

Affärsplan Valfärd samhällsservice 2020 – 2022 inklusive internbudget för 2020

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 och ett 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 stabsstöd för stöd, styrning och uppföljning.

Välfärd samhällsservice i korthet			
Affärsområde:	Antal medarbetare:	Budgeterad omsättning: (mnkr)	Verksamheter:
Äldreomsorg	546	253	Särskilda boenden för äldre, dagverksamhet med social inriktning och inriktning mot demenssjukdom samt Natt- och larmpatrull som hjälper kunder i hemmet.
Omsorg och assistans	246	142	Stöd till kunder enligt lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade (LSS). Gruppboendestäder, daglig verksamhet, korttidsboende, sommarkollo för barn och unga, personlig assistans, Hälsoträdgården samt barnomsorg i hemmet på obekvämt arbetstid.
Familj och arbete	161	89	Välfärdstjänster som rör barn och unga, familj och föräldraskap, hälsa och psykisk funktionsnedsättning samt arbetsmarknad och etableringsstöd.
Kultur och fritid	260	104	Nacka musikskola, Kulturhuset Diesilverkstaden med Nacka lokalhistoriska arkiv, Nacka konsthall, scener och verkstäder. Sex 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.

Beläggning på boenden, deltagande i verksamheter och användande av tjänster bedöms över en längre tid som stabilt, men periodvis förekommer tomma platser på de olika boendena. Känt är att det framöver kommer att finnas en överkapacitet i Nacka inom särskilda boenden för äldre på grund av att ett flertal nya boenden bedöms stå färdiga innan den förväntade ökningen av äldre i kommunen sker. Satsningar som har gjorts under 2019 har gett positiva resultat direkt och kommer också att påverka beläggningsgraderna under kommande år. Bland annat är Välfärd samhällsservice auktoriserade för Stockholms kundvalssystem inom äldreboenden samt i Värmdö kommun för daglig verksamhet, LSS.

Vissa verksamheter är känsliga för förändringar av lagstiftningar, regelverk eller riktlinjer för bedömning av insatsnivå. Ändringar av regelverk kan exempelvis leda till att många medarbetare inom en verksamhet plötsligt inte har tillräcklig utbildning eller att lokaler behöver byggas om. Under 2020 kommer bland annat stora arbetsinsatser göras för att möta förändringar av tolkningar av auktorisationskraven från sociala omsorgsprocessen.

Omsättningen bedöms fortsätta öka under de kommande åren. Under 2020 tillkommer bland annat tre nya grupp- och servicebostäder inom LSS och ambitionen är även att växa inom bland annat arbetsmarknadsområdet samt inom daglig verksamhet och korttidsboende LSS. Samtidigt läggs avlösning och ledsagning ner vid slutet av 2019 och Nacka seniorcenter Älta läggs ner under våren.

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 9,4 miljoner kronor vilket motsvarar 1,6 % av den externa omsättningen. Inför 2020 påförs den kommunala produktionen även kostnader för bland annat kommunens övergripande administration och system som tidigare legat centralt.

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. Stora utmaningar väntar gällande kommande kompetensförsörjning inom flera yrkeskategorier.

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

3. Produktionsområdets fokus och resultatindikatorer

Här presenteras produktionsområdets förslag på fokus och resultatindikatorer som utgår från kommunstyrelsens motsvarighet i rollen som egen nämnd och har anpassats efter affärsområdenas förutsättningar. Alla affärsområden och verksamhetsområden följs även upp internt på indikatorer som baserar sig på respektive uppdragsgivande nämnds fokusområden. Detta rör främst kvalitet och kundnytta.

Maximalt värde för skattepengarna

Välfärd samhällsservice ska med bibehållen god kvalitet uppnå ekonomiskt utfall i balans och därmed leverera det överskottskrav om 9,4 miljoner kronor som Kommunfullmäktige beslutat för 2020.

Produktionsområdets fokus

Produktionsområdet uppnår sitt överskottsmål.

Resultatindikatorer

- Ekonomiskt utfall i balans

Arbete för att nå målen

Inför 2020 är förutsättningarna att nå ekonomiskt utfall i balans mycket utmanande då kostnader som verksamheterna inte kan påverka ökar samtidigt som checkar inte räknas upp i större omfattning.

Genom täta uppföljningar och effektivitet i ekonomistyrningen inriktas arbetet på att anpassa verksamheterna till den situation som budgetförutsättningarna innebär. Det pågår kontinuerligt ett arbete inom och mellan verksamheterna för att hitta och nyttja synergier i syfte att nå ökad effektivitet och kvalitet.

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

Produktionsområdets verksamheter ska drivas med hög kvalitet, ligga i framkant inom sitt område och vara det självklara alternativet för Nackas medborgare. Produktionsområdet ska vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, friska och motiverade medarbetare.

Resultatindikatorer

- Kundnöjdhet, mäts per verksamhetsområde
- Kunddelaktighet, mäts per verksamhetsområde
- Hållbart medarbetarengagemang, HME
- Utvecklingsindex, medarbetare
- Arbets- och hälsoindex, medarbetare

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. De olika verksamheterna 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 ännu mer. Noggrann rekrytering, möjligheter till kompetensutveckling och gott ledarskap är några av de faktorer som får extra fokus de kommande åren. Under 2020 görs även en extra satsning på arbetsmiljöarbetet för att bland annat minska sjuktalen.

Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Välfärd samhällsservice har en viktig 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.

Produktionsområdets fokus

Produktionsområdets verksamheter bedrivs i ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler och anläggningar med högt nyttjande, låg energiförbrukning samt giftfria och trygga miljöer för kunder och medborgare.

Arbete för att nå målen

Verksamheterna arbetar för att i stor utsträckning handla hållbart och många har ett långtgående miljöarbete kring exempelvis avfallshantering och inköp. Under 2020 kommer arbetet för att möta målen i kommunens nya avfallsplan att inledas och de nya livsmedelsavtalen underlättar för inköp av ekologiska livsmedel.

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.

Produktionsområdets fokus

Produktionsområdet växer med lokalsamhället och anpassas efter dess behov.

Produktionsområdet har god tillgång till arbetskraft med relevant kompetens.

Resultatindikatorer

- Behålla marknadsandelar i ett växande Nacka, redovisas per affärsområde

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. 2020 tillkommer bland annat nya grupp- och servicebostäder inom LSS samtidigt som Nacka seniorcenter Älta läggs ner.

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.

4. Resursfördelning och internbudget för 2020

Affärsområde	Intäkter (tkr)	Kostnader (tkr)	Resultat (tkr)
Äldreomsorg	252 991	-250 491	2 500
Omsorg och assistans	142 007	-141 447	560
Familj och arbete	89 145	-86 035	3 110
Kultur och fritid	103 647	-100 417	3 230
Totalt	587 790	-578 390	9 400

Omsättningen för Valfärd samhällsservice budgeteras till 588 miljoner kronor för 2020, vilket motsvarar en ökning med 2% mot innevarande år, enligt senaste årsprognosen för 2019. Ökningen finns framför allt inom affärsområde Omsorg och assistans. Trots att verksamheten ledsagning och avlösning avslutas 2019 kommer omsättningen för affärsområdet totalt sett att öka, tack vare de tre nya gruppbofasta som tas över från och med 2020. Omsättningen för affärsområde Äldreomsorg minskar något i och med att seniorcenter Älta stängs sista april 2020.

För 2020 har produktionsområdet ett budgeterat resultat på 9,4 miljoner kronor, vilket motsvarar det beslutade avkastningskravet för 2020. Under flera år har uppräkningsnivåer och överenskommelser varit lägre än vad löner och övriga kostnader har ökat. För att kunna budgetera ett resultat motsvarande avkastningskravet har personalkostnader, som motsvarar över 80% av totala kostnaderna, lagts på en utmanande nivå. Stort arbete läggs redan idag på att effektivisera användningen av den flexibla arbetstidsmodellen och även med att sänka sjuktalet. Det arbetet kommer att fortsätta oförminskat under 2020, men mot bakgrund av de budgetförutsättningar som givits för 2020 är det osäkert om det är tillräckligt för att nå ekonomiskt utfall i balans.

Med avstamp i ett redan ekonomiskt ansträngt läge 2019 föreligger följande utmanande omständigheter för produktionsområdet:

- Enbart löneökningen för 2020 beräknas uppgå till 5,5 miljoner kronor. Större delen av dessa löneökningar grundas i avtal och går därmed inte att förhandla bort.
- Valfärd samhällsservice vann genom upphandling tre nya gruppbofasta från och med 2020. Anbudet lades utifrån de förutsättningar som gavs. Dessa förutsättningar har dock ändrats i efterhand vilket ger effekten att den budgeterade checkintäkten för verksamhetsområde gruppbofasta minskade med cirka 1,8 miljoner jämfört med beräkning i anbud.
- I budget 2020 har en ny modell för kostnadsfördelning av kommungemensamma kostnader använts. I och med denna modell har en betydligt större andel av dessa gemensamma kostnader förts ut på produktionsområdena. För Valfärd samhällsservice har dessa

kostnader ökat med 21% jämfört med 2019, motsvarande 1,5 miljoner kronor. Utöver detta har interna IT-kostnader ökat med 14% jämfört med 2019, motsvarande 1 miljon kronor.

- I enlighet med budgetförutsättningarna har hyreshöjning med 2% lagts in i budget. Totala effekten av denna kostnadshöjning är 1 miljon kronor.

Sammantaget kommer det även fortsättningsvis att vara en stor utmaning för Valfärd samhällsservice att leva upp till ambitionen ”att vara bäst på att vara kommun”. 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

Valfärd samhällsservice har under 2019 lagt stort fokus på att skapa förutsättningar för att produktionsområdets alla delar ska kunna arbeta och utvecklas med god affärsmässighet. Alla affärsområden har sina ledningsstrukturer på plats och har under året arbetet fram egna affärsplaner som pekar ut den fortsatta riktningen.

Affärsutveckling med strategiskt fokus

Valfärd samhällsservice fokuserar affärsutvecklingen på de områden som är lönsamma eller av andra skäl strategiskt viktiga för kommunen att driva i egen regi. 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. Under 2019 skedde detta för boenden inom både LSS och socialpsykiatri.

Produktionsområdet har en flexibel organisation och en god innovationsförmåga som skapar goda förutsättningar för att ta sig an komplexa utmaningar.

Under 2020 utökas antalet gruppboendestäder genom de tre omsorgs- och serviceboenden som vunnits i upphandlingen som genomfördes 2019. Även arbetsmarknadsområdet kommer troligen att växa, bland annat genom att tjänster kopplade till Arbetsförmedlingens ändrade uppdrag och förutsättningar utvecklas och erbjuds. Det finns även goda möjligheter att erbjuda nya tjänster kopplade till daglig verksamhet och att utöka verksamheten inom korttidsboende för unga. Valfärd samhällsservice bevakar löpande utveckling och behov inom kommunens olika intresseområden och kan snabbt erbjuda nya tjänster med hög kvalitet och god ekonomi.

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. Under 2019 har beslut om att lägga ner Nacka seniorcenter Älta samt att gå ur kundvalet för ledsagning och avlösning fattats. Under 2020 kommer bland annat den pågående genomlysningen och omstruktureringen av personlig assistans att fortsätta.

Affärsutveckling 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. Familjemottagningen erbjuder redan möten online och ett arbete pågår för att utveckla det digitala kundmötet även inom andra tjänster. Inom vissa tjänster sker arbete med tjänstedesign där bland annat kunder intervjuas för att fånga in konkreta önskemål och behov. Bland annat efterfrågas sms-påminnelser och möjlighet att boka möten online. Genom äldreomsorgens deltagande i EU-projektet Stockholm Digital Care har Nacka seniorcenter Ektorps testat en app för demensvård och en enhet för mätning av sönmönster för att identifiera avvikelser. Under 2020 kommer tester kring kraft och effektmätning i samband med fysisk träning för äldre att genomföras på Eken, en hälsofrämjande verksamhet för äldre. Projektet avslutas under 2020 och arbete pågår för att undersöka en eventuell fortsättning.

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, kontinuitet i bemanningen men även 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 exempel på kvalitetshöjning som ökar kontinuiteten för kunderna.

Kvalitetsutveckling sker kontinuerligt inom hela produktionsområdet. Under den första delen av 2020 görs det en extra satsning inom omsorg och assistans, där bland annat arbetsformer, rutiner och dokumentationssystem ses över. Syftet är att underlätta för kunderna att få stöd på det sätt de har rätt till och önskar sig. Anställningen av en egen medicinskt ansvarig sjuksköterska, MAS, till Valfärd samhällsservice stab är också en satsning som medför ett ökat fokus på kvalitetsarbetet.

God kvalitet ger nöjda kunder, vilket är den bästa marknadsföringen oavsett verksamhet. För hela Valfärd samhällsservice pågår ett utvecklingsarbete 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.

Affärsutveckling 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 samt 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. Produktionsområdets bredd och kommunens system för checkfinansiering gör det på sikt möjligt att erbjuda exempelvis olika former av omvårdnadsutbildningar eller språkutbildningar i egen regi, något som kommer att undersökas närmare under de kommande åren.

Arbete pågår också med att knyta närmare samarbeten med olika utbildningsanordnare, främst inom vård och omsorg. Under 2019 har ett flertal handledare utbildats för att säkerställa god handledning för personer som har olika former av praktik. Ambitionen under 2020 är att kunna erbjuda elever från utvalda utbildningsanordnare praktikperioder som är skräddarsydda utifrån både anordnarens och verksamhetens nuvarande och framtida behov.

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, som 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 kommunen. 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