Att uppnå ett ekonomiskt utfall i balans skulle kräva att större andelen medarbetare håller sig friska. Eftersom verkligheten inte varit fullt så gynnsam har medarbetare varit sjuka och krävt ersättare. Totalt har årets resultat belastats med sjuklön på 10 miljoner kronor över budget. Insatser för att minska sjukfrånvaron pågår, men viss nivå av sjukfrånvaro är omöjlig att eliminera eftersom sjuknärvaro inom vård- och omsorgsverksamheter inte är förenligt med patientsäkerhet.

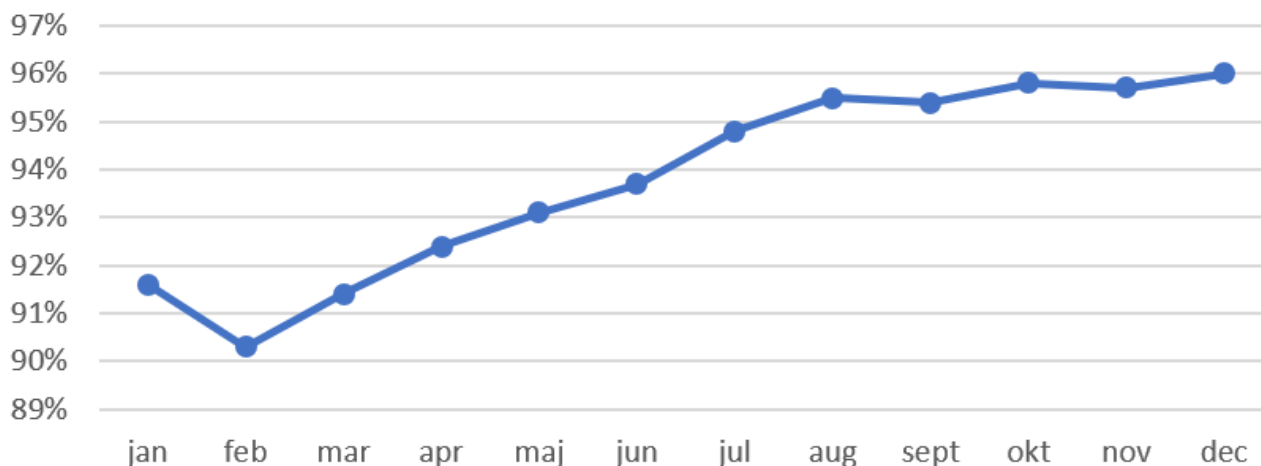
Trots att utfallet är väsentligt bättre än förra året, är det fortsatt affärsområdena Äldreomsorg samt Omsorg och assistans som har negativa utfall och störst negativa budgetavvikelser.

Affärsområde Äldreomsorg har ett resultat på -4,1 miljoner kronor, vilket innebär en budgetavvikelse på -8 miljoner kronor. Det är de särskilda boendena samt köksverksamheten som visar negativa budgetavvikelser. Natt och Larmpatrullen, liksom dagverksamheten visar i likhet med förra året en positiv budgetavvikelse. De huvudsakliga orsakerna till den negativa budgetavvikelsen punktas upp nedan.

Beläggningsgrad

Beläggningsgraden var under första delen av året betydligt lägre än budget. Trenden har dock varit stigande under större delen av året. Sammantaget för hela 2019 visar samtliga seniorcenter (undantaget seniorcenter Älta) en beläggningsgrad på 96 procent. Den positiva trenden för beläggningsgraden beror dels på auktorisation till Stockholms stads kundval, men även på arbetet med anpassning av utbudet till fler demensplatser, vilket efterfrågats från Äldrehuset. Seniorcenter Sjötäppan har framgångsrikt lyckats vända trenden med mycket låg beläggningsgrad i början av året, till att under december månad haft kö till verksamheten.

Beläggningsgrad 2019 Nacka Seniorcenter (exklusive SC Älta)



Älta seniorcenter exkluderas från grafen eftersom beslut om nedläggning tagits och ambitionen varit att denna ska göras så effektiv som möjligt och att beläggningsgraden därmed medvetet minskats så snabbt det varit möjligt

Svårighet till anpassning av bemanning till lägre beläggning

Lägre beläggningsgrad och även beläggning med lägre checknivå än budgeterat kan inte i motsvarande grad mötas av skyndsamt sänkning av personalbemanningen. Orsaken är bland annat att lokalerna inte är optimalt utformade för verksamheten. Ett halvfullt våningsplan kan kräva samma bemanning som ett fullbelagt. Bestämmelser i Socialtjänstlagen tydliggör att verksamheterna ansvarar för att det finns tillgänglig personal när de boende behöver hjälp utan dröjsmål.

En annan svårighet när det gäller att anpassa bemanningen till checknivåer är vid palliativ vård. Omvårdnadsbehovet för kunder i livets slutskede är större än vad som motsvaras av checkersättningen. I och med att insatserna ofta är spridda över flera avdelningar inom verksamheten är det ofta inte möjligt att anpassa bemanningen för att helt uppgå till det antal timmar som motsvaras av checken.

I syfte att optimera bemanningen utefter resursbehov har ledningsstrukturen på seniorcenter Ektorps ändrats från och med 2020. Ändringen syftar till att ge möjlighet till tätare styrning och uppföljning av bemanning.

Nedläggning av seniorcenter Älta

Nedläggningen av seniorcenter Älta som beslutades i oktober 2019 har medfört en negativ resultat effekt, dels i form av lägre beläggning än budgeterat, men också i form av kostnader för avflyttning för kunder. Avvecklingsprocessen har förlöpt snabbt och smidigt och förväntningen är att den ska vara slutförd under februari 2020.

Lägre stimulansmedel än budgeterat

Tilldelade statliga stimulansmedel för 2019 avviker med -4,5 miljoner från budgeterat belopp. Detta har medfört negativ budgetavvikelse, särskilt i och med att det varit svårt att dra ner på de delar av stimulansmedlen som används för en ökad nattbemanning på demensboenden. En sådan bemanning är ett krav från myndigheten och måste därför finnas oavsett om den är delvis ofinansierad.

Köksverksamheten

Köksverksamheten vid samtliga seniorcenter visar i likhet med tidigare år ett negativt utfall. Under året har arbete med kvalitetshöjning gällande mat och måltider genomförts. Val mellan två varma mål har införts till varje måltid. I slutet av året genomfördes en höjning av matavgiften, men ytterligare åtgärder är nödvändiga för att få ekonomi i balans. Under 2020 kommer en utredning göras av möjlighet till effektivisering och samordning av vissa delar gällande köken och även för övriga servicetjänster såsom städning, tvätt och fastighetsskötsel.

Kostnader för inhyrd personal

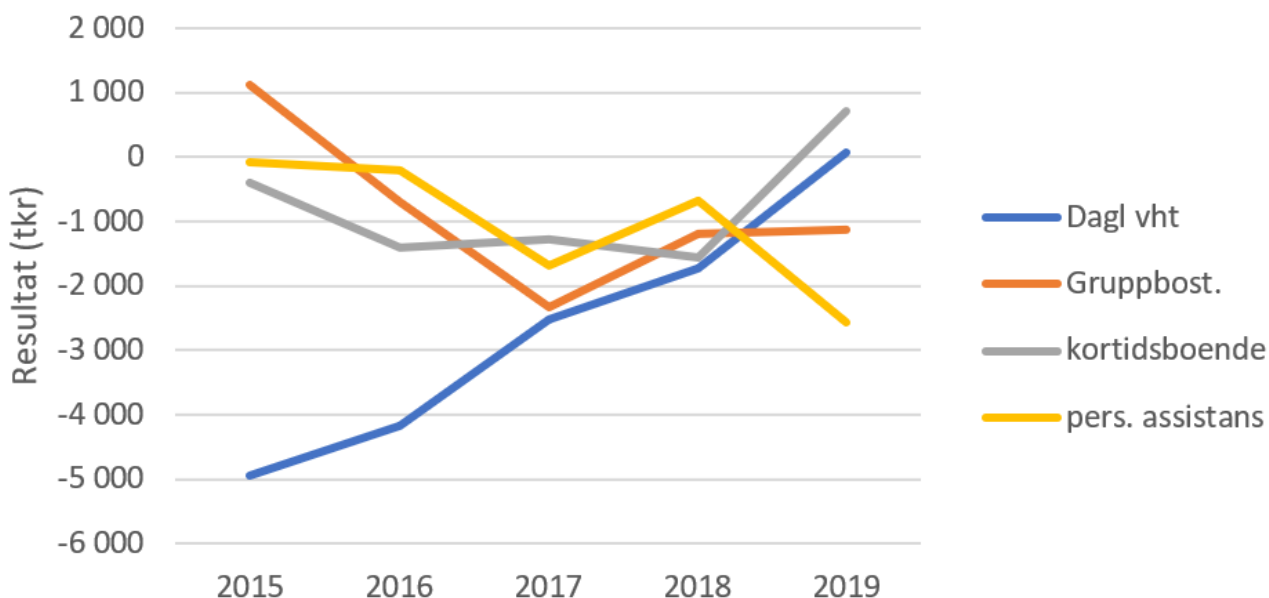
Svårigheter att rekrytera sjuksköterskor har inneburit att kostnaderna för inhyrd personal är hög. En åtgärd för att minska denna kostnad har varit rekrytering av två ambulerande sjuksköterskor. Detta förväntas ge en positiv effekt på såväl kvalitet som på kostnader genom en mer hållbar organisation med minskat behov av inhyrda tjänster.

Affärsområde Omsorg och assistans visar ett resultat på -0,7 miljoner kronor, vilket är en negativ budgetavvikelse på 2,7 miljoner kronor. Utfallet är 3,4 miljoner bättre än för 2018.

Den positiva ekonomiska utvecklingen för daglig verksamhet och korttidsboende fortsätter och båda verksamheterna visar positivt utfall för 2019. En kombination av åtgärder, framförallt effektivare styrning av bemanning, samt ändring av checkkonstruktion har givit bra resultat. För korttidsboende har ett stort arbete lagts ner för att öka attraktiviteten vilket medfört en ökad efterfrågan, nya kunder och beslut om utökade dygn för befintliga kunder.

För personlig assistans noteras en fortsatt negativ resultattrend medan resultattrenden för gruppboende börjar gå uppåt.

Utfall AO Omsorg och assistans 2015-2019



Verksamhetsområde Gruppboende har drabbats av ökade personalkostnader på grund av kunders ökande omvårdnadsbehov och kunder som inte är på daglig verksamhet och därmed kräver mer resurser på gruppboenden. En stor anledning till det ökande omvårdnadsbehovet är att många av kunderna blir äldre. Ersättningskonstruktionen för gruppboende bygger på checkersättning för ett normalläge vilket innebär att ersättning inte erhålls för tillfälligt ökat stödbehov.

Under året har mycket arbete ägnats åt den gruppbostad som togs över i slutet av 2018 och även den servicebostad som startades i början av 2019. Dessutom har förberedelser för övertagande av ytterligare tre grupp- och servicebostäder som vunnits genom upphandling tagit tid i anspråk. Därför har mindre tid än önskat kunnat avsättas till effektiviseringsarbete. Dock har ett större arbete genomförts för att bättre anpassa bemanningen till checkersättningen. Viss effekt av detta noteras i slutet av 2019 och förväntningarna är att detta ska ge en fortsatt positiv effekt under 2020.

För personlig assistans beror den negativa budgetavvikelsen framförallt på att ersättningen inte täcker verksamhetens kostnader fullt ut. Under året har en utredning gjorts som visade att förutsättningar för att driva ledsagning och avlösning i kommunal regi med ekonomiskt resultat i balans under rådande förutsättningar är dåliga. Från och med 2020 går därför Valfärd samhällsservice ur detta kundval med förhoppningen att en renodlad verksamhet med personlig assistans blir lättare att driva med ekonomiskt utfall i balans. Årets resultat belastats med kostnadsreserv gällande avslutningslöner och innehållen semesterlön för de timanställda inom ledsagning och avlösning.

Affärsområde Familj och arbete visar ett utfall på 3,4 miljoner kronor, vilket är en positiv budgetavvikelse på 2,1 miljoner kronor för året. De flesta verksamheter inom affärsområdet visar ett bra resultat. Samtliga verksamheter med kundval har haft en mycket stor efterfrågan. Effektivt nyttjande av personalresurser har medfört att nya uppdrag kunnat utföras med befintlig bemanning.

Socialpsykiatrin visar en negativ budgetavvikelse. Verksamheten har under året ökat sin marknadsandel inom boendestöd, men eftersom varje boendestödstimme ger negativ avkastning leder ökningen till negativ budgetavvikelse. En genomlysning kommer att genomföras under 2020 för att se om möjlighet finns att driva boendestöd i kommunal regi med ekonomiskt utfall i balans. Två nya gruppbostad har tagits över från annan utförare under året.

Affärsområde Kultur och fritid visar ett utfall på 2,4 miljoner kronor, vilket är en positiv budgetavvikelse på 0,7 miljoner kronor. Områdets erbjudanden inom ramen för kulturskolechecken har fortsatt hög efterfrågan vilket påverkar både Nacka musikskola och Kulturhuset Dieselverkstadens resultat positivt. Större delen av verksamheterna bidrar till den positiva budgetavvikelsen via högre effektivitet kring fordon och material samt genom att tillfälliga vakanser och utökade uppdrag kunnat hanterats med befintlig personal.

Utöver de åtgärder som redan nämnts ovan kommer produktionsområdet att fortsätta arbeta strukturerat med övergripande frågor såsom genomlysning av de utnyttjade kommungemensamma kostnaderna och hyreskostnaderna för att säkerställa att dessa ligger på en konkurrensneutral nivå. Samtliga chefer kommer också att fortsätta sitt arbete med täta uppföljningar av åtgärdsplaner.

Verksamhet, tkr	Ack utfall 2019			Ack budget 2019		Utfall 2018		
Kostnader (-) Intäkter (+)	Utfall intäkter	Utfall kostnader	Utfall netto	Budget netto	Budget- avvikelse	Intäkter	Kostnader	Netto
Staber	1 674	-1 674	0	0	0	7 263	-7 263	0
AO Familj och arbete	90 917	-87 501	3 416	1 334	2 082	88 545	-82 635	5 910
AO Kultur och fritid	102 037	-99 622	2 415	1 696	719	118 514	-118 106	408
AO Omsorg- och assistans	130 296	-131 039	-743	1 907	-2 650	114 718	-118 842	-4 124
AO Äldreomsorg	259 773	-263 897	-4 124	3 963	-8 087	244 747	-251 314	-6 567
Summa	584 697	-583 733	964	8 900	-7 936	573 787	-578 160	-4 373

6 Investeringar

Under 2019 har Vålfård samhållsservice gjort investeringar med 0,6 miljoner. Dessa investeringar rår framförallt inköp av möblemang till åldreomsorgen.

7 Sjukfrånvaro

Den totala sjukfrånvaron ligger något högre än målvärdet både för vård och omsorgspersonal och för administrativ personal. Positivt är att långtidssjukfrånvaron håller sig på en låg nivå, totalt 2,20 procent.

Några goda exempel på verksamheter som arbetat framgångsrikt med att sänka sjukfrånvaron är socialpsykiatrin, seniorcenter Sjöträpan och fritidsgårdarna. Socialpsykiatrin har fortfarande en hög sjukfrånvaro men i jämförelse med föregående år har den minskat, framförallt vad gäller långtidssjukfrånvaron som sjunkit markant. En förklaring är att ledningen har arbetat systematiskt med hälsosamtal och rehabiliteringsåtgärder.

Sjöträpan har arbetat med verksamhetsdialog och utvecklat samarbetet och delaktigheten bland medarbetarna vilket har bidragit till att de förbättrat sina sjuktal markant. Medarbetarna har möjlighet att önska sysselsättningsgrad för att kunna balansera arbete med fritid utifrån individuella behov. Hälsosamtal och åtgärder på individnivå har genomförts med de som har hög korttidsjukfrånvaro. Långtidssjukskrivna medarbetare har rehabiliteringsplaner som följs upp regelbundet i samråd med Försäkringskassan och rehabkoordinatorer.

Fritidsgårdarnas totala sjukfrånvaro har minskat, framför allt långtidssjukfrånvaron. De har arbetat systematiskt med tidiga insatser som omsorgsamtal, hälsosamtal och samarbete med företagshälsovård.

Under hösten påbörjades en satsning kring hälsofrämjande arbete inom hela produktionsområdet. En del av arbetet består av att utveckla chefernas kunskap inom arbetsmiljö och hälsa. Cheferna ska aktivt följa upp tidiga tecken på ohälsa och arbeta proaktivt tillsammans med HR-strategier samt företagshälsovård. Satsningen fortsätter att utvecklas under 2020.

