



# T3-rapport 2016

VårLjus, Stockholmskommunernas egen  
barn- och ungdomsverksamhet

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	3
Kvalitet .....	5
Utskrivningsenkäter .....	6
Lex Sarah .....	8
Interna kvalitetsrevisioner .....	8
Avvikelser/incidenter .....	8
Oplanerade utskrivningar .....	8
Inkomna klagomål/förslag på förbättringsåtgärder .....	9
Kollegial granskning .....	9
Personal .....	10
Sjukfrånvaro .....	10
Medarbetarenkät .....	10
Personalomsättning .....	11
Expansion och avveckling .....	11
Kompetensutveckling .....	12
Kompetensnivå .....	12
Ekonomi .....	14
IT och Fastighet .....	17
IT .....	17
Fastighet .....	17
Initiativ .....	18
Utestående uppdrag .....	19
Läge .....	20
Bilaga 1. Underlag kvalitet .....	22
Bilaga 2. Underlag personal .....	23
Bilaga 3. Underlag ekonomi .....	24

## Sammanfattning

2016 var på många sätt ett bra år för Vårlyjus. Antalet anställda och omsättningen ökade med fyrtio procent i kombination med hållbar ekonomi, god kvalitet samt nöjda och motiverade medarbetare. Samtidigt bjöd året på en del utmaningar. Den nya statliga flyktingpolitiken påverkade under året Vårlyjus verksamhet för ensamkommande som idag svarar för åttiofem procent av omsättningen. Jämfört med 2015 minskade antalet asylsökande ensamkommande med nittiofem procent och under 2017 kommer den statliga ersättningen till kommunerna minska med hälften. Inom ett par år kommer kommunernas utrymme för ensamkommande att minska med mer än nittio procent. Utmanande är även den fortsatt höga personalomsättningen och svårigheten att rekrytera och behålla kvalificerade medarbetare.

**Kvalitet.** Vårlyjus kännetecknas i mångt och mycket av ett gott kvalitetsarbete och hög kvalitet. Verksamheten utgår från goda intentioner och stabil grund. Inom flertalet verksamheter tillämpas *Vårlyjus Framtidsplan* och *Vårlyjus Fokussystem* som stöd för ett systematiskt kvalitetsarbete. Under 2016 har ett arbete inletts med syfte att tydliggöra organisationen för kvalitetsarbete från strategisk plan till verksamhetsplan, verksamhetschef, kvalitetshandledare och ut till alla medarbetare. Överlag har företaget en god struktur för samt en utvecklad kvalitet på dokumentationen. Glädjande är även goda omdömen från barn/ungdomar och kommunernas socialtjänst. Inom kvalitetsarbetet utgörs utvecklingsområdena av att förenkla kvalitetsledningssystemet, öka enhetligheten samt utveckla former för att ta ett samlat grepp på frågor med bäring på alla verksamheter. En nyckelfråga är hur kvaliteten ska upprätthållas i en situation med hög personalomsättning.

**Personal.** Ett annat kännetecken är ansvarstagande, kompetenta och engagerade medarbetare. Medarbetarenkäten påvisar god trivsel och att "folk mår bra". Företaget ses som en bra arbetsgivare, ett företag som många kan stå för. Uppskattat är att kompetensutveckling är ett prioriterat område inom Vårlyjus. För att minska personalomsättningen samt för att ytterligare stärka arbetsgivarerbjudandet behöver ledarskapsutveckling ges fortsatt hög prioritet. Därutöver behöver chefsrollerna ytterligare tydliggöras och mer tid krävs för reflektion och eftertanke. Vidare behöver beslutsprocessen utvecklas för att skapa förutsättningar för bättre förankrade beslut, bland annat genom att bättre använda arbets-/projektgrupper med representation från berörda verksamheter och staber. Detta för att skapa ökad delaktighet och motivation för gemensamma beslut och rutiner.

**Ekonomi.** Vårlyjus är ett icke vinstdrivande företag. Ekonomin är stabil och kännetecknas av god internkontroll. Kvaliteten på budget och prognoser är generellt sett hög och de byggs nerifrån och upp. Den stabila ekonomin förklaras av engagerade och kostnadsmedvetna chefer och medarbetare. Samtidigt behöver en tätare dialog utvecklas mellan chefer på alla nivåer och ekonomi, inte minst för att kunna hantera omställningen inom ensamkommande på ett hållbart sätt. Vidare behöver samstämmigheten kring ersättnings- och kostnadsnivåer öka mellan de skilda verksamheterna. Noterbart är att omsättningen under 2016 ökade med fyrtio procent i kombination med ett stärkt driftresultat. Genom den stabila ekonomin är företaget rimligt väl rustat för att hantera de kommande årens omställning inom ensamkommande som utgör en betydande utmaning för Vårlyjus och kommunerna.

**Strategi.** En översyn av företagets strategi genomfördes under året som utmynnade i *Vårlyjus strategiska plan 2017-2019* med målsättning att i samarbete med ägarkommunerna ställa om *Ensamkommande*, fortsätta växa inom *Jour- och familjehem*, börja växa inom *Öppna insatser*, stabilisera och utveckla *Familjecentrum*, erbjuda en regional arena för utveckling av

barn- och ungdomsverksamhet, vidareutveckla metoder för att mäta och redovisa kvalitet samt pröva förutsättningarna att etablera nya verksamhetsområden.

## Kvalitet

Vårljus driver många olika verksamheter. Familjecentrums båda avdelningar hade under året 110 (169 under 2015) personer inskrivna under året och i Vårljus mobila team (VMT) var 93 (84) ärenden aktuella. Jour och familjehemsverksamheten hade 16 (14) familjehemsplaceringar och 32 (27) jourhemsplaceringar. Under 2016 var totalt 1031 (2027) ensamkommande ungdomar inskrivna inom Vårljus varav 122 (1373) i transitboende, 726 (580) i ungdomsboenden och 183 (74) i stöd- och träningsboenden. Vårljus öppnade under året 10 nya ungdomsboenden och 4 stödboenden. Volymförändringen inom transitverksamheten indikerar hur volymen för övriga verksamheter kommer att utvecklas under de kommande åren.

Följande sju indikatorer har tagits fram under 2016 i syfte att bedöma samt läsa av genomfört kvalitetsarbete i verksamheterna:

- Utskrivningsenkäter vid avslutat ärende.
- Utskrivningsenkäter sex månader efter avslutat ärende.
- Avvikelser i verksamheten (Lex Sarah, incident).
- Interna kvalitetsrevisioner.
- Oplanerade utskrivningar.
- Inkomna klagomål/förslag på förbättringar.
- Kollegial granskning.

Underlaget för tertialgenomgångarna har även bestått av granskningen av måluppfyllelse i verksamhetsplanerna samt genomgång av framtagna kvalitetsmål i kvalitetsberättelserna. De framtagna indikatorerna måste dock tydligare definieras för att få en enhetlighet i svaren så att det bättre går att uppfatta tendenser samt jämföra med föregående tertials resultat.

Sammanfattningsvis kan konstateras att Vårljus har en tydlig organisation och strukturer för att driva ett gott kvalitetsarbete. Kvalitetsuppföljningen är ett prioriterat område för verksamheterna, även om det under 2016 har funnits en variation i måluppfyllelse och i löpande kvalitetsarbete både mellan och inom verksamhetsområdena. En förklaring till den varierande tillämpningen kan vara det stora antalet nyetablerade enheter inom ensamkommande med många nya medarbetare i kombination med hög personalomsättning.

Under hösten 2016 gjordes en extern översyn av kvalitetsledningssystemet med fokus på utvecklingsområden. Det rekommenderas att tydligare definiera vad kvalitet är inom Vårljus, förenkla och förtydliga kvalitetsledningssystemet och förankra det hos alla medarbetare. Utvecklingen av kvalitetsledningssystemet för stödboenden har hög prioritet med anledning av den omställning som pågår från HVB till stödboende.

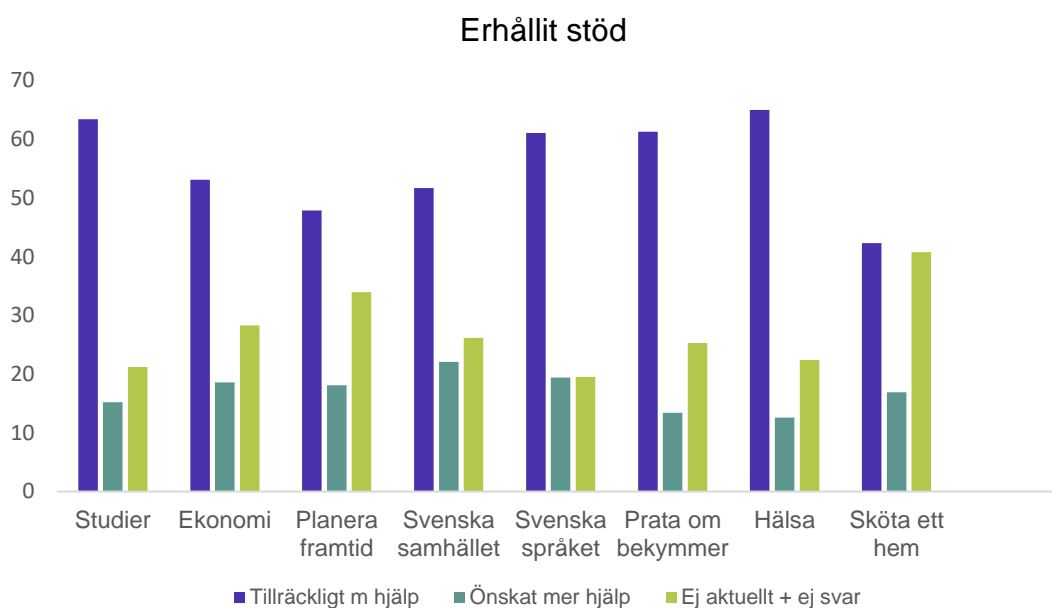
Under hösten genomfördes en utredning av Familjecentrums framtida tjänste- och arbetsgivareerbjudande. Resultatet ligger till grund för ett utvecklingsarbete som ska genomföras under 2017 och som inkluderar utvecklingen av kvalitetsarbetet. Familjecentrum är därför den verksamhet som fortfarande är rödmarkerad med tillhörande krav på korrigerande åtgärd.

Jour- och familjehemsverksamheten har med hjälp av extern konsult arbetat kring ledord och grundvärderingar. Ett arbete med syfte att öka tydligheten och förutsättningarna för fortsatt framgång utan att kompromissa på kraven på god kvalitet och etik i arbetet med utsatta barn, ungdomar och familjer. Arbetet syftade även till att säkerställa rätt förutsättningar för fortsatt hållbar tillväxt. Verksamheten har under 2016 implementerat framtidsplanen i en del av verksamheten som riktar sig till ensamkommande och den är nu en integrerad del i uppdraget till jour- och familjehemmen.

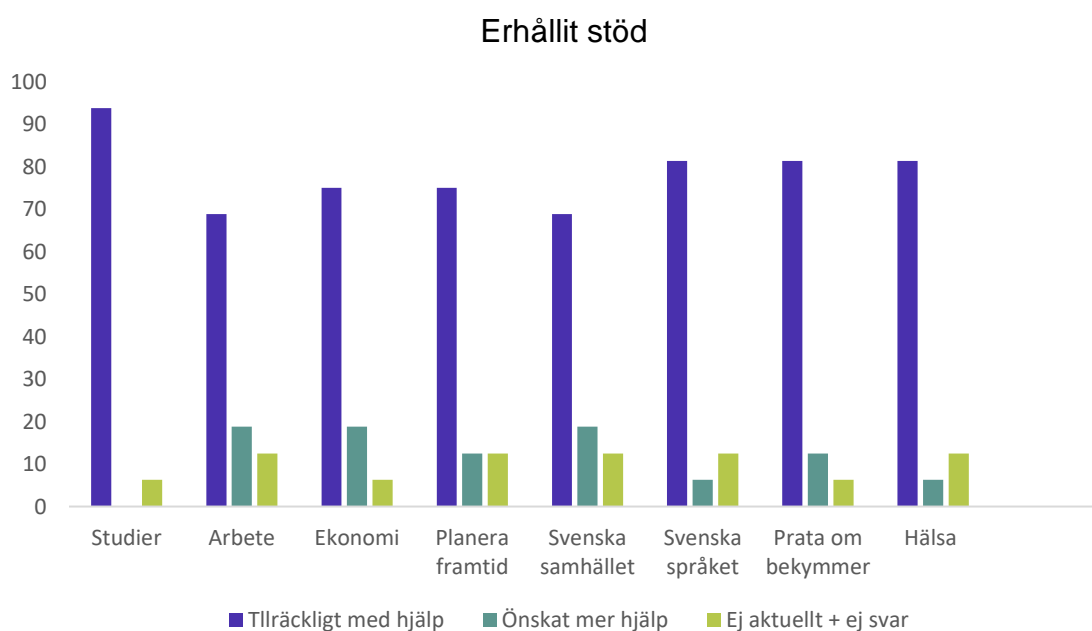
Vid utgången av 2016 har de kvalitetsbrister som konstaterats i ungdomsboenden under året åtgärdats och läget bedöms idag vara stabilt. Bristerna har framförallt förekommit i boenden där personalomsättningen varit hög, något som lett till bristande kontinuitet i kvalitetsarbetet och att tillämpningen av framtagna processbeskrivningar och rutiner kopplade till dessa fallerat. Framtidsplanen (metodstöd i arbetet med ensamkommande) och fokussystemet (modell för att tidigt fånga upp förändringar i ungdomarnas behov) har lyfts som kvalitetshöjande metoder.

## Utskrivningsenkäter

Utskrivningsenkäter ska göras med alla ungdomar i verksamheterna för ensamkommande som planerat skrivs ut från Vårlyjus. Svaren i tabellerna nedan redovisas i procent.



Figur 1. Ungdomsboenden.



Figur 2. Stöd- och träningsboenden.

95 gode män har svarat på enkäten. 73% har gett ett betyg 8 till 10 på frågan "Tycker du att tiden på ungdomsboendet varit till nytta för ungdomen?"

På frågan hur man tycker att vårt bemötande har varit har 88% svarat mellan 8-10. Kommentarererna är "trevlig" "lyhörd", "kompetent personal" "visar omtanke om ungdomarna." "Generellt bra bemötande. Tråkigt dock med boendets höga personalomsättning som gör att KP ändras ofta för ungdomarna".

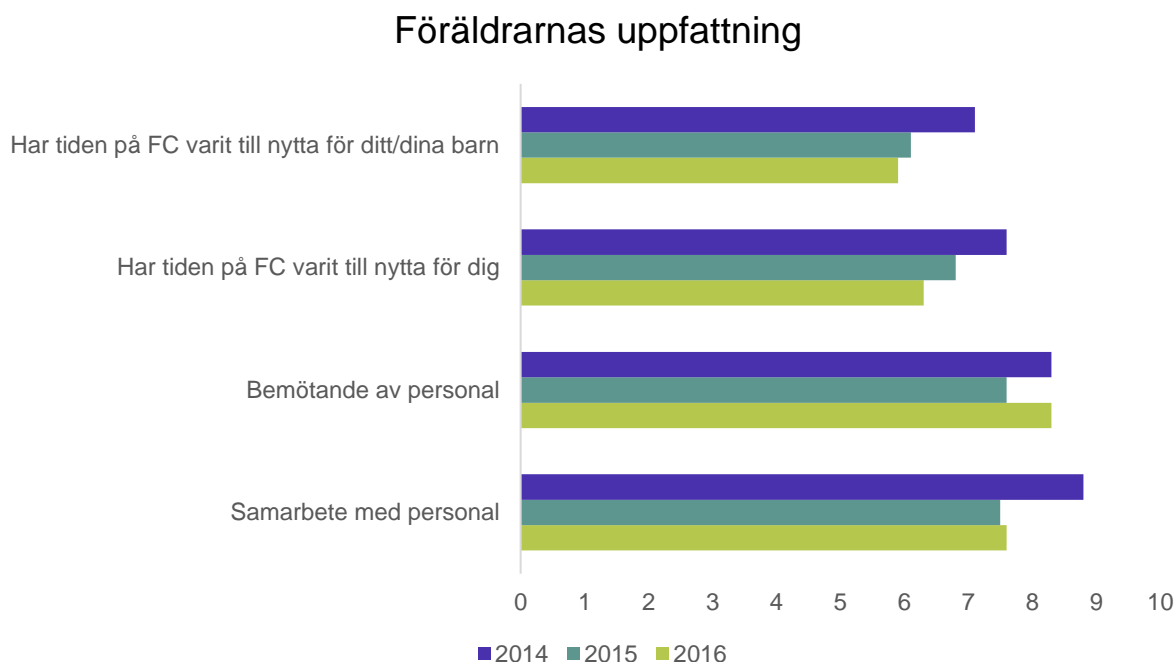
På samarbete har 82% svarat 8-10. Svaren är att man haft ett gott samarbete och dragit åt samma håll. Några önskade mer feedback.

Det är generellt svårt att få svar från socialtjänsten. Hög personalomsättning och hög arbetsbelastning är en orsak. På grund av otydlighet från vår sida i hur man fyller i referensnummer gäller enkätsvaren från socialtjänsten både ungdomsboenden och stöd- och träningsboenden.

På frågorna "Hur tycker ni att vårt samarbete har fungerat"; "Har enheten fullgjort sitt uppdrag" och "Har ni förtroende för vårt sätt att arbeta" ger 90% av socialtjänsten enheterna ett betyg mellan 8-10. På frågan "Är ni nöjda med den dokumentation ni har fått från oss" ligger svaren mellan 8-10 för 65% av svaren med en större spridning än för andra frågor. En möjlig förklaring är det höga antalet nystarter samt hög personalomsättning då dokumentation är ett hantverk som man måste träna innan man blir fullärd.

Familjecentrum redovisar endast enkätsvar från föräldrar. Redovisning saknas för socialtjänst och barn.

Skalfrågor: 0=mycket dåligt 10=mycket bra alternativt 0=ingen nytta alls 10= mycket stor nytta.



Figur 3. Familjecentrum (kris och utredning).

Jour- och familjehemsverksamheten ingår i RFF, Riksförbundet för förstärkt familjehemsvård, och har inom ramen för den verksamheten utarbetat verksamhetsanpassade uppföljningsenkäter som framgent ska tillämpas av organisationens medlemmar, vilket kommer att ge möjlighet till benchmark med andra verksamheter inom samma område.

## Lex Sarah

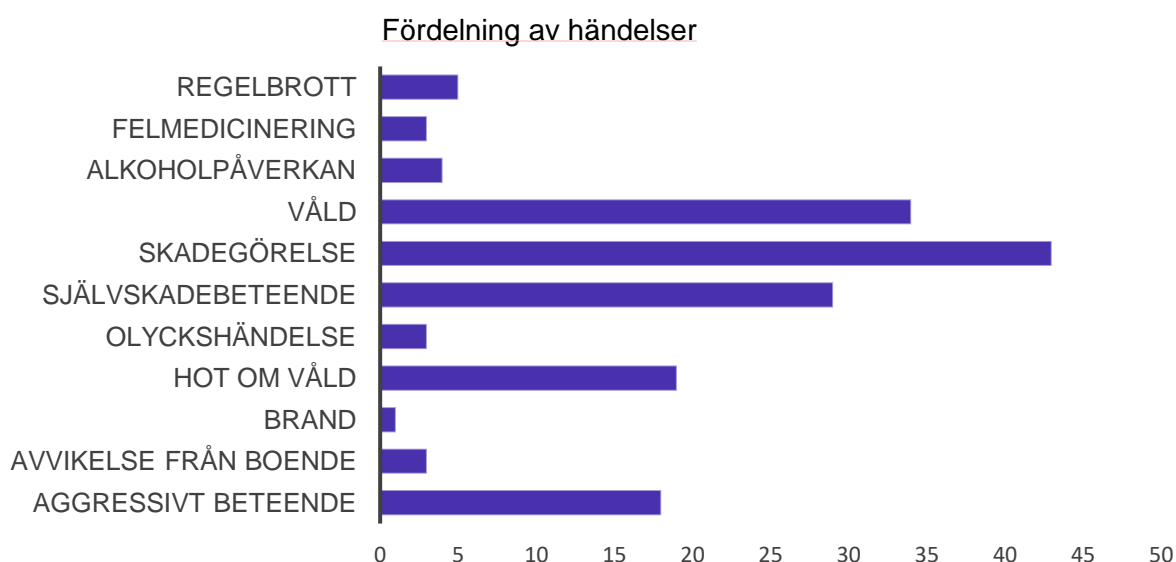
Under 2016 gjordes totalt åtta Lex Sarah anmälningar (8 under 2015). Samtliga kom från ungdomsboenden och alla utom två gällde medicinhantering (feldosering, utebliven medicinering). Övriga gällde i ett fall att ungdomar känt rädsla inför en person i personalgruppen och i ett fall att personalen inte sökt sjukvård för en ungdom. IVO har uppmärksammat att Vårlljus gjort ett flertal anmälningar beträffande medicinhantering och att det trots åtgärder upprepas. Åtgärder pågår för att få till en regelbunden genomgång av medicinhantering på alla enheter.

## Interna kvalitetsrevisioner

Interna kvalitetsrevisioner ska göras efter varje avslutat ärende för att dra lärdomar av placeringen. Antalet genomförda kvalitetsrevisioner i förhållande till antalet utskrivningar varierar stort inom bolaget. Flera uppger att den är för omfattande och att det tar lång tid innan alla enkätsvar inkommit vilket gör att revisionen inte blir gjord.

## Avvikelser/incidenter

Totalt förekom 185 avvikelser/incidenter (83). Två avvikelser skedde på Familjecentrum och övriga på ungdomsboenden och stödboenden. Avvikelser har getts ökad uppmärksamhet under 2016. Därutöver bör beaktas att verksamheten har vuxit med 40% under 2016. I kvalitetsarbetet gäller även att ensa nivån för rapportering av avvikelser/incidenter.



Figur 4. Avvikelser/incidenter.

## Oplanerade utskrivningar

55 personer skrevs ut oplanerat under året, tre från Familjecentrum, två från stöd- och träningsboenden och övriga från ungdomsboende. Skäl till att en utskrivning sker oplanerat kan vara upprepade regelbrott, skadegörelse, våld eller hot om våld och aggressivt beteende.



## Inkomna klagomål/förslag på förbättringsåtgärder

De flesta klagomål hanteras i verksamheterna som underlag för ett pågående förbättringsarbete. Det vanligaste klagomålet under 2016 avsåg upplevd bristande tillgång till wi-fi. En översyn pågår för att få till stånd en gemensam riktlinje på bolagsnivå.

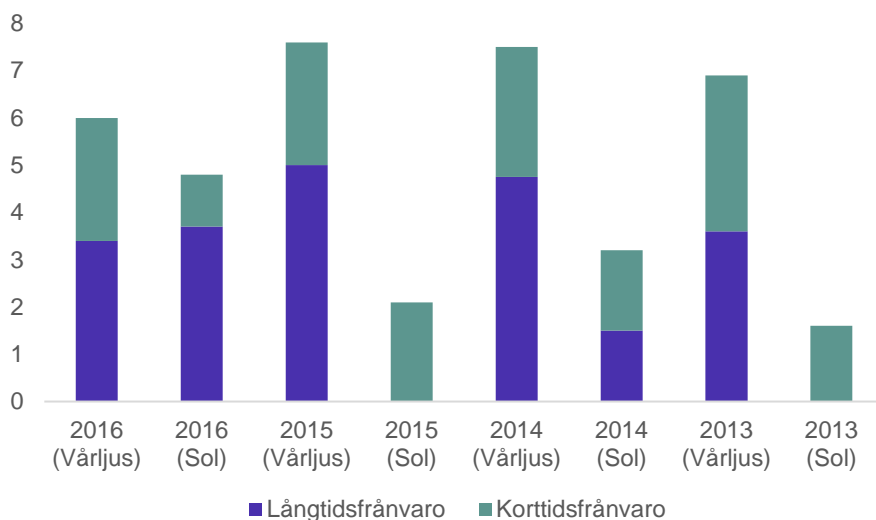
## Kollegial granskning

Kollegial granskning av processer och rutiner i de lokala kvalitetsledningssystemen genomförs mellan enheterna med hjälp av en gemensam granskningsmall. Två tredjedelar av Vårlyjus enheter har under 2016 genomfört kollegial granskning. Jour- och familjehemsverksamheten är granskad av tidigare utvecklingschefen och har även genomfört en granskning tillsammans med en annan verksamhet inom RFF. Av den kollegiala granskningen framgår att Vårlyjus har en god grundnivå på kvalitet. Granskningsmallen besvarar om verksamheten uppfyllt grundkraven men har idag ingen skala för att värdera graden av kvalitet i måluppfyllelsen. Skala med tillhörande kriterier för bedömning kommer att utvecklas och införas under 2017.

## Personal

Under 2016 var medeltalet anställda i koncernen 339 (253 under 2015) personer, varav 305 (214) i moderbolaget.

## Sjukfrånvaro

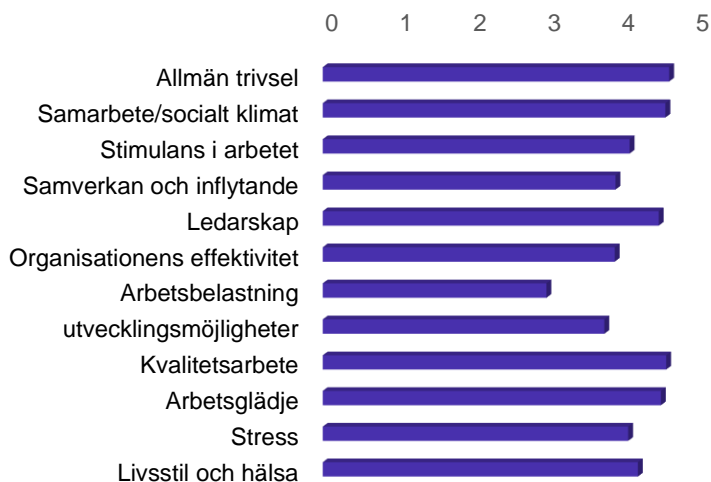


Figur 5. Sjukfrånvaro (%) 2013 - 2016.

I AB Vårlyjus var 20 personer långtidssjukskrivna under året, varav tre fall bedöms vara arbetsrelaterade. I Vårlyjus Sol AB har tre personer varit långtidssjukskrivna, varav inget fall bedöms vara arbetsrelaterat. Totalt minskad långtidssjukfrånvaro 2016 kan bland annat bero på chefernas ökade kunskap om vikten av tidigt insatt rehabilitering.

## Medarbetarenkät

I november genomförde bolaget en omfattande psykosocial medarbetarenkät där medarbetarna gavs möjlighet att gradera sin upplevelse av ett flertal variabler. Nedan visas en sammanställning av resultatet.



Figur 6. Resultat medarbetarenkät.

Resultatet visar att det råder hög nivå på variabeln arbetsglädje. Medarbetarna trivs på sitt arbete och är nöjda med Vårljus som arbetsgivare. De är i allmänhet även nöjda med ledarskapet och anser att kvalitén på verksamheten och den egna arbetsinsatsen är hög. I jämförelse med förra enkäten som genomfördes under 2014 har nivån på både allmän trivsel och ledarskapet ökat. Det finns områden att utveckla då medarbetarna har svarat att de upplever knappa tidsmarginaler, har svårt att påverka beslut som förändrar arbetet samt att det stundtals råder bristfälligt planering. Bristfällig planering och oklara beslutsvägar har jämfört med 2014 fått lägre nivåer vilket kan delvis förklaras med den turbulenta tid vi befinner oss i. Alla verksamheter ska innan maj 2017 ha utarbetat åtgärdsprogram för identifierade förbättringsområden.

## Personalomsättning

Personalomsättningen uppgick under året till 34% (26). Orsaken till den förhållandevis höga personalomsättningen har under året varit föremål för analys i projektet "Friska verksamheter". Sannolikt har massrekryteringen de senaste två åren lett till ett flertal felrekryteringar. I analysen har även framkommit utvecklingsbehov i tre huvudsakliga områden; ledarskap (ledarskapsmodell för morgondagens ledare), introduktion av nyanställda samt tydliggörande av chefsrollerna. Utveckling av dessa områden kommer vara i fokus under 2017.

Familjecentrum har under året haft hög personalomsättning, delvis till följd av missnöje med arbetsgivarerbjudandet. Att nyrekrytera har samtidigt varit prövande av den anledningen att det råder brist på personer med önskad formell kompetens på arbetsmarknaden. Familjecentrum lät under hösten ett externt konsultbolag genomlysna verksamheten för att ta fram en grund för att utveckla tjänsteerbjudandet samt arbetsgivarerbjudandet. Utifrån projektets resultat ska en handlingsplan upprättas och redovisas för styrelsen i juni 2017.

## Expansion och utveckling

Vårljus stora expansion inom målgruppen ensamkommande har förutom hög personalomsättning åtföljts av flera utmaningar. Många samtidiga nystarter av verksamheter har lett till bland annat brister i introduktionen samt svårigheter att utveckla och upprätthålla struktur på olika nivåer. Det oaktat har våra kunder upplevt god kvalitet i vårt utförande, vilket kommer an på hög kompetens och engagemang bland personalen i alla led.

Verksamhetsområdena Nordväst, Nordost och Syd har sedan ett år tillbaka en ledningsgrupp inom varje område för boendechefer. Under året har grupperna etablerat sig och skapat ett välutvecklat samarbete. Många boendechefer uttrycker att ledningsgrupperna utgör ett vitalt stöd i det enskilda kvalitets- och personalarbetet.

Enhetliga rutiner och lika förhållningsätt på olika områden efterfrågas av cheferna. Många rutiner och strukturer finns redan, men är inte alltid förankrade i verksamheterna. För att intensifiera delaktighet och öka förutsättningen för förankring av centralt initierat arbete kommer olika arbetsgrupper att tillsättas. Deltagarna kommer vara representanter från verksamheterna med uppdrag att arbeta med förbättring av befintliga arbetsprocesser samt utveckling av nya.

Mycket fokus har de senaste två åren fästs vid tillväxten av verksamhetsgrenen för ensamkommande. Andra verksamhetsområden har fått hantera motgångar och verksamhetsutveckling på egen hand vilket har varit mödosamt för berörda chefer.

Ledningsgruppens möjlighet till samarbete har också påverkats av den stora tillväxten. Det har skett en viss uppdelning i gruppen vilket lett till att några verksamhetschefer upplever sig ha verkat som isolerade öar. Ledningsgruppen kännetecknas av engagemang, professionalitet och trivsamt stämning men uttrycker behov av att utveckla samarbetet för att deltagarna i gruppen ska ges förutsättningar att både stödja och utmana varandra mer.

Som följd av den nya statliga flyktingpolitiken står verksamheterna för ensamkommande inför stora förändringar under 2017. I slutet av 2016 avvecklade vi två verksamheter och ställde om ett annat till stödboende. Ett antal enheter kommer under 2017 också läggas ner eller ställas om till stödboenden eller annan verksamhet. Detta kommer innebära omplacering till andra enheter för flera av våra medarbetare. I dagsläget är det osäkert om framtida förändringar kommer resultera i övertalighet, men målsättningen är att finna lösningar inom bolaget. I takt med att vi i samarbete med kommunerna får ny information går vi direkt ut med den till berörda delar av organisationen.

## Kompetensutveckling

Nyanställda medarbetare i bolaget erbjuds ett omfattande utbildningsprogram som bland annat omfattar miljöterapi, dokumentationsutbildning, grundläggande socialrätt samt Nya Kälvesten (för konsulenter i Jour- och familjehemsverksamheten). Det har uttryckts behov av utbildning i samtalsmetodik, något som kommer att realiseras under våren 2017.

Boendechefer erbjuds utifrån behov utbildning inom ledarskap, socialrätt, konflikthantering, arbetsrätt, rekrytering m.m. Erbjudandet av kompetensutveckling för verksamhetschefer har varit eftersatt 2016 men kommer sättas i fokus under 2017.

Inom arbetsmiljöområdet genomförs utbildningar för nya arbetsmiljöombud och chefer. Alla medarbetare får även med jämna mellanrum utbildning inom Hot och våld samt L-ABC (hjärt- och lungräddning).

För att möta det stora rekryteringsbehovet av chefer under 2016 initierades i januari ett traineeprogram för medarbetare med potential och intresse för att bli chef. I programmet erbjöds bland annat utbildning inom ledarskap, arbetsrätt, rehabilitering, ekonomi och konflikthantering. Vid programmets avslut i januari 2017 hade samtliga kvarvarande deltagare anställts på arbetsledande poster (några deltagare avslutade sin tjänst i bolaget under året).

## Kompetensnivå

Nedan redovisas och kommenteras kompetensnivån för skilda befattningar inom VårLjus.

Handledare	2016 %	2015 %
Akademisk grundutbildning	32	46
Ej relevant akademisk utbildning	20	
2-årig yrkeshögskola	11	19
Gymnasiekompetens +yrkesutbildning/kurser på universitet	23	18
Högst gymnasiekompetens	14	17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Behandlare och jourhems konsulenter	2016 %	2015 %
Akademisk grundutbildning	70	80
Ej relevant akademisk utbildning		
2-årig yrkeshögskola	15	5

Gymnasiekompetens +yrkesutbildning/kurser på universitet	10	10
Högst gymnasiekompetens	5	5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

<b>Boendechefer ensamkommande</b>	<b>2016 %</b>	<b>2015 %</b>
Akademisk grundutbildning	61	76
Ej relevant akademisk utbildning	13	15
2-årig yrkeshögskola	3	3
Gymnasiekompetens +yrkesutbildning/kurser på universitet	20	3
Högst gymnasiekompetens	3	3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Utbildning per anställd:	8 312 kr	9 387 kr
Handledningskostnad per anställd:	4 454 kr	6 412 kr

Under 2015 och 2016 fanns stort rekryteringsbehov av handledare och chefer inom ensamkommande. Personer med rätt formell kompetens var en bristvara på marknaden varför vi vid vissa rekryteringsprocesser fick sänka kompetenskraven och låta praktisk erfarenhet vara ett komplement. Resultatet blev att andelen medarbetare med fullständig högskoleutbildning bland handledare och boendechefer har minskat. Även bland behandlare på Familjecentrum har andelen med akademisk grundutbildning blivit lägre vilket beror på att några medarbetare har slutat och anställning av nya medarbetare med rätt kompetens har varit svårt.

Utbudet av utbildning och handledning har varit konstant de senaste åren. 2016 startades boenden med större personalgrupper vilket förklarar den minskade utbildningskostnaden per anställd.

## Ekonomi

Koncernens omsättning ökade med 40% och uppgick till 332 Mkr (238). I förhållande till budget understegs omsättningen med 14,1 Mkr (4%) och 3,2 Mkr (1%) i förhållande till T2-prognos (Figur 7). Verksamhetsområdet Ensamkommande ökade med 96 Mkr (53%), Jour och familjehem med 3,3 Mkr (15%) medan Familjecentrum minskade omsättningen med 5 Mkr (-20%).

Koncernens resultat efter finansnetto inklusive resultat från dotterbolaget uppgick till 9 Mkr (3 Mkr). I resultatet ingår uppstartskostnader av nya boenden för ensamkommande om 19 Mkr samt fastighetskostnader av engångskaraktär uppgående till 9 Mkr avseende hyresskuld för lokaler där driftsavtalen är uppsagda samt skuld för eftersatt underhåll motsvarande 8,4% av omsättningen. Driftresultatet uppgick till 18,1 Mkr vilket är 0,2 Mkr (1%) bättre än budget men 0,9 Mkr sämre än T2-prognos. Se figur 8 för resultatöversikt.

Figur 9 visar förändringen av omsättning och resultat mellan 2015 och 2016. Noterbart är att omsättningen under 2016 ökade med 40% i kombination med ett stärkt resultat.

Vid utgången av 2016 utgjorde ensamkommande 85% av Vårlyjus samlade omsättning. Den stora exponeringen mot ensamkommande i kombination med den nya statliga flyktingpolitiken utgör en betydande utmaning som Vårlyjus har att hantera i samarbete med kommunerna under de kommande åren.

Omsättning, tkr				Prog. avvikelse		Budgetavvikelse	
	Prog. T2	Budget	Utfall	Kr	%	Kr	%
VST	17 905	19 503	17 022	-883	-5%	-2 481	-13%
Ungdomsboende Nordväst	52 810	53 544	52 773	-37	0%	-771	-1%
Ungdomsboende Nordost	55 639	53 674	54 179	-1 460	-3%	505	1%
Ungdomsboende Sost/väst	47 078	47 407	47 096	18	0%	-311	-1%
Ungdomsboende Syd	45 601	50 709	45 421	-180	0%	-5 288	-10%
Ungdomsboende Norr	68 037	71 187	69 903	1 866	3%	-1 284	-2%
Jour- och familjehem	24 348	21 423	24 940	592	2%	3 517	16%
Familjecentrum	20 942	25 850	20 394	-548	-3%	-5 456	-21%
<b>Koncern</b>	<b>335 349</b>	<b>346 228</b>	<b>332 109</b>	<b>-3 240</b>	<b>-1%</b>	<b>-14 119</b>	<b>-4%</b>

Figur 7. Omsättning, avvikelse mot T2-prognos och budget (tkr).

Budgeten för 2016 lades utifrån den stora ökningen av ensamkommande som skedde under sommaren och hösten 2015 med utökat platsantal samt dubbelbeläggningar på många av Vårlyjus enheter.

Som följd av den nya flyktingpolitiken minskade antalet asylsökande ensamkommande med 95% jämfört med 2015. Effekten av den nya flyktingpolitiken syns i T2-prognosen samt i årsutfallet i form av lägre omsättning jämfört med budget. Under mer normala förhållanden har Vårlyjus en tradition av god träffsäkerhet i budget- och prognosarbetet tack vare kostnadsmedvetna chefer som bygger budget och prognoser från enhetsnivå och uppåt.

Den i förhållande till T2-prognosen lägre omsättningen förklaras av lägre intäkter inom ungdomsboenden som följd av reducerad dubbelbeläggning, trög påfyllnad i stödboenden samt ojämn och låg beläggning på Familjecentrum främst som följd av personalbrist.

I ljuset av kommande omställningsarbete inom ensamkommande kommer en tätare dialog mellan chefer och ekonomiavdelning fortlöpande att ske för att säkerställa fortsatt god och stabil ekonomi.

Även ett ökat användande av analysverktyg och effektivare system kommer att behövas för att behålla god kontroll av ekonomin under omställningsarbetet. Analysverktyg har under året implementerats och kommer fortsätta utvecklas under 2017.

En ökad samstämmighet gällande ersättnings- och kostnadsnivåer kommer att krävas i utvecklingen av verksamhetschefernas utökade ansvar i kontakt med kommunerna. Verksamhetschefer och stab samarbetar kring detta.

Driftresultat, tkr				Prog. avvikelse		Budgetavvikelse	
	Prog. T2	Budget	Utfall	Kr	%	kr	%
VST	1 386	1 303	233	-1 153	-83%	-1 070	-82%
Ungdomsboende Nordväst	4 345	2 288	4 922	577	13%	2 634	115%
Ungdomsboende Nordost	5 640	4 025	6 458	818	15%	2 433	60%
Ungdomsboende Sost/väst	3 969	4 527	4 212	243	6%	-315	-7%
Ungdomsboende Syd	5 321	6 072	6 338	1 017	19%	266	4%
Ungdomsboende Norr	8 732	7 129	10 069	1 337	15%	2 940	41%
Jour- och familjehem	1 393	1 355	1 153	-240	-17%	-202	-15%
Familjecentrum	-198	1 729	-1 039	-841	-425%	-2 768	-160%
<b>Koncern</b>	<b>18 960</b>	<b>17 921</b>	<b>18 099</b>	<b>-861</b>	<b>-5%</b>	<b>178</b>	<b>1%</b>

Figur 8. Driftresultat, avvikelse mot T2-prognos och budget (tkr).

Resultatet för 2016 överstiger budget med 1% men understiger T2-prognosen med 5%.

Avvikelsen mot T2-prognos förklaras av Vårlyjus stöd- och träningsboende, VST, där en trög beläggning av stödboendeplatser i kombination med full personalstyrka haft en negativ resultat effekt samt av Familjecentrum där personalbristen i samband med en ojämn efterfrågan påverkat resultatet negativt. För VST gäller att stödboenden från och med 2016 är en ny placeringsform varvid verksamheten kännetecknas av ett lärande hos såväl kommunerna som Vårlyjus. Som följd av det nya ersättningssystemet för ensamkommande kommer andelen stödboenden sannolikt att öka över tid.

Jour- och familjehemsverksamheten har under året rekryterat flera nya konsulenter samt satsat tid och kraft på den nya gruppens samarbete för att i enlighet med strategisk plan 2017-2019 kunna upprätthålla en fortsatt hög tillväxttakt. Satsningarna har haft en begränsat negativ resultat effekt under 2016.

	2016		2015		2016		2015	
	Omsättning	Förändring	Resultat	Marg.	Resultat	Marg.		
VST	17 122	67%	233	1,4%	263	2,6%		
Ungdomsboende Nordväst	52 773	56%	4 922	9,3%	1 149	3,4%		
Ungdomsboende Nordost	54 179	107%	6 458	11,9%	1 186	4,5%		
Ungdomsboende Sydost/väst	47 096	1%	4 212	8,9%	4 166	9,0%		
Ungdomsboende Syd	45 421	148%	6 338	14,0%	1 682	9,2%		
Ungdomsboende Norr	69 903	25%	10 069	14,4%	5 419	9,7%		
Jour- och familjehem	24 940	15%	1 153	4,6%	2 248	10,4%		
Familjecentrum	20 394	-20%	-1 039	-5,1%	2 297	9,0%		
<b>Koncern</b>	<b>332 109</b>	<b>40%</b>	<b>18 099</b>	<b>5,4%</b>	<b>4 073</b>	<b>1,7%</b>		

Figur 9. Omsättning och driftresultat 2015 och 2016 (tkr).

Den totala omsättningen ökade med 40% samtidigt som vinstmarginalen ökat från 1,7% till 5,4%. För de fem verksamhetsområdena med ungdomsboenden inom ensamkommande

ligger vinstmarginalen fortsatt högt (8,9-14,4%) och de nystartade enheterna är som regel lönsamma redan från start. Vårljus omfattande verksamhet inom ensamkommande påvisar vikten av att nå en viss volym inom en specifik verksamhet. Den höga volymen ger goda förutsättningar för stabila och effektiva processer inom kvalitet, personal och ekonomi.

Vårljus är ett icke vinstdrivande företag. Genom den stabila ekonomin är företaget rimligt väl rustat för att hantera de kommande årens omställning inom ensamkommande.



# IT och Fastighet

## IT

Vårljus har under 2016 bytt leverantör för hantering av IT-verksamheten. Den nya leverantören Evry har haft betydande inkörningsproblem och överskattat kvalitén på Vårljus installationer och systemarkitektur. Dokumentationen är bristfällig, särskilt gällande utrustning och kommunikation. Driftsäkerheten har periodvis varit långt under acceptabel nivå. Vårljus saknar standard för såväl datautrustning som rutiner för om- och tillbyggnad ute i verksamheterna.

Lagring av data och intern information har flyttats över till ett nytt informationssystem. Det första steget med att hantera all central information och ersätta det gamla intranätet har fungerat väl. Under februari 2017 har även verksamheternas del flyttats över till det nya informationssystemet.

Problemen på IT-sidan har lyfts till högsta ledningen på Evry. Det har resulterat i att Evry ställer upp med en ny organisation för att hantera Vårljus IT-verksamhet, samma organisation som på ett förtjänstfullt sätt utvecklats och driftsatt Vårljus nya interna informationssystem.

Gemensamt har en plan tagits fram för att komma till rätta med nuvarande problem och brister. Vårljus IT-nät kommer att dokumenteras fullt ut och nya rutiner för support från Evry är under utveckling. Hittills har detta lett till att driftsäkerheten har förbättrats men mycket återstår för att få en acceptabel arbetsmiljö för alla anställda på Vårljus. Vidare kommer systemarkitekturen att utvärderas och eventuellt förändras för att minska sårbarheten. En plan för en succesiv upprustning av IT-systemen på boendena kommer att tas fram under 2017 vilken kommer att innehålla planerade åtgärder med såväl beräknade kostnader som när i tiden förändringar ana kommer att ske.

## Fastighet

Vårljus bedrev vid slutet av 2016 verksamhet i 44 olika enheter fördelade på 10 egna fastigheter, 16 inhyrda lokaler och 18 lokaler som tillhandahålls av kommuner. Under 2016 har nyetablering skett i 14 nya boenden. I lokalerna har totalt investerats 19 Mkr i ombyggnad för anpassning och upprustning samt 4 Mkr för fastighetsunderhåll.

I slutet av 2016 har tre lokaler lämnats efter avveckling av två transitboenden och ett ungdomsboende.

Lokalerna har ett varierande behov av underhåll. Verksamhetens art medför ett relativt stort slitage på lokalerna. Trots att många relativt nyligen är ombyggda, så kommer lokalerna att besiktigas och en plan för löpande underhåll att tas fram under 2017.

Ungdomsboenden och stödboenden är utsatta för särskilda risker. Antalet bränder i motsvarande lokaler i landet är oproportionerligt stort. För att trygga boendet för såväl boende som personal kommer samtliga lokaler att besiktigas med avseende på brandskydd. Eventuella brister kommer att åtgärdas. Åtgärderna kan dels utgöra brandskyddshöjande arbeten dels regelbunden utbildning för såväl ungdomar som personal. Kravet på förebyggande brandskyddsarbete kommer att säkerställas genom regelbundna avstämningar med brandskyddsansvariga på respektive boende.

## Initiativ

Utgående från Vårlyjus strategiska plan för perioden 2017-2019 har företaget vidtagit ett antal initiativ. I nedanstående tabell anges läge (grönt/gult/rött) och kommentarer för pågående initiativ.

Initiativ	Läge	Kommentar
Omställning <i>Ensamkommande</i>		40% av HVB-platserna uppsagda för avveckling eller omställning till annan verksamhet. Betydande osäkerhet kring tidpunkt och omfattning avseende omställning i de skilda kommunerna. God dialog och samarbete med flertalet kommuner och samtalen bidrar till att stärka kommunkontakten och identifiera nya "affärer".
Fortsätta växa <i>Jour och familj</i>		Utveckling enligt plan.
Börja växa <i>Öppna insatser</i>		Från och med 2017 eget verksamhetsområde. Verksamhetschef är utsedd och arbete med utvecklingsplan pågår enligt uppdragsbeskrivning.
Utvecklingsarbete <i>Familjecentrum</i>		Extern analys genomförd och verksamheten arbetar med utvecklingsplan. Många vakanser och låg beläggning.
Kvalitet 2.0		Ny kvalitetschef arbetar med åtgärder med stöd av extern analys. Arbetsgrupper etablerade.
Arena regionalt utvecklingsarbete		Medverkan olika KSL-nätverk. Erfarenhetsutbyte jour- och familjehemsverksamhet. Utvecklingsarbete ensamkommande tillsammans med 18 av Vårlyjus 25 ägarkommuner. Digitalisering av <i>Vårlyjus Framtidsplan</i> .
Nya verksamheter		Familjehemsutredningar (underlag myndighetsutövning), Träffpunkt, Mobilt team, HVB+, Stödboende + och -, Utredningsplatser och Rådgivning (Skolstudie).
Friska verksamheter		Fortsatt hög personalomsättning men arbete enligt plan. Ledarskapsutveckling inlett under slutet av 2016.
Säkerhet		Hög risknivå men få incidenter och åtgärder vidtagna och/eller på gång.
IT		Avsaknad av dokumentation och rutiner. Åtgärder påbörjade, bl.a. upphandling av telefoni.
Fastigheter		Avsaknad av dokumentation och underhållsplaner. Åtgärder påbörjade.

## Utestående uppdrag

Sammanträde	Uppdrag	Leverans
2017-02-15	Kommunikationspolicy med tillhörande strategi	Våren 2017
2017-02-15	Beslutsunderlag koncernstruktur	Våren 2017
2017-02-15	Arvodering av valberedning	2017-03-15

## Läge

Utgående från underlag enligt bilaga 1. Kvalitet, 2. Personal och 3. Kvalitet bedöms läge enligt trafikljusmodellen. Grönt = bra. Gult = Godkänt. Rött = Har brister med krav på åtgärder. Vid rött utarbetas en tidsatt åtgärdsplan i dialog mellan berörd verksamhetschef och stab. Stabschef har mandat att "släcka" rödmarkering.

Verksamhetsområde	Kvalitet		Personal		Ekonomi	
	T2	T3	T2	T3	T2	T3
<b>VST</b>						
Alla enheter						
<b>Ungdomsboende Nordväst</b>						
Enhet 144 Järfälla						
Enhet 152 Vinsta						
Enhet 161 Jakobsberg						
Enhet 168 Edsberg						
Enhet 175 Norrgården						
Enhet 181 Norrgården stöd						
Enhet 195 Ängen						
Enhet 196 Bålsta						
<b>Ungdomsboende Nordost</b>						
Enhet 154 Åkersberga						
Enhet 155 Lidingö						
Enhet 159 Vallentuna						
Enhet 172 Solhuset						
Enhet 173 Högsåtra						
Enhet 179 Kottla						
Enhet 182 Vaxholm						
Enhet 197 Nyponet						
Enhet 199 Ekeby						
Enhet 200 Sturegården						
<b>Ungdomsboende Sydost</b>						
Enhet 151 Skarpnäck						
Enhet 157 Nacka						
Enhet 164 Björknäs						
<b>Ungdomsboende Sydväst</b>						
Enhet 153 Vårudden						
Enhet 169 Vårberg						
<b>Ungdomsboende Syd</b>						
Enhet 150 Farsta*						
Enhet 177 Visättra						
Enhet 184 Övre torpet						
Enhet 186 Vega						
Enhet 187 Nedre torpet						
<b>Ungdomsboende Norr</b>						
Enhet 141 Väsby						

Enhet 142 Löwenströmska						
Enhet 156 Vaddö						
Enhet 160 Norrtälje stöd						
Enhet 162 Kolsta*						
Enhet 165 Klockbacka						
Enhet 183 Gribbylund						
Enhet 194 Vilunda						
<b>Familjecentrum</b>						
Öppen verksamhet						
Familjeutredning						
Familjebehandling						
<b>Jour- och familjehem</b>						
Hela Verksamheten						

\* Enheten avvecklade.

# Bilaga 1. Underlag kvalitet

Verksamhetsområde	Utskrivningsenkäter				6-mån enkät	Avvikelse Incident	Lex Sarah Antal	Interna q-revisioner Mål	Oplanerade utskrivn. Antal	Synpunkter/klagomål Antal	Kollegial granskning Ja/Nej	Läge	
	Barn o ungd.		Soc tj Utfall %	VH/ GM Utfall %									
	Mål %	Utfall %											
<b>VST</b>	90%	77%	36%		3	4	0	10	2	2	1	0	2
<b>Ungdomsboende Nordväst</b>													
Enhet 144 Järfälla	90%	100%	25%	100%	0	4	0		25%	1	5	4	Ej akt
Enhet 152 Vinsta	90%	66%	0%	28%	0%	3	0	0	0	1	3	1	Ja
Enhet 161 Jakobsberg	90%	100%	62,50%	50%	75%	12	0		25%	0	1	1	Ja
Enhet 168 Edsberg	90%	83%	38%	23%	0%	11	2		23%	8	10	5	Ja
Enhet 175 Norrgården	90%	75%	0%	42%		10	1			2			Ja
Enhet 181 Norrgården stöd	90%												Ej akt
Enhet 195 Ängen	90%	0	0	0	0	5	0		0	0	0		Ja
Enhet 196 Bästa	90%	100%	75%	0	0	8	1	100%	100	3	7	7	Ja
<b>Ungdomsboende Nordost</b>													
Enhet 154 Åkersberga	90%	88%	50	25		11	0			2	6		Nej
Enhet 155 Lidingö	90%	85%	30%	8 st	4	7	0	3	3	1	9	3	Nej
Enhet 159 Vallentuna	90%	100%	50%	25%		4	0	4	3	0	1	1	Nej
Enhet 172 Solhuset	90%	20	20	20	0	7	1		0	5			Nej
Enhet 173 Högsåtra	90%	60%	20%	40%	0	4	0	100%	100%	1	2	2	Ej akt
Enhet 179 Kottla	90%	100%	100%	0	0	2	0		0	0	1	1	Nej
Enhet 182 Vaxholm	90%	100	0	100	ej akt	5	0	2	2	2	1	1	Nej
Enhet 197 Nyponet	90%					1	0						Nej
Enhet 199 Ekeby	90%					2	0			0			Nej
Enhet 200 Sturegården	90%	-	-	-	-	0	0	-	-	-	1		Nej
<b>Ungdomsboende Sydost</b>													
Enhet 151 Skarpnäck/Röda v	90%	28	0	12	0	16	0	2	2	3	2	0	Ja
Enhet 157 Nacka	90%	83,33	0	50	0	3	0	1	1	2	0	0	Ja
Enhet 164 Björknäs	90%	75	0	0	0	2	0		1	0	6	4	Nej
<b>Ungdomsboende Sydväst</b>													
Enhet 153 Vårudden	90%	100%	86%	29%		1	0		6	0	3	3	Ja
Enhet 169 Vårberg	90%	75	75	25		4	0	ospec.	1	3	3	3	Ja
<b>Ungdomsboende Syd</b>													
Enhet 150 Farsta	90%												Ej akt
Enhet 177 Visättra	90%	75	100	100	ej akt.	4	0		3	1	13	8	Ja
Enhet 184 Övre torpet	90%	25	8	8	ej akt.	18	1		1	3	19	19	Ja
Enhet 186 Vega	90%	0	0	0	0	1	0	1	1	1	3	3	Nej
Enhet 187 Nedre torpet	90%	100	100	100	ej akt.	10	0		1	2	26	22	Ja
<b>Ungdomsboende Norr</b>													
Enhet 141 Väsby	90%	100%	21%	26%	0%	2	0	inga gjort under 2016		1	9	3	Ja
Enhet 142 Löwenströmska	90%	67%		11%		1	0			1			Ja
Enhet 156 Väddö	90%	100%	50%	0	0	7	0	0	0	4			Ja
Enhet 160 Norrtälje stöd	90%												Nej
Enhet 162 Kolsta	90%												Ej akt
Enhet 165 Klockbacka	90%	82%		24%		8	0			0			Ej akt
Enhet 183 Gribbylund	90%	40	20	40	0	4	0		0	3	6	3	Nej (feb-17)
Enhet 194 Vilunda	90%	0	1	2		2	0				3	2	Nej
<b>Familjecentrum</b>													
Öppen verksamhet	90%	100%	-	100%		0	0		0	0	0		Nej
Familjeutredning	90%	100%	-	100%		2	0		0	2	0		Nej
Familjebehandling	90%	100%	-	100%		0	0		0	1	0		Nej
<b>Jour- och familjehem</b>													

## Bilaga 2. Underlag personal

Verksamhetsområde	Personalomsättning*				Sjukfrånvaro						Andel timvik		Antal tillbud		Läge	
	Period T3	Antal pers	Prov	Snitt	Utfall Korttid	Utfall Långtid	Totalt	Snitt kort	Snitt lång	Utfall	Snitt	Utfall	Snitt			
<b>VST</b>		0%	0	0	43,9%(34,5%)		1,2%	2,9%		4%	2,4%	3,5%	6%	29%	2	
<b>Ungdomsboende Nordväst</b>	42%(36%)	16	6	16	43,9%(34,5%)		2,90%	1,55%		4,40%	2,4%	3,5%	37%	29%	8	
Enhet 152 Vinsta		62%	4	1	43,9%(34,5%)		2,70%			2,70%	2,4%	3,5%	48%	29%	4	
Enhet 161 Jakobsberg inkl stöd		0%	0	0	43,9%(34,5%)		1,80%	3,70%		5,5%	2,4%	3,5%	32%	29%	1	
Enhet 168 Edsberg		40%	4	1	43,9%(34,5%)		3%	2,01%		4,80%	2,4%	3,5%	30%	29%	1	
Enhet 175 Norrgården inkl stöd		53%	4	1	43,9%(34,5%)		5,30%			5,30%	2,4%	3,5%	55%	29%	2	
Enhet 195 Ången		0%	0	0	43,9%(34,5%)		2,5%			2,5%	2,4%	3,5%	24%	29%	0	
Enhet 196 Båista	114,29%(66,7%)	4	3		43,9%(34,5%)		2,60%	2,2%		4,80%	2,4%	3,5%	34%	29%	0	
<b>Ungdomsboende Nordost</b>	38,55%(30%)	16	10	16	43,9%(34,5%)		2,60%	0,9%		3,50%	2,4%	3,5%	26%	29%	11	
Enhet 154 Åkersberga		18%	1	1	43,9%(34,5%)		0,80%	2,8%		2,81%	2,4%	3,5%	38%	29%	3	
Enhet 155 Lidingö		0%	0	0	43,9%(34,5%)		1,50%			1,50%	2,4%	3,5%	17%	29%	2	
Enhet 159 Vallentuna		57%	2	1	43,9%(34,5%)		2,90%	2,4%		5,20%	2,4%	3,5%	59%	29%	0	
Enhet 172 Solhuset	120%(75%)	3	2		43,9%(34,5%)		4,80%	2,9%		7,70%	2,4%	3,5%	42%	29%	2	
Enhet 173 Högsåtra		29%	2	0	43,9%(34,5%)		4,00%			4,00%	2,4%	3,5%	20%	29%	1	
Enhet 179 Kottla		111%	5	3	43,9%(34,5%)		1,20%			1,20%	2,4%	3,5%	22%	29%	0	
Enhet 182 Vaxholm	40%(20%)	1	1		43,9%(34,5%)		0,10%			0,10%	2,4%	3,5%	22%	29%	1	
Enhet 197 Sätträngsvägen		0%	0	0	43,9%(34,5%)		4,5%			4,5%	2,4%	3,5%	5%	29%	1	
Enhet 199 Ekeby	28,57%(14%)	1	1		43,9%(34,5%)		6,4%	1,4%		7,8%	2,4%	3,5%	9%	29%	1	
Enhet 200 Sturegården	40%(20%)	1	1		43,9%(34,5%)		2,5%			2,5%	2,4%	3,5%	13%	29%	0	
<b>Ungdomsboende Sydost</b>	37,2%	8	2	8	43,9%(34,5%)		3,40%	2,34%		5,70%	2,4%	3,5%	36%	29%	4	
Enhet 151 Skarpnäck	70,6%	6	2		43,9%(34,5%)		3,10%	2,55%		5,70%	2,4%	3,5%	42%	29%	2	
Enhet 157 Nacka	26,7%	2	0		43,9%(34,5%)		3,40%			3,40%	2,4%	3,5%	29%	29%	2	
Enhet 164 Björknäs	0,0%	0	0		43,9%(34,5%)		3,90%	5,11%		9,00%	2,4%	3,5%	34%	29%	0	
<b>Ungdomsboende Sydväst</b>	56,3%	9	4	9	43,9%(34,5%)		3,90%	8,39%		12,30%	2,4%	3,5%	31%	29%	1	
Enhet 153 Vårudden	28,6%	3	1		43,9%(34,5%)		3,10%	8,79%		11,9%	2,4%	3,5%	22%	29%	0	
Enhet 169 Vårberg	109,1%	6	3		43,9%(34,5%)		5,30%	7,68%		13,00%	2,4%	3,5%	46%	29%	1	
<b>Ungdomsboende Syd</b>	78,69%(57%)	18(24)	11	18	43,9%(34,5%)		2,30%	6,36%		8,70%	2,4%	3,5%	41%	29%	7	
Enhet 150 Farsta	80%	4(6)	2		43,9%(34,5%)		0,90%	21,94%		22,9%	2,4%	3,5%	38%	29%	1	
Enhet 177 Visättra	76%	6(8)	3		43,9%(34,5%)		3,10%			3,10%	2,4%	3,5%	70%	29%	2	
Enhet 184 Övre torpet	160%(89%)	6(8)	4		43,9%(34,5%)		4,5%	5,79%		10,30%	2,4%	3,5%	22%	29%	0	
Enhet 186 Vega	0%	0	0		43,9%(34,5%)		0,6%	7,5%		8,1%	2,4%	3,5%	16%	29%	0	
Enhet 187 Nedre torpet	44,44%(22%)	2	2		43,9%(34,5%)		0,10%			0,10%	2,4%	3,5%	21%	29%	4	
<b>Ungdomsboende Norr</b>	50%(43%)	20(23)	9	20	43,9%(34,5%)		2,80%	5,42%		8,20%	2,4%	3,5%	29%	29%	10	
Enhet 141 Väsby	11,76%(0%)	0(1)	0		43,9%(34,5%)		3,20%	14,73%		18,00%	2,4%	3,5%	32%	29%	3	
Enhet 142 Löwenströmska	38%	3	0		43,9%(34,5%)		3,50%			3,50%	2,4%	3,5%	16%	29%	0	
Enhet 156 Vaddö inkl stöd	123%	7(8)	1		43,9%(34,5%)		2,00%	2,13%		4,10%	2,4%	3,5%	28%	29%	2	
Enhet 160 Norrtälje stöd	123%	7(8)	1		43,9%(34,5%)		2,00%	2,13%		4,10%	2,4%	3,5%	28%	29%	2	
Enhet 162 Kolsta	21%	2	1		43,9%(34,5%)		3,30%	11,31%		14,6%	2,4%	3,5%	23%	29%	2	
Enhet 165 Klockbacka	60%	3	2		43,9%(34,5%)		6,00%			6,00%	2,4%	3,5%	58%	29%	1	
Enhet 183 Gribbylund	33%(17%)	1	1		43,9%(34,5%)		1,20%			1,20%	2,4%	3,5%	27%	29%	1	
Enhet 194 Vilunda	91%(50%)	4(5)	4		43,9%(34,5%)		1,20%	2,7%		3,90%	2,4%	3,5%	27%	29%	1	
<b>Familjecentrum</b>	41%	8	1	8	43,9%(34,5%)		1,20%	5,94%		7,18%	2,4%	3,5%	9%	29%	1	
Öppen verksamhet	22%	1	0		43,9%(34,5%)		0,80%			0,80%	2,4%	3,5%	0	29%		
Familjeutredning	37%	5	0		43,9%(34,5%)		1,20%	8,40%		9,60%	2,4%	3,5%	9%	29%		
Familjebehandling	133%	2	1		43,9%(34,5%)		2,60%			2,60%	2,4%	3,5%	0	29%	1	
<b>Jour- och familjehem</b>	18%	1	1		43,9%(34,5%)		1,00%			1,00%	2,4%	3,5%	0	29%	0	

\*( ) Personalomsättning exklusive organisatoriska omplaceringar samt kalkyl om full personalgrupp hela året ( sistnämnda relevant för de som startade upp under året).

## Bilaga 3. Underlag ekonomi

Verksamhetsområde	Utfall period			Prognos helår			Budget helår			Perskostn/ klient o mån	Beläggningsgrad		Läge
	Oms	Resultat	%	Oms	Resultat	%	Oms	Resultat	%	Utfall	Utfall	Prognos	
<b>VST</b>	<b>17097</b>	<b>352</b>	<b>2,1%</b>	<b>17905</b>	<b>1386</b>	<b>9%</b>	<b>19503</b>	<b>1381</b>	<b>7%</b>	<b>11702</b>	<b>75%</b>	<b>70%</b>	
Enhet 10	5111	-78	-1,5%	5187	121	2%	5995	737	12%		-	-	
Enhet 143 Häggvik	1061	104	9,8%	1061	33	3%	1212	71	6%	10551	75%	75%	
Enhet 163 Vendelsö	1407	138	9,8%	1523	232	15%	1461	34	2%	10823	92%	94%	
Enhet 167 Lidingö	1317	125	9,5%	1358	236	17%	1356	146	11%	11950	93%	96%	
Enhet 170 Tumba	1489	82	5,5%	1802	332	18%	1515	68	4%	10761	83%	95%	
Enhet 180 Klockargården	1579	-3	-0,2%	1726	129	7%	1680	107	6%	9823	90%	90%	
Enhet 185 Rönninge	1543	-141	-9,1%	1656	61	4%	1701	15	1%	10727	52%	41%	
Enhet 188 Oden	1020	-65	-6,4%	1030	-15	-1%	1676	125	7%	12346	60%	50%	
Enhet 189 Allén	1262	10	0,8%	1253	14	1%	1472	24	2%	16066	62%	32%	
Enhet 191 Bällsta	1308	180	13,8%	1309	243	19%	1435	54	4%	12275	70%	58%	
<b>Ungdomsboende Nordväst</b>	<b>52773</b>	<b>4922</b>	<b>9,3%</b>	<b>52810</b>	<b>4345</b>	<b>11%</b>	<b>53544</b>	<b>2288</b>	<b>4%</b>	<b>29355</b>	<b>93%</b>	<b>82%</b>	
Enhet 144 Järfälla	1570	425	27,1%	1593	379	24%	1686	202	12%	11380	86%	86%	
Enhet 152 Vinsta	6372	93	1,5%	6451	17	0%	6771	159	2%	36264	107%	87%	
Enhet 161 Jakobsberg	8143	905	11,1%	8124	834	10%	8180	323	4%	30334	117%	86%	
Enhet 168 Edsberg	12038	1633	13,6%	12071	1546	13%	11182	908	8%	26645	116%	96%	
Enhet 175 Norrgården	8813	542	6,2%	8853	334	4%	9266	420	5%	36819	82%	93%	
Enhet 181 Norrgården stöd	896	115	12,8%	975	158	16%	901	20	2%	13829	69%	80%	
Enhet 195 Ängen	4743	498	10,5%	4743	553	12%	4626	435	9%	29661	92%	81%	
Enhet 196 Bålsta	10198	711	7,0%	10000	524	5%	10932	-179	-2%	49905	71%	48%	
<b>Ungdomsboende Nordost</b>	<b>54179</b>	<b>6458</b>	<b>11,9%</b>	<b>55639</b>	<b>5640</b>	<b>10%</b>	<b>54325</b>	<b>3964</b>	<b>7%</b>	<b>34761</b>	<b>82%</b>	<b>88%</b>	
Enhet 154 Åkersberga	7738	683	8,8%	7827	892	11%	8164	724	9%	30357	94%	93%	
Enhet 155 Lidingö	7243	1205	16,6%	7199	896	12%	7708	812	11%	28349	90%	89%	
Enhet 159 Vallentuna	6145	435	7,1%	6155	460	7%	6366	401	6%	38431	97%	98%	
Enhet 172 Solhuset	5361	-82	-1,5%	5650	477	8%	4848	14	0%	38905	81%	80%	
Enhet 173 Högsåtra	7801	1349	17,3%	7781	1130	15%	8110	1145	14%	27871	95%	94%	
Enhet 179 Kottla	6961	1275	18,3%	6987	1122	16%	7419	588	8%	29206	91%	86%	
Enhet 182 Vaxholm	6609	790	12,0%	6600	586	9%	6336	-146	-2%	33198	85%	85%	
Enhet 197 Sättraängsvägen	2348	527	22,4%	2596	283	11%	2215	144	7%	33016	62%	85%	
Enhet 199 Ekeby	1856	-56	-3,0%	2336	-203	-9%	651	83	13%	52827	63%	82%	
Enhet 200 Sturegården	2117	332	15,7%	2508	-3	0%	2508	199	8%	35447	61%	90%	
<b>Ungdomsboende Sydost</b>	<b>28852</b>	<b>2211</b>	<b>7,7%</b>	<b>28977</b>	<b>2551</b>	<b>9%</b>	<b>29203</b>	<b>3121</b>	<b>11%</b>	<b>31870</b>	<b>94%</b>	<b>95%</b>	
Enhet 151 Skarpnäck	14155	1362	9,6%	14347	1356	9%	14553	1882	13%	33387	81%	90%	
Enhet 157 Nacka	7737	404	5,2%	7745	662	9%	7705	772	10%	29882	100%	100%	
Enhet 164 Björknäs	6960	445	6,4%	6885	533	8%	6945	467	7%	32341	101%	95%	
<b>Ungdomsboende Sydväst</b>	<b>18244</b>	<b>2001</b>	<b>11,0%</b>	<b>18101</b>	<b>1418</b>		<b>18204</b>	<b>1406</b>	<b>8%</b>	<b>31585,5</b>	<b>90%</b>	<b>89%</b>	
Enhet 153 Vårudden	9193	945	10,3%	9066	701	8%	9086	690	8%	33183	89%	89%	
Enhet 169 Vårberg	9051	1056	11,7%	9035	717	8%	9118	716	8%	29988	90%	89%	
<b>Ungdomsboende Syd</b>	<b>45421</b>	<b>6338</b>	<b>14,0%</b>	<b>45601</b>	<b>5321</b>	<b>7%</b>	<b>50709</b>	<b>3866</b>	<b>8%</b>	<b>34053</b>	<b>81%</b>	<b>87%</b>	
Enhet 150 Farsta	8387	726	8,7%	8456	471	6%	9080	698	8%	32221	83%	92%	
Enhet 177 Visättra	18758	3663	19,5%	18787	3673	20%	18988	2133	11%	23073	99%	98%	
Enhet 184 Övre torpet	8934	1042	11,7%	8990	718	8%	9293	508	5%	38570	66%	69%	
Enhet 186 Vega	2426	26	1,1%	2438	-112	-5%	4440	-18	0%	42632	77%	100%	
Enhet 187 Nedre torpet	6916	881	12,7%	6930	571	8%	8908	545	6%	33768	79%	76%	
<b>Ungdomsboende Norr</b>	<b>68047</b>	<b>9653</b>	<b>14,2%</b>	<b>68037</b>	<b>8732</b>	<b>14%</b>	<b>71187</b>	<b>6913</b>	<b>10%</b>	<b>25801</b>	<b>91%</b>	<b>88%</b>	
Enhet 141 Väsby	11203	1090	9,7%	11260	636	6%	11324	1058	9%	30834	89%	93%	
Enhet 142 Löwenströmska	9055	884	9,8%	9176	650	7%	9141	955	10%	28324	95%	96%	
Enhet 156 Väddö	9912	633	6,4%	9903	689	7%	9750	852	9%	34215	89%	95%	
Enhet 160 Norrtälje stöd	1461	384	26,3%	1515	373	25%	1442	240	17%	6911	95%	86%	
Enhet 162 Kolsta	10534	2670	25,3%	10170	2805	28%	14570	2013	14%				
Enhet 165 Klockbacka	8974	705	7,9%	8972	435	5%	9141	556	6%	32116	85%	86%	
Enhet 183 Gribbbylund	7084	999	14,1%	7056	993	14%	6741	467	7%	26924	91%	89%	
Enhet 194 Vilunda	9824	2288	23,3%	9985	2151	22%	9078	772	9%	21284	96%	72%	
<b>Familjecentrum</b>	<b>20394</b>	<b>-1039</b>	<b>-5,1%</b>	<b>20942</b>	<b>-198</b>	<b>-1%</b>	<b>25850</b>	<b>1729</b>	<b>7%</b>	<b>46955</b>			
Öppen verksamhet (41+130)	4790	-84	-1,8%	4568	156	3%	5350	313	6%	33596	10		
Familjeutredning (80)	12624	-1084	-8,6%	13164	-655	-5%	17000	1450	9%	76662	10		
Familjebehandling (82)	2980	129	4,3%	3210	301	9%	3500	-34	-1%	30608	3,5		
<b>Jour- och familjehem</b>	<b>24940</b>	<b>1153</b>	<b>4,6%</b>	<b>24348</b>	<b>1393</b>	<b>6%</b>	<b>21423</b>	<b>1355</b>	<b>6%</b>	<b>35357</b>	<b>49,8</b>	<b>48,8</b>	