

Affärsplan Valfärd samhällsservice 2021 – 2023 inklusive internbudget för 2021

I. Produktionsområdets ansvar och uppgifter

Valfärd samhällsservice ska vara medborgarnas naturliga val inom alla verksamhetsområden och bidra till Nacka kommuns goda varumärke och ekonomi.

Tillsammans med medborgare, kunder, myndigheter och andra aktörer utvecklas verksamheterna kontinuerligt. Nya sätt att lösa framtidens utmaningar prövas, utvärderas och används. Valfärd samhällsservice har god erfarenhet av långsiktigt och genomgripande kvalitetsarbete och det finns en hög kompetens, innovativt tänkande och stort engagemang hos medarbetare och ledare. Tack vare detta kan produktionsområdet åta sig nya verksamhetsområden och uppdrag på ett effektivt och välstrukturerat sätt.

Organisation

Valfärd samhällsservice leds av en produktionsdirektör som har det samlade ansvaret för hela produktionsområdet. Under produktionsdirektören finns fyra affärsområden som vart och ett leds av en affärsområdeschef som ansvarar för drift och utveckling av området. Affärsområdena omfattar tillsammans närmare 40 verksamheter som bedrivs över hela kommunen. Utöver affärsområdena har produktionsområdet staber för stöd, styrning och uppföljning samt för kompetensförsörjning.

Välfärd samhällsservice i korthet			
Affärsområde:	Antal medarbetare (2020):	Budgeterad omsättning: (mnkr 2021)	Verksamheter (2020):
Äldreomsorg	511	251	Särskilda boenden för äldre, dagverksamhet med social inriktning och inriktning mot demenssjukdom samt Natt- och larmpatrull som hjälper kunder i hemmet.
Omsorg och assistans	255	142	Stöd till kunder enligt lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade (LSS). Gruppboende, daglig verksamhet, korttidsboende, sommarkollo för barn och unga, personlig assistans.
Familj och arbete	163	94	Välfärdstjänster som rör barn och unga, familj och föräldraskap, hälsa och psykisk funktionsnedsättning samt arbetsmarknad och etableringsstöd.
Kultur och fritid	152	89	Nacka musikskola, Kulturhuset Dieselverkstaden med Nacka lokalhistoriska arkiv, Nacka konsthall, scener och verkstäder. Tre fritidsgårdar samt ansvar för drift av kommunens idrottsplatser, sporthallar och ett antal spontanidrottsplatser och motionslingor.

2. Kortfattad beskrivning av utgångsläge

Välfärd samhällsservice levererar stöd, service och tjänster inom ett stort antal områden. Produktionsområdet har enligt både egna och externa mätningar generellt sett nöjda kunder och medborgare inom samtliga verksamhetsområden.

Under 2020 har produktionsområdet påverkats i stor omfattning av covid-19. Störst har påverkan varit för de särskilda boenden för äldre som finns inom affärsområde Äldreomsorg, där flera kunder drabbats. Alla verksamheter har tvingats till omställningar för att hantera krisen i olika omfattning och denna affärsplan har tagits fram samtidigt som smittan åter ökar i samhället. Utgångspunkten för ekonomi och utveckling i affärsplanen är att smittspridningen kommer att avta och att verksamheterna kan fullgöra sina åtaganden i linje med de uppdrag de har.

Över tid är bedömningen att det finns goda förutsättningar för produktionsområdet att fortsätta erbjuda konkurrenskraftiga tjänster och att därmed växa med Nackasamhället. Beläggning på

boenden, deltagande i verksamheter och användande av tjänster bedöms som stabilt. Periodvis förekommer dock variationer som är viktiga att försöka förutsäga och kompensera. Exempelvis erbjuder flera verksamheter tjänster till kunder från andra kommuner för att minska känsligheten vid förändringar i Nacka. Det gäller exempelvis tillgång till platser för särskilda boenden för äldre.

Vissa verksamheter är känsliga för förändring av lagstiftning, regelverk eller riktlinjer för bedömning av insatsnivå. Ändringar av regelverk kan exempelvis få effekten att många medarbetare inom en verksamhet plötsligt inte har tillräcklig utbildning eller att lokaler behöver byggas om.

Omsättningen bedöms fortsätta öka för flertalet verksamheter de kommande åren men under 2021 kommer bland annat antalet fritidsgårdar att minska från sex till tre på grund av konkurrensutsättning, något som påverkar den totala omsättningen. Checkuppräknningen för de områden där Valfärd samhällsservice erbjuder tjänster, har under många år legat under den kostnadsökning som finns kopplat till löner, prisökningar och kostnader för stödsystem för att möta myndighetskrav med mera. Valfärd samhällsservice har ett avkastningskrav på 10 miljoner kronor vilket motsvarar 1,7 % av den budgeterade omsättningen.

En väsentlig del av effektiviseringsarbetet inom produktionsområdet är att kontinuerligt optimera bemanningen utifrån aktuellt läge och behov. Medarbetarna ska arbeta när och där de för stunden behövs utifrån kundernas behov. Tack vare den flexibla arbetstidsmodellen kan medarbetarna i hög grad själva styra sin arbetstid och sysselsättningsgrad, vilket bidrar till målsättningen att vara en attraktiv arbetsgivare. Arbetet med att ständigt utveckla och bredda kompetensen hos medarbetarna pågår löpande. En nyckelfråga är att attrahera och behålla kompetenta medarbetare och ledare.

Valfärd samhällsservice bedriver verksamheter i en mängd olika lokaler i samtliga kommundelar. Majoriteten ägs av privata fastighetsägare och många lokaler är i behov av upprustning och renovering. I vissa fall är lokalerna inte längre lämpliga för den verksamhet som bedrivs. Många lokaler, främst inom affärsområde Kultur och fritid men även inom Familj och arbete, påverkas i stor utsträckning av kommunens stadsutveckling. Enheten för fastighetsförvaltning har ansvaret att förse produktionsområdet med lokaler, men det finns en hög risk att de inte lyckas fullgöra sitt uppdrag. En följd av det blir att verksamheterna får hitta egna lösningar eller avsluta de uppdrag som utförs i lokaler som behöver lämnas.

Inför 2021 har en ny hyresmodell antagits. För produktionsområdet är det positivt med ökad tydlighet och förutsägbarhet i hyressättningen. Valfärd samhällsservice anser dock att de interna kostnaderna som läggs på den hyra kommunen betalar till externa hyresvärdar är orimligt höga och under 2021 fortsätter arbetet mot mer konkurrenskraftiga interna kostnader. Den nya modellen medför att hyran ökar drastiskt för vissa verksamheter vilket påverkar lönsamheten och kan tvinga fram omstruktureringar under 2021.

3. Produktionsområdets fokus och resultatindikatorer

Här presenteras produktionsområdets förslag på fokusområden och resultatindikatorer kopplat till kommunens övergripande mål. Inom ramen för affärsplanarbetet har nya fokusområden tagits fram inför 2021. Utgångspunkten i arbetet är att belysa de områden som är mest affärskritiska de närmaste åren och att lägga fokus på uppföljning och rapportering där det bedöms ha störst påverkan.

En strävan är att ha så få fokusområden och övergripande indikatorer som möjligt för att öka chefernas möjligheter att själva utveckla sina affärer i dialog med kunder och beställare. Alla affärsområden har egna affärsplaner som utgår från produktionsområdets fokusområden och affärsområdescheferna följer i sin tur upp sina respektive verksamheter och rapporterar till ledningen för Valfärd samhällsservice.

Maximalt värde för skattepengarna

Valfärd samhällsservice ska med bibehållen god kvalitet uppnå ekonomiskt utfall i balans och därmed leverera det överskottskrav om 10 miljoner kronor som Kommunfullmäktige beslutat för 2021.

Produktionsområdets fokus

Alla delar inom Valfärd samhällsservice ska bedrivas affärsmässigt
Valfärd samhällsservice ska gå med ett överskott på minst 10 miljoner kronor

Resultatindikatorer

- Ekonomiskt utfall i balans
- Konstanta eller minskade kostnader

Arbete för att nå målen

Inför 2021 är förutsättningarna att nå ekonomiskt utfall i balans utmanande då kostnader som verksamheterna inte kan påverka ökar samtidigt som checkar och ersättning inte räknas upp i takt med löner och omkostnader. Valfärd samhällsservice har också ett avkastningskrav på 10 miljoner kronor. En nyckel för produktionsområdet framöver är att alla delar drivs och utvecklas affärsmässigt och de närmaste åren kommer mycket arbete att genomföras för att stärka affärsmässigheten.

Under 2021 kommer arbetet med att stödja och följa upp cheferna vad gäller ekonomi och affärsplaner att fortsätta utvecklas. Produktionsdirektör och valda stabsresurser träffar bland annat affärsområdeschefer och ledningsgrupper i samband med alla bokslut för att säkerställa kvalitet och utveckling i arbetet.

Bästa utveckling för alla

Välfärd samhällsservice ska vara konkurrenskraftiga inom välfärdsproduktion. Ett kontinuerligt arbete med kvalitet och digitalisering i nära samspel med kunder och medborgare är av yttersta vikt. En av produktionsområdets stora utmaningar framöver handlar om att attrahera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare.

Produktionsområdets fokus

Välfärd samhällsservice ska ha en kundkvalitet i framkant

Välfärd samhällsservice ska säkra god kompetens

Resultatindikatorer

- Kundkvalitet, mäts per verksamhetsområde
- Hållbart medarbetarengagemang, HME
- Attraktiv arbetsgivare
- Grundläggande värdering genomsyrar verksamheten
- Total nöjdhet arbetssituation

Arbete för att nå målen

Alla verksamheter arbetar kontinuerligt för att bli bättre på att möta behov och önskemål från kunder och medborgare. Produktionsområdet har väl fungerande digitala system för kvalitetsledning och synpunktshantering som fortsätter att utvecklas. Ett identifierat förbättringsområde inom vissa verksamheter är att förbättra systematiken i kvalitetsarbetet. Kundtillfredsställelse, delaktighet och inflytande är väsentliga parametrar att följa och utveckla vilket sker på affärsområdesnivå. De olika verksamheternas utveckling följs upp kontinuerligt genom verksamhetsspecifika mätningar i syfte att värdera utvecklingen över tid.

Välfärd samhällsservice är en attraktiv arbetsgivare och arbetar för att stärka den positionen än mer. Noggrann rekrytering, möjligheter till kompetensutveckling och gott ledarskap är några av de faktorer som får extra fokus de kommande åren. Under kommande år görs en särskild satsning på att öka personalkontinuiteten i vård- och omsorgsverksamheterna, bland annat genom minskat vikariebehov genom ökad grundbemanning. Det pågår även en gemensam satsning på det nära ledarskapet som fortsätter under 2021.

Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Välfärd samhällsservice har en del i ansvaret för Nacka som livsmiljö, till exempel genom skötsel av idrottsplatser och utbud inom kultur och fritid. Dessutom bidrar många verksamheter med olika former av stöd i medborgares vardag och de boenden som drivs av Välfärd samhällsservice är också flera Nackabors hem. Genom att göra aktiva val av varor och tjänster kan även miljö, sociala förutsättningar och hälsa utanför Nacka påverkas. Välfärd samhällsservice bidrar till detta genom val av miljömärkta och rättvisemärkta varor där så är möjligt.

Verksamheternas påverkan på kunders och medborgares livsmiljöer varierar inom varje affärsområde. Inget övergripande affärskritiskt fokusområde tagits därför tagits fram. I samband med bokslut beskriver varje affärsområde sitt arbete för attraktiva livsmiljöer.

Produktionsområdets fokus

Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Resultatindikatorer

- Beskrivning av produktionsområdets miljöarbete

Stark och balanserad tillväxt

Välfärd samhällsservice har goda förutsättningar att växa i takt med Nackas utveckling. Det uppskattade och välutnyttjade utbudet av omvårdnad, tjänster och service är en stabil bas för fortsatt utveckling. Det finns både synergieffekter och effektiviseringsfördelar att ha ett brett produktionsområde med hög omsättning. Över tid så både tillkommer och avslutas uppdrag och för att säkerställa tillväxt arbetar alla verksamheter med att få så många kunder som möjligt att välja deras erbjudanden.

Produktionsområdets fokus

Välfärd samhällsservice ska maximera sina marknadsandelar

Resultatindikatorer

- Maximal beläggningsgrad boenden
- Ökande antal kunder

Arbete för att nå målen

Produktionsområdet är konkurrenskraftigt inom befintliga verksamhetsområden och har en hög beredskap att anpassa sig till förändringar, ta sig an nya uppdrag eller starta nya verksamheter om behov uppkommer. Vid behov omstruktureras eller avvecklas uppdrag och verksamheter. Inför 2021 kommer antalet fritidsgårdar att halveras på grund av konkurrensutsättning och barnomsorg kväll och natt övergår i privat regi vid årsskiftet 2020/21.

För att fortsätta utvecklas och växa inom de områden som är relevanta sker en ständig affärsutveckling inom alla affärsområden och förmågan att anpassa sig efter kundernas och marknadens önskemål ökar inom hela produktionsområdet. Under 2021 fortsätter bland annat det framgångsrika arbetet med att öka möjligheterna att tillgodogöra sig tjänster digitalt.

4. Resursfördelning och internbudget för 2021

Affärsområde	Intäkter (tkr)	Kostnader (tkr)	Resultat (tkr)
Äldreomsorg	250 979	-249 829	1 150
Omsorg och assistans	141 797	-137 622	4 175
Familj och arbete	93 570	-89 995	3 575
Kultur och fritid	88 846	-87 746	1 100
Totalt	575 192	-565 192	10 000

Den omsättningen för Valfärd samhällsservice budgeteras till 575 miljoner kronor för 2021, vilket motsvarar en minskning med drygt 5% mot utfall 2020, enligt senaste årsprognosen för 2020.

Anledningen till denna minskning från prognos för innevarande år beror främst på att omsättningen 2020 ökat ganska rejält beroende på de statsbidrag som erhållits och bedöms erhållas under slutet av året. Dessa statsbidrag gäller dels ersättning sjuklönekostnader och dels coronarelaterade merkostnader. Vid budgettillfället finns ännu ingen information kring möjlighet till ersättning för dylika kostnader under 2021.

Inför 2021 har produktionsområdet förändrat sina marknadsandelar jämfört med 2020.

- Älta seniorcenter avvecklades under tertial 1 2020
- Barnomsorg kväll och natt har under 2020 upphandlats och kommer från och med 2021 drivas i privat regi.
- Antalet fritidsgårdar kommer att halveras under 2021 på grund av konkurrensutsättning. Fritidsgårdar är enbart budgeterade för januari och februari i och med att förutsättningarna för drift inte varit klarlagda vid budgettillfället. Resultatet för affärsområde kultur och fritid är dock fastlagt.

För 2021 har produktionsområdet ett budgeterat resultat på 10 miljoner kronor, vilket motsvarar det beslutade avkastningskravet för 2021.

Mot bakgrund av pandemin är osäkerheten kring förutsättningar inför nästa år osedvanligt stor. En stor del av de åtgärder som under en längre tid arbetats med i syfte att nå budget i balans har för flera verksamheter tillfälligt pausats i och med fokus på arbete kring covid. Det gäller framförallt arbete med att effektivisera användningen av den flexibla arbetstidsmodellen och även med att sänka sjuktalen. Så snart omständigheterna ser bättre ut kommer detta arbete att fortsätta.

Under flera år har uppräkningsnivåer och överenskommelser varit lägre än vad löner och övriga kostnader har ökat. För att balansera budgeten har personalkostnader, som motsvarar över 80% av totala kostnaderna, lagts på en utmanande nivå. Att leverera hög tjänstekvalitet parallellt

med ständiga ekonomiska effektiviseringar innebär också att produktionsområdet förutom effektivisering inom uppdragen också måste utvärdera vilka uppdrag som är lönsamma över tid.

5. Utmaningar och möjligheter – framåtblick

Välfärd samhällsservice har under 2020 arbetat för att skapa förutsättningar för produktionsområdets alla delar att kunna arbeta och utvecklas med god affärsmässighet. I slutet av året bedöms alla affärsområden ha ordinarie affärsområdeschefer på plats och flertalet har då också sina ledningsstrukturer på plats. Inför 2021 kommer ledningsstrukturen för affärsområde Kultur och fritid troligen att omorganiseras för att anpassas till nya förutsättningar med färre fritidsgårdar och förändrade förutsättningar inom kulturområdet.

Affärsmässighet med strategiskt fokus

Välfärd samhällsservice har uppdragsfinansiering från bland annat olika kundval, vunna upphandlingar, uppdrag åt andra kommuner och myndigheter samt interna överenskommelser. Det är en styrka för produktionsområdet att ha en mångfald av finansieringslösningar och uppdrag. Alla uppdrag analyseras och utvecklas för att säkerställa kvalitet och lönsamhet på kort och lång sikt. Uppdrag som inte är lönsamma över längre tid omstruktureras eller avvecklas.

Produktionsområdet är det självklara valet när kommunen behöver utveckla tjänster för nya uppdrag eller kundgrupper och har också stora möjligheter att snabbt ta över verksamheter som andra utförare lämnar ansvaret för. Produktionsområdets flexibla organisation och goda innovationsförmåga skapar goda förutsättningar för att ta sig an komplexa utmaningar. Välfärd samhällsservice bevakar löpande utveckling och behov inom kommunens olika intresseområden och kan snabbt erbjuda nya tjänster med hög kvalitet och god ekonomi.

Förutsättningarna undersöks för att bygga om Nacka seniorcenter Talliden för att kunna ta emot fler kunder och stärka möjligheterna att erbjuda ännu bättre omvårdnad för personer med demenssjukdom. På sikt finns även möjlighet att bygga ett nytt äldreboende i centrala Älta. Även arbetsmarknadsområdet har förutsättningar att växa, bland annat genom att tjänster kopplade till Arbetsförmedlingen öppnar upp för nya utförare. Det finns även goda möjligheter att erbjuda nya tjänster kopplade till daglig verksamhet och att utöka verksamheten inom korttidsboende för unga.

Uppdrag som inte är lönsamma på kort eller lång sikt genomlysas för att identifiera och tydliggöra förutsättningar, kostnadsstrukturer och eventuella möjligheter till förändringar. Insatser för att nå lönsamhet sätts in tidigt och vid behov omstruktureras eller avslutas uppdrag och verksamheter. Omstruktureringar som gjorts inom personlig assistans, korttidsboende och gruppboendena har lett till goda resultat under 2020.

Affärsmässighet med fokus på kund och kvalitet

Avgörande för att medborgarna ska se Valfärd samhällsservice som det naturliga valet inom alla verksamhetsområden, är att tjänsterna håller hög kvalitet och kontinuerligt utvecklas i takt med att kundernas behov förändras. Utveckling i form av ny teknik och nya arbetsmetoder är andra faktorer som produktionsområdet ständigt bevakar och anpassar sig till.

Inom flera områden pågår utvecklingsprojekt inom digitalisering och välfärdsteknik. Den pågående pandemin har starkt bidragit till ökat intresse för dessa områden både hos kunder och medarbetare. Flertalet verksamheter erbjuder nu olika former av digitala möten med kunder eller anhöriga. Inom vissa verksamheter sker arbete med tjänstedesign där bland annat kunder intervjuas för att fånga in konkreta önskemål och behov.

Verksamheternas kvalitet utgår från auktorisationer, avtal och överenskommelser. Detta följs upp och granskas både internt och av finansierande nämnder. Dessa granskningar är positivt för kvalitetsutveckling och bidrar starkt till att identifiera förbättringsområden. Vid eventuella brister vidtas alltid omedelbara åtgärder. Exempelvis genomförs ett utvecklingsarbete inom verksamheten förbyggande insatsers arbete med träningsboende för nyanlända ungdomar tack vare risker identifierade vid en granskning gjord på uppdrag av Arbets- och företagsnämnden.

En upphandling pågår för att införskaffa ett journal- och dokumentationssystem som stödjer arbetet inom alla verksamheter som behöver det. Det ska bland annat ersätta det nuvarande systemet Pulsen Combine. Även ett nytt trygghetslarmsystem för affärsområde Äldreomsorg upphandlas.

Kundernas delaktighet och trygghet är ett prioriterat område inom många av produktionsområdets verksamheter. Inom äldreomsorgen finns flera faktorer som påverkar trygghet. Forskning visar att personalens bemötande är allra viktigast. Andra väsentliga trygghetsfaktorer är aktiviteter för en meningsfull tillvaro och kontinuitet i bemanningen. Viktigt är också en fungerande organisation för trygghetslarm, vilket är ett prioriterat utvecklingsområde. Socialstyrelsens rapporter visar också att mat och måltid är en viktig del för att verksamheterna ska hålla en hög kvalitet. Kvalitetshöjande insatser görs i lokalerna för att utveckla måltidsmiljön och öka attraktiviteten för boendet som helhet. En satsning på fler tillsvidareanställda sjuksköterskor och undersköterskor inom Nacka seniorcenter är ett annat exempel på kvalitetshöjning som ökar kontinuiteten för kunderna.

God kvalitet ger nöjda kunder och det är den bästa marknadsföringen oavsett verksamhet. För hela Valfärd samhällsservice har ett utvecklingsarbete gjorts för att skapa en mer informativ och användbar webbplats, för att på ett bättre sätt kunna informera om verksamheterna. Även kommunikation i stort är ett arbete som är under fortsatt utveckling.

Affärsmässighet med fokus på attraktiv arbetsgivare

Valfärd samhällsservice måste vara en attraktiv arbetsgivare för att på både kort och lång sikt kunna säkerställa tillgången på kompetens. Förutom gott ledarskap och konkurrensmässiga löner och förmåner erbjuder produktionsområdet möjligheten för de flesta medarbetare att själv, årligen, välja

sysselsättningsgrad. För att möta framtidens behov är det viktigt att kompetensutveckla befintliga medarbetare men också att kunna erbjuda nödvändig utbildning för nya medarbetare.

Arbete pågår också med att knyta närmare samarbeten med olika utbildningsanordnare, främst inom vård och omsorg. Under 2019 och 2020 har ett flertal handledare utbildats för att säkerställa god handledning för personer som har olika former av praktik. Under 2021 startar en bred fortbildning för medarbetare inom äldreomsorg inom ramen för äldreomsorgslyftet för att de ska kunna komplettera sina studier och nå 1500 poäng, vilket är rekommenderad nivå för undersköterskor.

Produktionsområdet gör årligen cirka 300 rekryteringar av allt från chefer och specialister till vårdpersonal och assistenter. De största volymerna är kopplade till sommarens stora vikariebehov. All rekrytering leds av erfarna rekryterare och genomförs enligt principerna för kompetensbaserad rekrytering. Det är ett strukturerat arbetssätt för hela rekryteringsprocessen med fokus på att rätt kompetens rekryteras i förhållande till verksamhetens behov. Utifrån Nackas vision om öppenhet och mångfald är detta viktigt för att undvika risken för diskriminering och för att säkerställa professionella bedömningar.

Sammantaget ser Valfärd samhällsservice goda möjligheter att utveckla och erbjuda tjänster i framkant för de som bor i eller besöker Nacka kommun. De ekonomiska villkoren för kommunen innebär utmaningar som kräver innovativt tänkande och fortsatt effektivisering under lång tid.

Anette Böe
Produktionsdirektör
Valfärd samhällsservice

Henrik Feldhusen
Biträdande produktionsdirektör
Valfärd samhällsservice