



**Årsbokslut 2021**  
**Välfärd samhällsservice**

## Innehållsförteckning

1	Verksamhetens uppdrag.....	3
2	Hänt i verksamheten 2021 .....	5
3	Framåtblick.....	8
4	Nämndens köp av verksamhet.....	13
5	Jämförelse med andra kommuner avseende 10 procent bästa och 25 procent mest kostnadseffektiva.....	14
6	Måluppfyllelse under 2021 .....	14
6.1	Maximalt värde för skattepengarna.....	14
6.2	Bästa utveckling för alla .....	23
6.3	Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka .....	31
6.4	Stark balanserad tillväxt.....	32
7	Ekonomiskt resultat 2021 .....	35
8	Investeringar .....	35
9	Redovisning riktade statsbidrag.....	36
10	Intern kontrollplan.....	36
11	Uppföljning av medel ur framtidsfonder .....	38
12	Sjukfrånvaro.....	38

### Bilagor

*Bilaga 1: Bilaga 1\_Internkontrollplan Valfärd samhällsservice\_2021*

## I Verksamhetens uppdrag

Välfärd samhällsservice ska vara medborgarnas naturliga val inom alla verksamhetsområden och bidra till Nacka kommuns goda varumärke och ekonomi. Produktionsområdet levererar tjänster inom ett stort antal områden och har under 2021 utfört uppdrag finansierade av sju olika nämnder i Nacka, statliga myndigheter och andra kommuner.

Tillsammans med medborgare, kunder, myndigheter och andra aktörer utvecklas verksamheterna kontinuerligt. Nya sätt att möta kundernas behov och framtidens utmaningar prövas, utvärderas och används i det dagliga arbetet. Välfärd samhällsservice har god erfarenhet av långsiktigt och genomgripande kvalitetsarbete. Hos medarbetare och ledare finns hög kompetens, innovativt tänkande och affärsmässighet samt ett stort engagemang för de olika kundgrupperna. Tack vare detta kan produktionsområdet åta sig nya verksamhetsområden och uppdrag på ett effektivt och välstrukturerat sätt.

Välfärd samhällsservice är uppdelat i fyra affärsområden och levererar ett stort antal tjänster för nackamedborgarna. Tabellen visar omfattning och inriktning på verksamheter och uppdrag.

Välfärd samhällsservice i korthet			
Affärsområde:	Antal medarbetare (november 2021)	Budgeterad omsättning (mnkr 2022)	Verksamheter (2022):
Äldreomsorg	519	252	Fyra särskilda boenden för äldre, dagverksamheter med social inriktning och inriktning mot demenssjukdom samt Natt- och larmpatrull som hjälper kunder i ordinärt boende.
Omsorg och assistans	348	151	Stöd till kunder enligt lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade (LSS). Elva grupp- och servicebostäder, daglig verksamhet, korttidsboende, korttidstillsyn, sommarkollo för barn och unga samt personlig assistans.
Familj och arbete	192	100	Välfärdstjänster som rör barn och unga, familj och föräldraskap, hälsa och psykisk funktionsnedsättning samt arbetsmarknad och etableringsstöd. Fyra gruppboende för personer med psykisk funktionsnedsättning, boendestöd i hemmet samt träfflokaler.
Kultur och fritid	165	97	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 motionsslingor.

## 2 Hänt i verksamheten 2021

För året som helhet har hanteringen av pandemin och dess konsekvenser fortsatt att vara den händelse som har haft störst påverkan på produktionsområdet. Utöver det har fokus legat mycket på utvecklingsarbeten av olika slag samt på styrning och uppföljning.

### **Pandemin och dess konsekvenser**

Överlag har verksamheterna ställt om på ett bra sätt utifrån pandemins svängningar under året. De flesta har kunnat hålla öppet ungefär som vanligt, men exempelvis dagverksamheten för äldre behövde hålla stängt ett antal månader och Polarungdomarna fick inte delta i verksamheten förrän i augusti efter en lång paus. Kulturen, som inte har kunnat möta sin publik eller sina besökare på samma sätt under pandemin har visat en fortsatt stor uppfinnesrikedom och kunnat leverera med hög kvalitet om än på nya sätt. Inom vård- och omsorg har det hela tiden pågått arbete för att upprätthålla rutiner och arbetssätt för att minska smittspridning. Stort fokus har lagts på informations- och utbildningsinsatser i basala hygienrutiner och säker covid-hantering.

Under sommaren och tidig höst upplevdes en ljusning i pandemin och inom flera områden kunde man då återgå till någon form av nytt normalläge. I och med att smittspridningen tog ny fart i slutet av året är det dock återigen en intensiv och utmanande tid för hela produktionsområdet. Bemanning är en ständigt aktuell fråga för produktionsområdets personalintensiva verksamheter men den ökande smittspridningen med höga sjukskrivningstal har gjort det extra utmanande. Stora krav ställs på att alltid säkra bemanningen i de mest kritiska verksamheterna som kräver omsorg dygnet runt. Tack vare en väl rustad och erfaren bemanningsorganisation hittas lösningar. Oroande är dock att rekryteringsläget till vård och omsorg har försvårats under året och det är svårt att få tillräckligt många sökande i förhållande till behoven. Här ses en skillnad från föregående år då det i högre grad fanns en utbredd vilja i samhället att göra en insats för att göra en insats dessa verksamheter.

## Utveckling och nya affärer

Affärsmässigheten är hög inom produktionsområdet och det arbetas aktivt för att utveckla nya affärsmöjligheter och kunduppdrag för Nackabornas bästa. Samtidigt löper arbetet på i de fyra affärsområdena och viktigt är även att förvalta befintliga verksamheter väl. Varje affärsområde har under året arbetat med områdesspecifika affärsplaner.

Nya affärer under året inom Familj och arbete som kommer att driva Stödcentrum Värmdö samt ta över delar av Ungdomsmottagningen i samverkan med regionen. Dessutom har affärsområdet omförhandlat avtal och höjt ersättningen från Värmdö som köper platser inom ATV (Alternativ Till Våld). En ny verksamhet har tillkommit inom Omsorg och assistans genom uppdraget från omsorgsenheten att starta Saltängens korttidstillsyn. Efter ett intensivt förberedelsearbete på kort tid välkomnades de första ungdomarna i september och verksamheten har under hösten lovordats av föräldrar och ungdomarna.

Under hösten har tre av fyra affärsområden förberett införandet av ett nytt dokumentationssystem, Epsilon. Systemet är efterlängtat och kommer att göra dokumentationen mer enhetlig och användarvänlig under kommande år. Införandet pågår och kräver stora insatser från såväl chefer som medarbetare men löper på bra tack vare stort engagemang från alla inblandade.

Inom Nacka seniorcenter har satsningen på att utveckla köksorganisationen kunnat komma igång igen. En översyn av hälso- och sjukvårdsorganisationen har också påbörjats i syfte att möta de nya krav som ställs från myndigheten, men också för att skapa en säkrare bemanning. Flera utvecklingsåtgärder har genomförts för att höja medarbetarnas kompetens. Här kan exempelvis nämnas Äldreomsorgslyftet, Stjärnmärkning via demenscentrum, språkombud för att stärka det svenska språket och palliativa ombud.

Under året har också planering och förarbete för en ombyggnation av seniorcenter Talliden gjorts, ett arbete som påbörjas sommaren 2022.

Utvecklingen av Talliden görs för att kunna erbjuda kunderna mer moderna och anpassade lokaler men också för att möta Nackas ökade behov av platser för

kunder med demenssjukdom.

Andra exempel på projekt och samarbeten från året är Kulturhuset Dieselverkstaden och Nacka lokalhistoriska arkiv som ingått i pilotprojektet Länskällan, med syfte att skapa en digital plattform som riktar sig till elever och lärare på högstadiet. Flera kommuner deltar i projektet och initiativtagare är Läns museet. Kulturen har också haft premiär för ”Min första bio”, ett filmpedagogiskt projekt för förskolebarn.

### **Styrning och uppföljning**

Under året har regelbunden och strukturerad ekonomiuppföljning gjorts i samverkan mellan controller, produktionsdirektör och verksamhetsspecifika ledningsgrupper. Fokus läggs på prognos för kvarvarande månader under året och en åtgärdsplan som syftar till att nå ett ekonomiskt utfall i balans. Genom att utveckla den ekonomiska styrningen förbättras möjligheten för cheferna att styra och följa upp sina verksamheter.

Även affärsplanerna är ett verktyg som bidrar till en tydligare styrning och en mer gemensam helhetsbild av produktionsområdet.

Även om året haft gett utrymme för annat än hantering av pandemin så märks fortfarande en stor pandemitrötthet hos såväl chefer som medarbetare. Den press som under lång tid legat på verksamheterna har varit påfrestande och det finns ett behov av att följa det och fortsätta stärka välmåendet i organisationen, exempelvis genom olika former av personalstöd och handledning.

### 3 Framåtblick

Välfärd samhällsservice fortsätter att skapa förutsättningar för att ta sig an kommande utmaningar och samtidigt utvecklas med god affärsmässighet och ekonomiskt utfall i balans. I fokus för det arbetet ligger kund och kvalitet, strategiska överväganden och styrning samt att vara en attraktiv arbetsgivare. Några framåtblickar med dessa utgångspunkter görs nedan.

#### **Affärsmässighet med fokus på kund och kvalitet**

Avgörande för att medborgarna ska se Välfärd samhällsservice som det naturliga valet inom alla verksamhetsområden, är att tjänsterna håller hög kvalitet och utvecklas i takt med att kundernas behov förändras. Ny teknik och nya arbetsmetoder är utvecklingsområden som ständigt bevakas och som verksamheterna anpassar sig till. Utvecklingsprojekt inom digitalisering och välfärdsteknik pågår på flera håll inom produktionsområdet. Pandemin har starkt bidragit till ett ökat intresse för dessa områden både hos kunder och medarbetare. Hela Välfärd samhällsservice har tagit ett kliv framåt när det gäller utveckling av det digitala området och arbetet fortsätter kommande år.

Verksamheternas kvalitet utgår från auktorisationer, avtal och överenskommelser. Uppföljning och granskning görs både internt och av finansierande nämnder. Dessa granskningar är positiva för kvalitetsutvecklingen och bidrar starkt till att identifiera förbättringsområden. En pågående åtgärd som förväntas ge positiv effekt för berörda verksamheter redan 2022 är införandet av ett nytt dokumentationssystem inom vård- och omsorg.

Kundernas delaktighet och trygghet är ett prioriterat område och inom äldreomsorgen finns flera faktorer som påverkar trygghet. Väsentligt är också att det finns aktiviteter för en meningsfull tillvaro och kontinuitet i bemanningen. En satsning på fler tillsvidareanställda sjuksköterskor och undersköterskor är exempel på kvalitetshöjning som ökar kontinuiteten för kunderna. Viktigt är också vår uppföljning av trygghetslarm.

God kvalitet och gott bemötande ger nöjda kunder och det är den bästa marknadsföringen oavsett verksamhet. Välfärd samhällsservice fortsätter sitt



strukturerade kvalitetsarbete och arbetar med ständiga förbättringar som hela tiden utmanar verksamheterna att utvecklas.

Pandemin och hanteringen av den och dess konsekvenser har varit och är en utmaning som finns med in i 2022. Produktionsområdet följer utvecklingen och fortsätter att arbeta aktivt för att bibehålla de rutiner och arbetssätt som bidrar till att upprätthålla en hög kvalitet och hög kundnöjdhet trots dess påverkan.

### **Affärsmässighet med strategiskt fokus**

Välfärd samhällsservice har finansiering från olika kundval, vunna upphandlingar, uppdrag åt andra kommuner och myndigheter samt interna överenskommelser. Att ha denna mångfald av finansieringslösningar och uppdrag är en styrka. Uppdragen analyseras och utvecklas för att säkerställa kvalitet och lönsamhet både på kort och lång sikt. Strategiska överväganden görs löpande och uppdrag som inte är lönsamma över längre tid omstruktureras eller avvecklas.

Produktionsområdet är det självklara valet när Nacka kommun behöver utveckla tjänster för nya uppdrag eller kundgrupper. Genom att löpande följa utveckling och behov inom kommunens olika intresseområden kan Välfärd samhällsservice snabbt erbjuda nya tjänster med hög kvalitet och god ekonomi. Möjlighet finns också att på kort tid kunna ta över verksamheter som andra utförare lämnar ansvaret för. En stor styrka och fördel för att kunna hantera de komplexa utmaningar som uppstår vid dessa situationer är att Välfärd samhällsservice är en flexibel organisation med stor innovationsförmåga.

För affärsområde äldreomsorg väntar en mindre volymminskning kommande år med anledning av att seniorcenter Talliden påbörjar en ombyggnation till sommaren. Även om det innebär vissa utmaningar, kommer det i förlängningen att medföra höjd kvalitet och ett ökat antal platser i moderna och bättre anpassade lokaler. Det möter även Nackas ökade behov av fler platser för personer med demenssjukdom.

Strategiska ställningstaganden görs löpande när det gäller uppdrag som inte är lönsamma på kort eller lång sikt. Uppdrag 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.

### **Affärsmässighet med fokus på attraktiv arbetsgivare**

En ständig utmaning för Valfärd samhällsservice är tillgång till rätt kompetens. Produktionsområdet måste vara en attraktiv arbetsgivare för att på både kort och lång sikt kunna säkerställa kompetensförsörjningen. Förutom gott ledarskap och konkurrensmässiga löner erbjuder produktionsområdet möjligheten för de flesta medarbetare att årligen välja sysselsättningsgrad.

I takt med att smittspridningen och därmed sjukfrånvaron ökade i slutet av året finns stora utmaningar att säkerställa en god bemanning. Antalet sökande till tjänster har minskat under året och det finns inga indikationer på att rekryteringsläget kommer att förbättras under våren 2022 varför rekrytering och bemanning kommer att bli en utmaning. För att minska riskerna pågår ett arbete med att försöka anställa extra många medarbetare på visstid för att minska behovet av timvikarier. Produktionsområdets arbete för att hålla nere antalet timvikarier inom vård och omsorg har varit framgångsrikt vilket uppmärksammats både av SVT Rapport och tidningen Sunt Arbetsliv där Nacka seniorcenter lyftes fram som ett gott exempel.

För att klara av att möta framtidens behov är det viktigt att kompetensutveckla befintliga medarbetare men också att kunna erbjuda nödvändig utbildning för nya medarbetare. Arbete för att utveckla samarbeten med olika utbildningsanordnare, främst inom vård och omsorg pågår ständigt. Löpande utbildas även handledare för att säkerställa god handledning för personer som har olika former av praktik. Under året startade en bred statsbidragsfinansierad fortbildning för medarbetare inom äldreomsorg inom ramen för Äldreomsorgslyftet. Syftet är att befintliga medarbetare ska kunna komplettera sina studier och nå 1500 poäng, vilket är utbildningskravet för undersköterskor. Satsningen fortsätter även kommande år då också en satsning inom LSS påbörjas för att vidareutbilda personal.

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. Med tanke på ovan nämnda svårigheter i samband med rekrytering är sommarrekrytering en av de utmaning som väntar.

### **Utmaningar gällande ekonomiskt utfall i balans**

Redan vid ingången av 2022 finns ett stort besparingsbeting och stora ansträngningar väntar för att uppnå ekonomiskt utfall i balans för året. Under första delen av 2022 är bedömningen att produktionsområdet kommer att ha stora utmaningar relaterade till pandemin. Mycket hög sjukfrånvaro förväntas samtidigt som personalkrävande kohortvård behövs då kunder blir sjuka. Detta bedöms bli kostnadsdrivande. Regeringen har aviserat att de tillfälliga pandemireglerna för kompensation för sjuklönekostnader kommer att återinföras från december 2021 till mars 2022. Under förutsättning att detta beslutas kommer de förväntade höga sjuklönekostnaderna att till viss del kompenseras.

Utöver pandemin finns ett antal delar som är särskilt utmanande för att kunna uppnå ekonomiskt utfall i balans kommande år.

- **Ombyggnation av seniorcenter Talliden.** Under de två år ombyggnationen pågår kommer verksamheten att ha tuffa ekonomiska utmaningar där fokus ligger på att anpassa bemanningen efter aktuell beläggning och att hålla nere kostnaderna som är relaterade till ombyggnationsprocessen.
- **Oförändrade checknivåer för daglig verksamhet.** Verksamheten har under de senaste sju åren bara fått några få procents uppräknings. Under flera år har uppräknings av checknivåer och överenskommelser i stor utsträckning varit lägre än vad löner och övriga kostnader har ökat. Möjligheten att effektivisera ytterligare är i det närmaste obefintlig med bibehållande av en kvalitativ verksamhet.
- **Sparade semesterdagar.** I och med pandemin har många medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheterna inte haft möjlighet att ta ut

semester senaste två åren och därmed finns det vid årsbokslutet betydligt fler sparade semesterdagar än ett vanligt år. Enligt överenskommelse med fackförbunden får dessa semesterdagar sparas till och med årsskiftet 2023/2024. En risk är att många medarbetare har missat att spara dagarna ytterligare ett år, vilket får till effekt att de utbetalas i februari 2022. En annan risk är att de sparas men att kostnaderna för vikarier blir höga vid uttag av dessa sparade semesterdagar längre fram.

Ett fokuserat och kontinuerligt arbete är redan påbörjat för att identifiera åtgärder i syfte att uppnå ekonomiskt utfall i balans. Det kontinuerliga arbetet med täta uppföljning av utfall och åtgärder där direktör och controller arbetar med ledningsgrupperna kommer att fortsätta under året. Några av de större åtgärder som förväntas ge en positiv effekt är:

- **Nya dokumentationssystemet, Epsilon,** för vård- och omsorgsverksamheterna kommer att effektivisera dokumentationsprocessen och därmed spara tid och minska behovet av bemanningstimmar inom verksamheterna.
- **Effektivisering av köksverksamheten** inom äldreomsorgen. Köksverksamheten har under flera år medfört stora negativa budgetavvikelser. Förhoppningen är att från och med 2022 kunna bedriva köksverksamheten med ekonomiskt utfall i balans.
- **Sänkning av korttidsfrånvaro.** Möjlighet att efter pandemin kunna arbeta med att få ner korttidssjukfrånvaron och därmed kunna sänka sjuklönekostnader.
- **Fortsatt genomlysning av kammungemensamma kostnader,** inklusive internhyror.
- **Öka andelen demensplatser på seniorcentren** för att möta den ökade efterfrågan. På så vis säkerställs en hög belägningsgrad på seniorcentren.
- **Kontinuerligt utvärdera vilka uppdrag som är lönsamma över tid.** För 2022 kommer utvärdering att göras av möjligheten att bedriva boendestöd med ekonomiskt utfall i balans.

- **Förbättring av verktyg för planering och uppföljning för äldreomsorgens chefer.** Arbete med att ta fram systemstöd och verktyg för att möjliggöra uppföljning av bemanning utefter budget utifrån checkintäkter för vård- och omsorgsverksamheter.

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 dock utmaningar som kräver innovativt tänkande och fortsatt effektivisering under lång tid.

## **4 Nämndens köp av verksamhet**

### **Nämndernas köpta verksamhet av privata anordnare**

Valfärd samhällsservice ansvarar inte för kundval eller motsvarande verksamhetsköp.

## 5 Jämförelse med andra kommuner avseende 10 procent bästa och 25 procent mest kostnadseffektiva

Välfärd samhällsservice verkar kontinuerligt för att bidra till att Nacka kommun ska vara bland det 10 procent bästa kommunala verksamheterna.

Produktionsområdet organiseras i syfte att vara så effektivt och kostnadseffektivt som möjligt. Samtliga affärsområden har etablerade och goda samarbeten med ett mångfald andra aktörer och tar till sig och delar med sig av goda exempel. Direkta jämförelser av nyckeltal med andra utförare är däremot svårt.

Kostnader och effektivitet är komplicerat att jämföra på grund av flera orsaker. Jämförelsekommunerna har olika antal checknivåer och stora skillnader i förutsättningar för vad ett checkbelopp ska täcka samt olika villkor gällande ekonomi (bland annat kammungemensamma kostnader, hyra och ersättning under uppsägningstid).

Gällande kvalitet är det endast för särskilda boende äldre där man särskiljer privat och kommunal drift i Nationella kvalitetsregister. Affärsområde äldreomsorg ligger högt gällande helhetsbedömning av särskilda boenden (86 procent mycket eller ganska nöjda) och står sig väl i jämförelse med de kommuner som Nacka valt att jämföra sig med. Gällande både bemötande och trygghet ligger Nacka seniorcenter i topp, både i jämförelse med övriga utförare i Nacka kommun och såväl riket som Stockholms län.

## 6 Måluppfyllelse under 2021

### 6.1 Maximalt värde för skattepengarna

**6.1.1 Fokusområde: Aktiv markpolitik som är tydligt kopplad till näringslivets förutsättningar och en väl fungerande process för att etablera nya företag. Säkerställa att kommunens markinnehav används på ett affärsmässigt sätt. Överskottsmål i kommunal produktion. Kostnadseffektivitet i alla verksamheter.**

### 6.1.1.1 Velfärd samhällsservice ska gå med ett överskott på 10 mkr

Velfärd samhällsservice visar ett utfall på +7,8 miljoner kronor för 2021. Detta motsvarar en avvikelse mot budget med -2,2 miljoner kronor. Avvikelsen mot senaste årsprognosen uppgår till +1,8 miljoner kronor.

Årets första del hade stor påverkan av pandemin i de flesta av produktionsområdets verksamheter. Därefter stabiliserades läget och restriktionerna lättade därmed. De flesta verksamheter började succesivt att återgå till normalläge. Mot slutet av året, när pandemin förvärrades igen och restriktionerna återkom, blev påverkan återigen stor. Nedan tabell visar den sammantagna effekten pandemin har haft på årets resultat.

Resultatpåverkan av pandemin 2021	
Merkostnader och intäktsbortfall	-13,4 mnkr
Ersättning merkostnader från 2020	3,0 mnkr
Ersättning höga sjuklöner 2021	3,6 mnkr
Netto resultateffekt 2021	-6,8 mnkr

Det ska noteras att den förstärkning i form av timvikarier och övertid som krävdes för att säkerställa trygg och säker omvårdnad under jul- och nyårshelgerna till viss del inte belastat årets resultat i och med att kostnaden för detta kommer med en månads förskjutning. Det ska vidare noteras att den statliga ersättningen för höga sjuklönekostnader som erhållits för året inte har en direkt koppling till den översjuklighet som produktionsområdet drabbas av. Ersättningen utgår i den mån Nacka kommun sammantaget har sjuklönekostnader som överstiger tröskelvärdet. Därefter fördelas ersättningen via schablon till produktionsområdet.

**Affärsområde Äldreomsorg** har ett utfall på -5 miljoner kronor, vilket innebär en budgetavvikelse på -6,1 miljoner kronor.

Beläggningstrenden för produktionsområdets fyra seniorcenter har, pandemin till trots, varit konstant stigande under året och uppgår till 97,2 procent av budget för hela 2021. Ett viktigt arbete för att säkra en hög beläggningsgrad är en anpassning till marknadens efterfrågan. För äldreomsorgen innebär detta att öka andelen demensplatser jämfört med somatikplatser. Seniorcenter Ektorp har under året gjort om en somatisk avdelning till en demensavdelning. Avdelningen öppnade i mars och är sedan dess fullbelagd. Eventuellt kommer ytterligare avdelningar att ställas om under 2022

Orsaken till att den uppåtgående beläggningstrenden inte i motsvarande mån speglas i ett ökande resultat, är framför allt det behov av ökad bemanning som pandemin krävt för att kunna bedriva verksamheten på ett kvalitativt och säkert sätt. Att det arbetet varit framgångsrikt syns inte minst i de goda resultat på kundundersökningar som genomförts.

Ett konstant arbete pågår för att anpassa bemanningen efter aktuell beläggning. Hur väl detta arbete lyckas är nyckeln till att bedriva äldreomsorg med ekonomiskt utfall i balans. Under normala omständigheter är denna anpassning mycket utmanande, exempelvis i och med att lokalerna inte är alltid optimalt utformade för verksamheten. Ett halvfullt våningsplan kan kräva samma bemanning som ett fullbelagt. Pandemiläget har ytterligare försvårat anpassningen av personal till aktuell beläggningsnivå. Enligt de rekommendationer som har gällt under hela perioden ska en kund som är smittad, misstänks vara smittad alternativt kommer hem från sjukhus, få isolerad omvårdnad tills konstaterad smittfrihet. En annan svårighet när det gäller att anpassa bemanningen till checknivåer är vid palliativ vård. Omvårdnadsbehovet för kunder i livets slutskede är större än vad som motsvaras av checkersättningen. En kund i palliativt skede inte lämnas ensam någon tid på dygnet. I och med att insatserna ofta är spridda över flera avdelningar inom verksamheten är det sällan möjligt att anpassa bemanningen så att arbetade timmar motsvarar checkersättningen.



Samtliga verksamheter har varit tvungna att förstärka närvaron av sjuksköterskor i syfte att kunna möta vårdbehovet. Detta i kombination med stor personalomsättning bland de egna sjuksköterskorna har medfört ett relativt stort behov av att hyra in sjuksköterskor. Eftersom det är mer kostnadsdrivande med inhyrning än anställd personal har detta medfört negativa budgetavvikelser.

Dagverksamheten för äldre var stängd under hela första tertialet och öppnade åter i maj. Efter återöppning var kundunderlaget betydligt lägre än budgeterat. Trots detta behölls personaltätheten i enlighet med budgeterad nivå för att säkerställa att verksamheten skulle kunna bedrivas på ett tryggt och säkert sätt i enlighet med aktuella restriktioner. Kundunderlaget nådde budgeterad nivå först i november, just innan smittspridningen åter tog fart igen. Dessa tappade intäkter har medfört en negativ budgetavvikelse på 3 miljoner kronor för året.

I likhet med förra året avviker resultatet för köksverksamheten negativt mot budget. Den negativa budgetavvikelsen uppgår till -3,6 miljoner kronor för 2021, vilket är samma budgetavvikelse som för 2020. Ett arbete kring effektivisering och samordning av vissa delar av köksverksamheten pågår men har blivit kraftigt försenat på grund av omprioriteringar orsakade av pandemin. Förväntningen är att köksverksamheten från och med 2022 kommer att kunna bedrivas med ekonomiskt utfall i balans.

Glädjande är att seniorcenter Sjötäppan visar en positiv budgetavvikelse på 1,4 miljoner kronor för 2021. Verksamheten har haft en beläggning överstigande budget med högre vårdnivåer än budgeterat.

Natt- och larmpatrullen visar en positiv budgetavvikelse som beror på utökad uppdrag och fler utryckningar än budgeterat under året.

**Affärsområde Omsorg och assistans** visar ett resultat på +5,7 miljoner kronor, vilket innebär en positiv budgetavvikelse på 1,5 miljoner kronor.

Resultatutvecklingen för affärsområdet har varit mycket positiv under senare år. Denna trend är en direkt följd av att samtliga verksamheter på ett mycket

framgångsrikt sätt arbetat med den flexibla arbetstidsmodellen för att optimera sin bemanning efter aktuella förutsättningar. Tack vare en ökad ekonomisk medvetenhet men även en effekt av svårighet att få in vikarier med kort varsel, har stor återhållsamhet rått gällande vikarietillsättning under frånvaro. Samtidigt som detta medfört en god ekonomisk resultatutveckling har det också inneburit en hård press på hela organisationen och det finns en gräns för hur länge detta effektiviseringsarbete kan utföras utan att medföra kvalitativa brister.

Samtliga verksamheter med undantag av grupp- och servicebostäder visar positiv budgetavvikelse för året.

Daglig verksamhet har framgångsrikt lyckats uppnå ekonomiskt utfall i balans. Men trots detta finns stora utmaningar i det faktum att checkersättningen inte har blivit uppräknad på flera år. Utrymmet för ytterligare effektivisering har minskat rejält.

I september startade verksamheten korttidstillsyn för barn och ungdomar. Detta är en ny verksamhet med stor efterfrågan. Under uppstartsskedet har full kostnadstäckning erhållits för denna verksamhet.

Orsaken till den negativa budgetavvikelsen för grupp- och servicebostäder är framförallt att det under året funnits ett antal tomma platser. Den sista december fanns 4 tomma platser. Totalt intäktsbortfall för dessa tomma platser har under året uppgått till 1,3 miljoner kronor. På grund av att gruppboendena är relativt små har det inte varit möjligt att minska personalkostnader i samma utsträckning utan att riskera att ge avkall på kundernas trygghet och verksamhetens kvalitet. Efterfrågan på gruppboendeplatser är låg och det finns, enligt besked från Omsorgsenheten, inte möjlighet att sälja dessa platser till andra kommuner. Det bör övervägas om någon gruppboende borde läggas ner eller omstruktureras till serviceboende. Ytterligare en orsak till den negativa budgetavvikelsen är tillkommande personalkostnader för att ha bedrivit daglig verksamhet i hemmet för de kunder i gruppboende som under pandemin valt att inte gå på sin ordinarie dagliga verksamhet.

**Affärsområde Familj och arbete** visar ett resultat på +6,7 miljoner kronor, vilket är en positiv budgetavvikelse på 3,1 miljoner kronor.

Verksamhetsområdena behandling och förebyggande insatser visar en positiv budgetavvikelse medan socialpsykiatrien visar negativ budgetavvikelse.

Verksamhetsområdet Behandling har ett ökat tryck på i stort sett alla verksamheter. Den positiva budgetavvikelsen beror mycket på att verksamheten kunnat planeras om och drivas med befintlig personal istället för att tillsätta vikarier vid frånvaro och sjukdom. Dessutom har verksamhetsområdet kunnat bibehålla och inom vissa delar öka sina intäkter med stöd av digitala lösningar under pandemin.

För förebyggande insatser beror den positiva budgetavvikelsen på att förutsättningarna för överenskommelser inte var klara vid budgetläggning. Under perioden har stort fokus legat på dialog och samverkan med uppdragsgivarna vilket genererat förlängda och nya överenskommelser.

Socialpsykiatrien visar negativ budgetavvikelse. Sammantaget visar gruppboendestäderna en positiv budgetavvikelse vilket tillskrivs det framgångsrika arbetet med att ständigt anpassa bemanningen efter aktuellt behov. För boendestödsverksamheten föreligger dock en stor negativ budgetavvikelse på -2,1 miljoner kronor. Utredning av denna avvikelse genomfördes under året, vilken resulterat i en bedömning att det under de förutsättningar som rått inte är möjligt att bedriva boendestöd med ekonomiskt utfall i balans. En checkökning har beslutats för 2022 och effekterna av denna, i kombination med de effektivitetseffekter (bland annat genom mobila möjligheter till dokumentation) som övergången till verksamhetssystemet Epsilon förväntas ge kommer att utvärderas under första hälften av 2022.

**Affärsområde Kultur och Fritid** visar ett resultat på +0,4 miljon kronor, vilket är en negativ budgetavvikelse på 0,7 miljoner kronor. Drift och service samt fritidsgårdarna visar positiva budgetavvikelser medan Musikskolan och Kulturhuset Dieselverkstaden avviker negativt från budget.

Samtliga verksamheter har på ett framgångsrikt sätt lyckats tänka nytt under pandemin och ställa om så att verksamheterna i så hög utsträckning som möjligt kunnat hållas igång och komma Nackaborna till del, trots de restriktioner som rått under större delen av året.

För Kulturhuset Diesilverkstaden har året påverkats kraftigt av att verksamhetens budgeterade aktiviteter behövt pausas under stora delar av året på grund av restriktionerna. Den verksamhet som har kunnat genomföras har behövt anpassas till rådande situation, vilket inneburit kostnader som inte varit budgeterade. En annan effekt av restriktionerna är att externa aktörer naturligtvis också behövt ställa in verksamheter och därmed har Kulturhuset Diesilverkstadens budgeterade intäkter från lokaluthyrningen minskat.

Musikskolan har under stora delar av året hanterat undervisningen digitalt, en undervisningsform som innebär stora utmaningar och medför en ökad svårighet att långsiktigt erbjuda kvalitativ undervisning och därmed möjlighet att behålla elever.

Parallellt med anpassningar för pandemin har både Diesilverkstaden och Musikskolan under året behövt anpassa verksamheterna till den förändrade finansieringen. Från och med höstterminen 2021 har kulturpengen till skolor halverats, vilket medfört att skolor har mindre utrymme att köpa kulturverksamhet. För musikskolan har antalet möjliga checkar per elev minskats från fyra till tre.

Drift och service har haft ett år utan större skador i anläggningar och maskinpark. De har också kunnat arbeta resurseffektivt och inte ersatt frånvaro med vikarier i någon större utsträckning. Dessutom har verksamheten haft utökat uppdrag i samband med pandemin där de ansvarat för hantering och logistik av kommunens förråd av skyddsmaterial.

Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2021	Måluppfyllelse 2021
Ekonomiskt utfall i balans	—	■ Nej		

### **6.1.1.2 Alla delar inom Valfärd samhällsservice ska bedrivas affärsmässigt**

För Valfärd samhällsservice bygger affärsmässigheten mycket på att vara lyhörd för nya behov och förändrad efterfrågan från kunderna samt att leverera tjänster av god kvalitet och hög effektivitet. Genom kvalitetsundersökningar och noggrann uppföljning identifierar verksamheterna löpande vad som är viktigast för kunden och vad som behöver utvecklas eller förändras. Att vara affärsmässig innebär också att kunna göra strategiska val och satsningar som är hållbara och till gagn för kunder, kommuninnevånare och kommunen i stort över lång tid framåt. Som ett av kommunens produktionsområden är det också viktigt att bygga goda relationer, ge ett gott bemötande och vara en god och trygg aktör som samverkanspartners har förtroende för och vänder sig till när behov uppstår. Samtliga affärsområden arbetar med affärsplaner men har kommit olika långt i arbetet.

För affärsområde Äldreomsorg har utvecklingen av affärsmässigheten till stor del varit avstannad under pandemin men under hösten har ett omtag kunnat göras och affärsplanen är under arbete. Målsättningen är att konkretisera aktiviteter och eventuella vägval som är nödvändiga för att möta befintliga och kommande kunders behov samt kommunens övergripande efterfrågan på tjänster.

Affärsområde Omsorg och assistans har en affärsplan som de arbetar utifrån och vidareutvecklar varje år. Där finns strategier för att nå kommunens mål och fokusområden, nedbrutna mål och indikatorer samt aktiviteter för att nå måluppfyllnad. I planen fångas även de kommande årens utmaningar.

Grundinställningen för affärsområdet är att äga sin affär på alla nivåer och med det avses att ha en god kontroll på sin egen budget och att varje arbetad timme ska gynna kund. Som ett led i det affärsmässiga förhållningssättet förs en kontinuerlig dialog med medarbetarna om vikten av att förstå sitt uppdrag och hur resurser bäst används. En större delaktighet ökar också medvetenheten och viljan att hushålla med resurserna på bästa sätt. Det finns en strävan inom affärsområdet att hela tiden öka eller hitta nya intäkter genom att utveckla nya affärer. Under året har Saltängens korttidstillsyn startats på uppdrag av

omsorgsenheten. Nya affärer söks och uppnås också genom att delta i upphandlingar eller sälja platser till andra kommuner.

Affärsområde Familj och arbete arbetar också aktivt utifrån sin affärsplan och har kommit långt i förankringen av denna. Det har skett en utveckling bland medarbetarna vad gäller acceptansen och förståelsen för affärsmässighet. De många digitala lösningar som verksamheterna erbjuder är ett resultat av målinriktat arbete med tjänstedesign. Utifrån det arbetet har verksamheterna anpassat sig och utvecklat digitala tjänster efter kundernas behov. Antalet digitala kundmöten har ökat och målvärdet är uppnått. Noteras kan att kunder med digitala möten har lika hög kundnöjdhet som de med fysiska möten, enligt de kundundersökningar som görs. Självklart kan pandemin vara en bidragande orsak men troligtvis även att medarbetarna och kunderna känner sig alltmer trygga med digitala kundmöten. E-tjänsten för onlinebokning har ökat markant under året. Tack vare den digitala utvecklingen kan affärsområdet använda sina resurser mer effektivt.

Affärsområde Kultur och fritid har påverkats mycket av pandemin men har parallellt fokuserat på att skapa en organisation anpassad för tillväxt. Under året har en ny ledningsgrupp kommit på plats som kommer att ta ett gemensamt ansvar för att styra affärsområdet framåt. En process gällande ekonomistyrning är påbörjad och fortsätter under början på 2022. Arbetet fortsätter också för att utveckla arbetet med affärsplan och affärsmässighet. Ett första naturligt steg är att ta tillvara den förskjutning mot digital verksamhet som pandemin medfört och som både bidragit till att behålla en stor del kunder under året samt möjliggjort möten med nya kundgrupper. En pågående ombyggnation av Kulturhuset Dieselverkstaden skapar fler verksamhetsytor från 2022. I och med det öppnas nya möjligheter att bredda utbudet och hyra ut lokaler till fler verksamheter och aktörer. Eftersom pandemin har slagit hårt mot många kulturaktörer kommer det att krävas ett aktivt arbete för att stimulera en återstart, både genom att återupprätta tidigare samarbeten och hitta nya som genererar affärer.

## 6.2 Bästa utveckling för alla

**6.2.1 Kommunens verksamhet ska drivas med hög kvalitet, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom sitt område. Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare. Utveckla dynamiskt företagsklimat i toppklass som främjar innovation och entreprenörskap.**



### 6.2.1.1 Velfärd samhällsservice ska ha en kundkvalitet i framkant

En av produktionsområdets styrkor är att leverera en hög kundkvalitet. Kundbemötande och professionalism är prioriterade områden. Det strukturerade kvalitetsarbetet bygger på värderingen att kund, samarbetspartner och medarbetare ska känna sig respekterade och trygga. Att kunderna upplever sig delaktiga och har inflytande över insatserna är också en förutsättning för hög kvalitet. Det är också grunden för att bedriva ett hållbart utvecklingsarbete med ständiga förbättringar, bland annat utifrån kundsynpunkter. Genom att utforma velfärdstjänsterna efter kundens behov blir de användarvänliga, konkurrenskraftiga och relevanta utifrån kundernas perspektiv. Ett konkret exempel är den förmåga produktionsområdet har visat genom att utveckla och anpassa sig till digitala alternativ utifrån efterfrågan från allt fler kunder och närstående.

Införandet av produktionsområdets nya dokumentationssystem Epsilon påbörjades successivt under hösten. Ett användarvänligt och kvalitetssäkrat dokumentationssystem som på sikt kommer att bidra till såväl högre rättssäkerhet som hög kundkvalitet.

Att regelbundet följa upp relevanta kundnyckeltal för de olika kundgrupperna är en viktig del i produktionsområdets utvecklings- och kvalitetssäkringsarbete. Syftet är att få kunskap om hur kunderna upplever kvaliteten, för att sedan tillsammans med dem kunna utveckla och förbättra verksamheterna.

### **Affärsområde Äldreomsorg**

Under året har pandemin haft en stor påverkan på affärsområdets långsiktiga utvecklingsarbete. Under hösten har dock verksamheterna kunnat återuppta en del av det planerade arbetet och många kvalitetshöjande aktiviteter och processer har återupptagits.

För att säkra kundernas delaktighet och inflytande arbetar hela affärsområdet med att kvalitetssäkra och uppdatera genomförandeplanerna. Nytt journalsystem och dokumentation enligt IBIC (Individens Behov I Centrum) har börjat implementeras. På sikt kommer det att leda till en ökad delaktighet för kunderna i framtagandet av genomförandeplanen som skrivs än mer personcentrerat.

Verksamheterna har även arbetat med att stärka kundernas trygghet genom installation av ett nytt trygghetslarm och genom att efterfråga synpunkter och klagomål och sedan skyndsamt åtgärda dem. Detta har medfört att affärsområdet har registrerat flerklagomål och synpunkter vilket underlättar utvecklingsarbetet.

Nacka seniorcenter har genomfört nationella punktprevalensmätningar av följsamheten till basala hygienrutiner och klädregler. Mätningarna visar på goda resultat och har bidragit till en ökad medvetenhet om hur basal vårdhygien ska följas för att hindra smittspridning. Hälsoträdgårdar har utformats på samtliga boenden i syfte att främja utevistelse och aktiviteter, något som varit särskilt värdefullt under pandemin då kunderna har uppmanats att träffa sina närstående utomhus. Digitala hjälpmedel har köpts in för att underlätta kontakt med närstående samt för att genomföra digitala aktiviteter som exempelvis konserter och guidade turer på olika museer.

Arbetet med Stjärnmärkning, en certifiering enligt Svenskt Demenscentrum pågår och demensvården fortsätter därmed att utvecklas och förbättras.

### **Affärsområde Omsorg och assistans**

Affärsområdet arbetar kontinuerligt för att öka delaktigheten för kunder med stora funktionsnedsättningar. Verksamheterna använder sig av olika metoder för kommunikation, bland annat bildstöd i syfte att skapa delaktighet till exempel i



valet av olika maträtter eller aktiviteter. En annan metod är alternativ och kompletterande kommunikation (AKK) som innebär olika former av visuella stöd för att göra tillvaron tydligare och mer hanterbar för målgruppen. Detta har lett till förändrade arbetssätt och positiva effekter för kunderna. Inom boendeformerna har man också inrättat en ny funktion, en tjänst som stödpedagog vars uppdrag bland annat är att bistå verksamheterna med att utveckla metoderna för kommunikation. Några av medarbetarna vidareutbildar sig i nuläget till stödpedagoger för att stärka upp verksamheterna. Förutom en förhöjd kundkvalitet har man också kunnat spara resurser tack vare förändrade arbetssätt med rätt kunskaper.

Ett stort arbete med att förbättra det systematiska kvalitetsarbetet pågår sedan 2019. Bland annat har ett digitalt ledningssystem med processer och rutiner arbetats fram. Arbetet med att förbättra social dokumentation har intensifierats under året och arbetssättet IBIC (individens behov i centrum) har börjat införas. Under våren deltog ett flertal medarbetare i en utbildningsserie i neuropsykiatri. Glädjande är att flera av verksamheterna har fått mycket uppskattning och beröm för sitt sätt att hantera pandemin. Alla verksamheter har klarat av att hålla öppet och kunnat erbjuda kunderna bra och Coronasäkra aktiviteter.

### **Affärsområde Familj och arbete**

Affärsområdet har en stor variation av målgrupper och insatser vilket innebär att verksamheterna arbetar med kundkvalitet på olika sätt. Vissa arbetar aktivt med metodutveckling kopplad till kund och affärsplan, andra har framgångsrikt använd kundsynpunkterna för att utveckla och förbättra verksamheten. Den lokala ledningen har arbetat aktivt och metodiskt med affärsplanerna på alla nivåer i syfte att få medarbetarna att förstå vikten av kundernas behov och insatsernas kvalitet. Detta gör att synpunkter och enkätsvar hålls mer levande och aktiva än tidigare. Att göra medarbetarna mer delaktiga i kvalitetsarbetet har visat sig skapa ett stort mervärde för kunderna.

Förmågan att anpassa sig till den digitala utvecklingen har varit stor både hos

kunder och medarbetare. Verksamheterna erbjuder idag olika kreativa digitala lösningar för att kunna ge ett bra stöd till kunderna. Telefoncoachning, digitala kundmöten och tjänsten onlinebokning används allt mer. Kundundersökningar genomförs kontinuerligt med målgruppsanpassade metoder. Resultaten visar över lag att kunderna är mycket nöjda. De upplever i stor utsträckning att insatserna leder till positiva förändringar och upplevelsen av att vara delaktig i stödet är hög. Den höga kundnöjdheten har en trolig koppling till att en stor del av medarbetarna (som har många specialistkompetenser) håller sig uppdaterade kring forskning och levererar stöd och behandling med hög kvalitet. Utbildning sker fortlöpande utifrån behov hos målgrupperna både internt och externt. Det interna lärandet i organisationen och omvärldsorienteringen bidrar troligtvis också till en hög kundtillfredsställelse.

Under pandemin har verksamheterna framgångsrikt anpassat sina aktiviteter och uppdrag samt haft otaliga digitala möten för att kunna tillmötesgå kundernas önskemål.

### **Affärsområde Kultur och fritid**

Affärsområdet påverkas fortfarande av pandemin och genomför kontinuerliga Anpassningar i verksamheterna på olika sätt. Detta i sig har inneburit en naturlig ökad kontakt med målgrupperna då de ofta deltar i planeringen av verksamhetsinnehållet. Verksamheterna för en ständig dialog med kunder, beställare och aktörer i syfte att hålla en hög kvalitet och möta efterfrågan.

Kulturhuset Dieselverkstaden märker en ökad tillströmning till verksamhetens sociala medier. Informationsdisken som har direktkontakt med besökarna tar emot olika idéer och förslag som bidrar till verksamhetsutvecklingen.






Musikskolan lägger stor vikt vid att inkludera elever och föräldrar i undervisningen. De har genomfört en mängd digitala konserter och digitala filmer har klippts ihop av enskilda framträdanden. Flertalet av musikskolans elever har deltagit i olika inspelningar i olika sammanhang.

När det gäller delaktighet och inflytande har fritidsgårdarna kommit längst. De

arbetar kontinuerligt på olika sätt för att bjuda in ungdomarna till delaktighet. Exempelvis bjuder fritidsledarna in till enskilda samtal för att fråga vad besökarna önskar göra och om de vill medverka i genomförandet.

En styrka hos affärsområdet är förmågan att samverka med interna och externa parter. Ett exempel är Drift och service som har en nära dialog med kultur- och fritidsenheten om prioriteringar av inkomna förslag från olika aktörer.

Tillsammans med enheten för fastighetsförvaltning bidrar de också till minskade kostnader för kommunen i stort. Den viktigaste faktorn är kompetenta medarbetare som förutom att lösa alla ärenden (felanmälningar) också bidrar genom att hjälpa kommunens fastighetsförvaltning i olika frågor. Verksamheten får stor uppskattning från sina uppdragsgivare.

Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2021	Måluppfyllelse 2021
Minst ett kundnyckeltal per verksamhetsområde	  Delvis uppnått	 Delvis uppnått		 Delvis uppnått
<b>Kommentar</b>	<p>Att regelbundet följa upp kundnyckeltal som är relevanta för de olika kundgrupperna är en viktig del i produktionsområdets utvecklings- och kvalitetssäkringsarbete. Syftet är att få kunskap om hur kunderna upplever kvaliteten, för att sedan tillsammans med kunderna kunna utveckla och förbättra verksamheterna. Ett aggregerat kundnyckeltal för hela produktionsområdet är dock inte relevant. Mätningar av kundtillfredsställelse görs regelbundet och redovisas i samband med årsbokslut. En utmaning är att hitta tillförlitliga mätmetoder i de verksamheter där mätningar av olika skäl är svåra att genomföra.</p> <p>Ett utvecklingsarbete är planerat inom natt- och larmverksamheten, idrottsdriften, kulturhuset Dieselverkstaden och fastighetsservice.</p>			
Antal registrerade kundmedborgarsynpunkter	 560	777	670	115,97 %

Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2021	Måluppfyllelse 2021
<b>Kommentar</b>				
<p>Genom en aktiv synpunktshantering lär sig verksamheterna mer om sina kunder och gör dem delaktiga i att utforma och förbättra välfärdstjänsterna. Tjänsterna utvecklas kontinuerligt och blir mer relevanta utifrån ett kundperspektiv, därmed ökar även konkurrenskraften. Jämfört med föregående år så har registreringarna ökat inom samtliga affärsområden och otaliga förbättringar, i stort och smått, har genomförts.</p> <p>Den strukturerade synpunktshantering gör att synpunkter och klagomål åtgärdas skyndsamt och kan exempelvis leda till reviderade rutiner, tydligare information eller ett förändrat bemötande. Det mest förekommande är klagomål på bemötande vilket är naturligt i tjänsteintensiva verksamheter. Detta föranleder kontinuerliga dialoger om vikten av ett professionellt förhållningssätt. I övrigt handlar det ofta om öppettider, skyltning i väntrum, tillgänglighet och matmenyer på boendena.</p> <p>Matmenyer ändras efter kundernas önskemål, öppettider på Träfflokalerna har utökats och önskad kostrådgivning på Hälsoträdgården har införts. Detta är några exempel på mängder av förändringar som genomförts efter kundernas önskemål. Den varma sommaren har också inneburit klagomål på ventilation och klagomål från föräldrar om att barnen på korttidsboendet hade ovanligt mycket myggbett, vilket ledde till att verksamheten köpte in myggfönster för att kunna ha fönstren öppna i sommarvärmen.</p> <p>Verksamheterna får även in en mängd förslag från kunderna. Även dessa leder många gånger till värdefull kvalitetsförbättring. Här kan nämnas ommöblering och inköp för att göra en trivsammare miljö i entréer på ett seniorcenter, temakvällar på grupp- och servicebostäder, höstkrattning, Halloweenfest och mycket annat.</p>				

### 6.2.1.2 Välfärd samhällsservice ska säkra god kompetens

I november hade produktionsområdet 1224 anställda varav 983 tillsvidare. Medarbetarna är kommunens ansikte utåt i dagliga möten med kunder och medborgare. En förutsättning för en lyckad kompetensförsörjning är att det finns en god arbetsmiljö, ett gott bemötande och respekt för uppdragets komplexitet.

Året har präglats av den pågående pandemin vilket har påverkat medarbetarna i stor omfattning. Riktlinjer och rekommendationer kring allt från verksamhetsbegränsningar och skyddsutrustning till hemarbete har medfört en ökande pandemitrötthet för alla yrkesgrupper. Verksamheterna har gjort insatser för att stödja och stärka medarbetarna under året vilket troligen har mildrat de negativa effekterna av pandemin. Höstens medarbetarundersökning genomfördes under september med en svarsfrekvens på 85 procent vilket är ökning med 7 procentenheter sedan förra året. Välfärd samhällsservices totalindex har minskat något under 2021 (från index 77 till 74). Hållbart medarbetarengagemang ligger i nivå med föregående år (78). Glädjande är att 82 procent har svarat positivt på

frågan ”På min arbetsplats har vi kunnat driva verksamheten på ett bra sätt under pandemin”. Under 2022 fortsätter arbetet med att öka hållbarhet, trygghet och trivsel för medarbetarna och extra insatser görs för de verksamheter som fått lägst resultat i medarbetarundersökningen. Dessutom kommer ett stort antal chefer gå kommunens utbildningar i systematiskt arbetsmiljöarbete vilket ska ske minst vart femte år för chefer inom produktionsområdet.

Under året har kompetensförsörjningssituationen tydligt förändrats. Under 2020 och första halvan av 2021 var rekryteringsläget gynnsamt med många som sökte sig till vård och omsorgsrelaterade verksamheter. Under andra halvan av 2021 har det skett en tydlig förändring med färre antal ansökningar och över lag lägre kvalitet på de ansökningar som inkommit. Detta resulterar i längre rekryteringsprocesser och stora utmaningar att få rätt kompetens till verksamheterna, något som huvudsakligen påverkat tillgången till visstidsanställda.





Bemanningsläget har över lag varit bra under året men i takt med att smittspridningen har ökat (under december) har läget blivit mycket ansträngt. Det finns inga indikationer på att rekryteringsläget kommer se bättre ut till våren. Om sjukfrånvaron fortsätter på samma nivå som under slutet av året blir det en utmaning att säkerställa god bemanning. För att minska riskerna pågår ett arbete med att försöka anställa extra många medarbetare på visstid för att minska behovet av timvikarier.

Under året har det genomförts ett stort antal kompetenshöjande insatser inom affärsområde Äldreomsorg. 34 medarbetare inom äldreomsorgslyftet har påbörjat studier med målet att komplettera sina studier för att nå upp till Skolverkets yrkespaket för undersköterskor. Detta görs inom ramen för äldreomsorgslyftet och 22 medarbetare har under året nått målet. Satsningen fortsätter under 2022 då möjligheten finns för fler att starta utbildningen. Utöver det har 15 medarbetare påbörjat studier för att vidareutbilda sig till specialistundersköterska och 9 medarbetare utbildar sig till språkombud för att kunna stötta sina kollegor till bättre språkliga kunskaper.

Inom affärsområde Omsorg och assistans finns omfattande utmaningar med kompetensförsörjning på både kort och lång sikt. Det är bland annat stor brist på stödassistenter. Arbete pågår för att hitta lösningar för att vidareutbilda redan befintlig personal men utbildningar av detta slag tar stora resurser i anspråk, främst i form av vikariekostnader.

Statliga satsningar inom området har uteblivit och Valfärd samhällsservice har sökt medel från kommunens framtidsfonder för att finansiera utbildningsinsatserna. Dessa har avslagits, bland annat med hänvisning till konkurrensneutraliteten. Under 2022 är ambitionen att påbörja en begränsad satsning med visst stöd av omställningsfonden.

**Sjukfrånvaron rapporteras under kapitel 12.**

Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2021	Måluppfyllelse 2021
Hållbart medarbetarengagemang HME	 79 %	78 %	82 %	95,12 %
Sjukfrånvaro tjänstemän	 5,5 %	3,85 %	4 %	103,75 %
Sjukfrånvaro vård och omsorg	 11,26 %	9,15 %	7 %	69,29 %
Attraktiv arbetsgivare		68 %	76 %	89 %

## 6.3 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

**6.3.1 Skapa goda urbana lokaliseringsförutsättningar för verksamheter och arbetsplatser inom olika branscher i kommersiellt attraktiva lägen. Utveckla infrastruktur som bidrar till stadsutveckling och ökad framkomlighet i nära samspel med regionala och nationella aktörer. Tillhandahålla ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler, bostäder och anläggningar med högt nyttjande, låg energiförbrukning i giftfria och trygga miljöer.**



### 6.3.1.1 Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

#### Lokalfrågor

Att ha attraktiva, verksamhetsanpassade och marknadsmässigt prissatta lokaler är av yttersta vikt för att kunna driva affärsmässiga verksamheter. Av produktionsområdets lokaler är 93 procent inhyrda från externa fastighetsägare. Kommunens nuvarande system som ska stötta verksamheter med externt inhyrda lokaler är dessvärre tidsödande, osmidigt och fördyrande för verksamheterna. En intern dialog kring detta pågår i Nacka kommun sedan många år och redan nu har servicenivån förbättrats.

I nuläget pågår många lokalrelaterade projekt inom produktionsområdet. En större ombyggnation av kulturhuset Dieselverkstan påbörjades under sommaren och kommer att fortsätta även under våren 2022.

För Nacka seniorcenter Talliden pågår projektering för en modernisering som kommer påbörjas under 2022. Inom affärsområde Omsorg och assistans undersöks möjligheterna att hitta nya och bättre anpassade lokaler för SKAPA daglig verksamhet.

#### Miljöarbete

Ansvar för hållbarhet och miljö är en viktig del av det vardagliga arbetet inom Valfärd samhällsservice. Alla verksamheter arbetar med källsortering och ofta deltar kunderna i detta arbete som en del av sysselsättningen. Under 2022 inleds ett arbete kring att bland annat minska avfallsmängderna som en del av arbetet

enligt kommunens nya avfallsplan som antogs hösten 2021. Andelen ekologiska livsmedel inom Nacka seniorcenter har ökat successivt de senaste åren men ökningstakten har mattats av under 2021 och ligger på 30 procent.

## **6.4 Stark balanserad tillväxt**

**6.4.1 God tillgång till arbetskraft med relevant kompetens för strategiskt viktiga branscher. Stadsutvecklingsekonomi ska vara självfinansierad över tid. Övriga investeringar ska ha en hög grad av självfinansieringsgrad. Kommunens eget markinnehav ska utvecklas så att det bidrar till minst 40% av bostäder och arbetsplatser av det samlade målet till 2030.**



### **6.4.1.1 Velfärd samhällsservice ska maximera sina marknadsandelar**

Velfärd samhällsservice är en stor organisation som är verksam inom flertalet av kommunens kärnuppdrag och har finansiering från sju av kommunens nämnder, men även från andra kommuner och statliga myndigheter. Produktionsområdets komplexitet är en utmaning men framför allt en framgångsfaktor genom sin bredd. Att verksamheterna är efterfrågade på marknaden visar tydligt att Velfärd samhällsservice levererar velfärdstjänster som både kunderna och Nacka kommun behöver.

Merparten av verksamheterna är konkurrensutsatta och förutom god kundkvalitet och attraktivitet är kostnadseffektivitet av yttersta vikt. Produktionsområdet delar i stor omfattning på gemensamma resurser såsom stabsfunktioner och lokaler. Dessa kostnader påverkas i mindre omfattning av volymen så genom att arbeta för tillväxt i alla delar blir kostnaderna för de gemensamma resurserna relativt sett lägre. Produktionsområdet strävar därför efter att växa i de delar där så är möjligt.

Samtliga affärsområden arbetar för att behålla alternativt öka sina marknadsandelar utifrån sina olika förutsättningar. Utöver omvärldsbevakning och marknadsföring i olika kanaler och forum läggs stor vikt vid att utveckla verksamheterna genom att lyssna och ta till sig synpunkter och förslag från kunderna.



För affärsområde Äldreomsorg har året inneburit fortsatt hantering av pandemin och dess konsekvenser. Arbetet med att uppnå maximal beläggning på boendena har haft sina utmaningar och under året periodvis varit svårt. Detta bland annat på grund av att många äldre och deras anhöriga på grund av oro för smitta ville avvakta med att flytta in på ett äldreboende. Glädjande är att det har förändrats under året och beläggningsgraden har därmed ökat. Processen med biståndsbeslut och verkställande hanteras av äldreheten. Som ett komplement för att både påskynda processen och kunna attrahera samt underlätta för nya kunder erbjuder Nacka seniorcenter öppna visningar av verksamheterna. Intresserade kan därigenom erbjudas en visning av ett boende även om det ännu inte finns något biståndsbeslut, vilket tidigare var ett krav. Detta får till följd att kunder kan ställa sig i kö och ta ett snabbare beslut när väl ett biståndsbeslut för särskilt boende kommer.

För att säkerställa behovet av demensplatser i kommunen utökas successivt den andelen platser. Under perioden har seniorcenter Ektorps ställt om tolv somatiska platser till demensplatser och dessa har i stort sett varit belagda sedan öppnandet i april. Ytterligare fler demensplatser kommer att kunna erbjudas när seniorcenter Talliden har byggts om. Under året har förberedelsearbete och planering pågått och bygglov har beviljats. Ombyggnationen påbörjas sommaren 2022 och när den är klar 2024 kommer kunderna att erbjudas mer moderna och anpassade bostäder. Samtidigt kommer också medarbetarna att få en förbättrad arbetsmiljö.

Larmpatrullen har under året sett en fördubbling av antalet kunder som erhållit beslut om trygghetslarm. Dagverksamheten har under största delen av året haft en begränsad beläggning på grund av restriktioner och äldreheten beslut om att ha mindre grupper. Under september öppnade dagverksamheten som vanligt och börjar närma sig en full beläggning. Daggästerna har ett stort behov av att komma till verksamheterna och är mycket glada över att få komma tillbaka.

Affärsområde Omsorg och assistans har under året startat en ny verksamhet, Saltängens korttidstillsyn. Korttidstillsyn är en helt ny verksamhetstyp för affärsområdet och innebär utökade marknadsandelar när det gäller

korttidsverksamhet riktad till barn och ungdomar.

Att daglig verksamhet har LOV-avtal med Stockholms stad och Värmdö kommun, samt säljer enstaka platser till andra kommuner, har medfört att verksamheterna i princip är fulla. Under kommande år är planen att undersöka om det finns efterfrågan på en daglig verksamhet som riktar sig till personer med måttlig funktionsnedsättning. Tanken är att locka till sig ”hemmasittare” som i dagsläget inte kommer ut i vare sig jobb eller arbetsmarknadsinsatser. Aktiviteter planeras också för att arbeta proaktivt i syfte att locka nya kunder till personlig assistans och till korttidsboenden. Marknadsföring görs bland annat genom instagramkontot ”omsorgsassistansnacka” där merparten av affärsområdets verksamheter delar med sig av bilder nästan varje dag.

Affärsområde Familj och arbete har både behållit och ökat sina marknadsandelar under året och flera verksamhetsområden har pågående aktiviteter för att öka intäkterna. Auktorisation för kundval gällande familjerådgivning har sökts och det finns goda förhoppningar om att det ska generera intäkter under senhösten. Vidare har ett avtal med socialnämnden i Värmdö kommun ingåtts gällande Stödcentrum. Det innebär att Stödcentrum för unga brottsutsatta och medling nu drivs för ungdomar både i Nacka och Värmdö. Trycket på familjebehandling har varit stort under året och ökar, bland annat inom området våld i nära relation. Även efterfrågan hos ATV-mottagningen (Alternativ till våld) har ökat. Nytt för året är uppdraget att driva Nackas ungdomsmottagning i samverkan med regionen. Även ett uppdrag för socialpsykiatri att erbjuda Case manager är nytt och innebär att stötta kunder som är utsatta och både långt ifrån arbetsmarknaden samt saknar ett socialt sammanhang.

För affärsområde Kultur och fritid har pandemin varit kännbar även under den här perioden då fortsatta restriktioner har medfört att många aktiviteter och events inte kunnat genomföras. Efterfrågan på verksamheternas tjänster är dock fortsatt stor. Positivt för kulturhuset Dieselvekstaden är också att många verksamheter och aktörer visar fortsatt intresse för att komma tillbaka när så är möjligt igen. Fritidsgårdarna fortsätter sitt aktiva arbete för att locka fler och nya besökare och följer dagligen upp antalet besökare på de tre verksamheterna

tillsammans. Nacka musikskola har ett gynnsamt rekryteringsläge då många musiker med pedagogisk kompetens (till följd av pandemin) börjat söka sig till arbete inom kulturskolan. En utmaning att hantera är bristen på lokaler i förhållande till behovet av att starta nya kurser där det finns stor efterfrågan.

Indikatorer	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2021	Måluppfyllelse 2021
Ökande antal kunder	—	■ Nej		
Maximal beläggning boenden	◆	359	371	97 %

## 7 Ekonomiskt resultat 2021

Verksamhet, tkr	Ack utfall 2021			Ack budget 2021		Utfall 2020		
	Utfall intäkter	Utfall kostnader	Utfall netto	Budget netto	Budget-avvikelse	Intäkter	Kostnader	Netto
Staber	-108	108	0	0	0	3 462	-3 462	0
AO Äldreomsorg	261 992	-266 993	-5 001	1 150	-6 151	255 173	-257 068	-1 895
AO Omsorg- och assistans	149 170	-143 506	5 664	4 175	1 489	154 555	-147 331	7 224
AO Kultur och fritid	92 385	-91 949	436	1 100	-664	104 294	-99 369	4 925
AO Familj och arbete	97 316	-90 640	6 676	3 575	3 101	96 458	-89 914	6 544
<b>Summa</b>	<b>600 755</b>	<b>-592 980</b>	<b>7 775</b>	<b>10 000</b>	<b>-2 225</b>	<b>613 942</b>	<b>-597 144</b>	<b>16 798</b>

## 8 Investeringar

Under 2021 har investeringar på 3,7 miljoner kronor gjorts. Det finns en investeringsram på 7 miljoner kronor för året. Investeringarna har främst gjorts inom affärsområde Äldreomsorg.

## 9 Redovisning riktade statsbidrag

Bidrag som beviljats/erhållits 2021 (namn)	Sökt belopp tkr	Erhållet/reserverat belopp tkr	Kostnad tkr	Netto tkr
Stimulansmedel för utveckling av vården och omsorgen om våra äldre	8 350	2 700	-2 700	0
Stimulansmedel för studier till utbildningar som omfattas av äldreomsorgslyftet	6 440	3 610	-3 610	0
Statsbidrag personliga ombud	1 618	1 618	-1 618	0
<b>Totalt</b>	<b>16 408</b>	<b>7 928</b>	<b>-7 928</b>	<b>0</b>

## 10 Intern kontrollplan

Redogörelsen utgår från produktionsområdets internkontrollplan som grundar sig i en enhetlig riskanalys.

### Ekonomi i balans

Under perioden har regelbundna uppföljningar av ekonomin gjorts genom möten mellan controller, produktionsdirektör och verksamhetsspecifika ledningsgrupper. Dessa möten genomförs varje månad och har fokus på prognos för kvarvarande månader (under året) och en åtgärdsplan som strävar efter ett ekonomiskt utfall i balans.

Underlagen från dessa möte ligger bland annat till grund för prognosbedömningar.

### Försvårande interna processer inom kommunen

Det sker en löpande samverkan med de processer som påverkar produktionsområdets ekonomiska förutsättningar. Syftet är att skapa förståelse för konkurrensneutralitet hos våra samarbetspartners, till exempel stödprocesser, finansiärer med flera. En del i detta arbete är att åstadkomma en full kostnadskontroll över de kammungemensamma kostnaderna.

### **Förlorad upphandling eller förlust av kunder**

Genom ett löpande och strukturerat kvalitetsarbete strävar samtliga verksamhetsgrenar efter att bibehålla och attrahera nya kunder. Målsättningen är att öka marknadsandelar inom vissa områden och att bibehålla inom andra. Produktionsområdet deltar aktivt i anbudsförfarande när det är adekvat och aktuellt.

### **Tillgång till kompetens**

Produktionsområdet har en särskild stab för kompetensförsörjning med specialister inom bland annat rekrytering. Staben tillämpar kompetensbaserad rekrytering, samarbetar med utbildningsanordnare och verkar för en kvalitetssäkrad introduktion av nya medarbetare.

Kontinuerlig kompetensutveckling och individuella utvecklingsplaner är viktiga faktorer för att bibehålla medarbetare men också för att attrahera nya.

### **Kompetensbrister och ineffektiv planering av arbete**

Produktionsområdet arbetar med verksamhetsdialoger som är en strukturerad form för medarbetarsamtal. Dialogerna sker i mindre grupper och är kopplade till verksamhetens mål, dessa följs upp med individuella samtal. Medarbetarna har individuella kompetensutvecklingsplaner och ledningsorganisationerna arbetar utifrån affärsplaner som finns för varje affärsområde. Utöver detta verkar Valfärd samhällsservice för att ha ett kollegialt stöd för chefer, väl fungerande systemstöd och stabsstöd genom olika specialistfunktioner.

### **Brist på ändamålsenliga lokaler**

Att ha attraktiva, verksamhetsanpassade och marknadsmässigt prissatta lokaler är av yttersta vikt för att kunna driva affärsrättsliga verksamheter. Av produktionsområdets lokaler är 93 procent inhyrda från externa fastighetsägare. Samverkan med enheten för fastighetsförvaltning och fastighetsägare såsom Rikshem är därför en prioriterad fråga. Under perioden har många lokalrelaterade projekt pågått inom produktionsområdet. Det sker en kontinuerlig översyn av

befintliga lokaler och en strävan efter att samnyttja dessa i lämplig omfattning.

### Ofullständiga riskbedömningar och bristande uppföljning

Produktionsområdets samtliga verksamheter gör en årlig riskbedömning gällande arbetsmiljö, säkerhet och i flertalet verksamheter även vad gäller kvalitet.

Riskbedömningarna görs i systemverktyget SMART (skydd mot alla risker och tillbud). Riskerna ska bedömas och åtgärdas löpande under året och systemförvaltare kvalitetssäkrar processen löpande.

Se även bilaga 1 till detta bokslut: Internkontrollplan T3 VSS

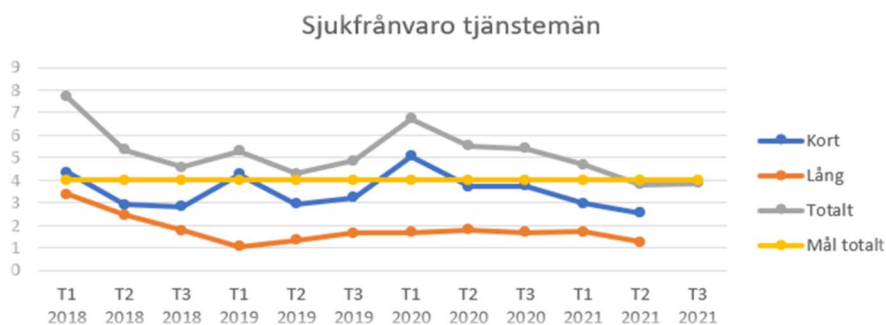
## 11 Uppföljning av medel ur framtidsfonder

**Kommentar:** Valfärd samhällsservice har inte tilldelats medel ur framtidsfonderna.

## 12 Sjukfrånvaro

### Sjukfrånvaro tjänstemän

Coronapandemin har haft fortsatt stor påverkan på verksamheterna under 2021. Trots denna extraordinära situation har den totala sjukfrånvaron för både vård- och omsorgspersonal och övriga minskat i jämförelse med motsvarande period 2020. Sjukfrånvaron har sänkts i jämförelse med samma period 2020, från 5,41% till 3,85%. Notera dock att statistiken gäller fram till november. Verksamheternas medarbetare har i stor utsträckning kunnat arbeta på distans, vilket har bidragit till mindre smittspridning och mindre stress. En annan orsak till lägre sjukfrånvaro är att de allmänna råden och restriktionerna följts noggrant.

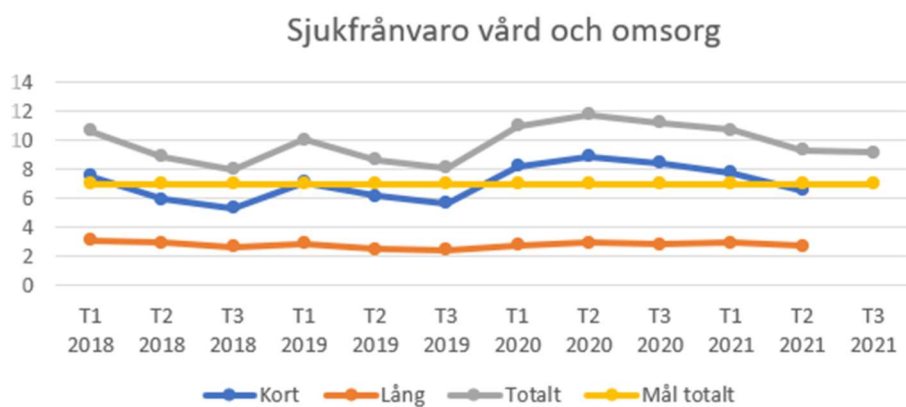


## Sjukfrånvaro vård och omsorg

Coronapandemin har haft fortsatt stor påverkan på verksamheterna under 2021. Trots denna extraordinära situation har den totala sjukfrånvaron för både vård- och omsorgspersonal minskat i jämförelse med motsvarande period 2020. Då redovisningen bygger på statistik till och med november, framgår inte den stigande sjukfrånvaro som skett i december på grund av ökad smittspridning.

Den totala sjukfrånvaron för vård-och omsorg är 9,15%, vilket är en sänkning i jämförelse med motsvarande period föregående år då sjukfrånvaron var 11,19%. Dock ligger sjukfrånvaron fortfarande högt över målvärdet (7%) inom vissa verksamheter.

Sjukfrånvaron kan till stor del förklaras av den pågående pandemin och att man tar ansvar och fortsatt följer Folkhälsomyndighetens råd och riktlinjer att stanna hemma vid minsta symptom på sjukdom. Även smittspårning samt testning av Covid-19 har lett till att medarbetare som ej haft symptom men fått positivt Covid-19 svar fått vara hemma.



## Total sjukfrånvaro Valfärd samhällsservice

