

## **Affärsplan Valfärd samhällsservice 2018 - 2020**

### **I. Produktionsområdets ansvar och uppgifter**

Valfärd samhällsservice ska vara medborgarnas naturliga val inom alla verksamhetsområden. Valfärd samhällsservice ska 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 ett långsiktigt och genomgripande kvalitetsarbete samt hög kompetens och 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 produktionsdirektören som har det samlade ansvaret för hela produktionsområdet. Under produktionsdirektören finns sju verksamhetsområden som leds av en verksamhetschef vardera. Verksamhetschefen har resultatansvar och arbetsgivaransvar inom respektive område. Ett verksamhetsområde kan bestå av flera enheter som i sin tur har olika uppdrag eller finns på flera geografiska platser. Exempelvis är de sex kommunala fritidsgårdarna en enhet som i sin tur ingår i Idrotts- och fritidsverksamheten.

En översyn av hur Valfärd samhällsservice ska organiseras, styras och följas upp pågår. Syftet är att öka effektivitet, synergier och samverkan. Inriktningen är att ha färre men större samlade områden inriktade på likartade uppdrag. Siffror för omsättning och antal medarbetare nedan baserar på prognoser för 2017 och beräknade nya uppdrag för 2018. Budget för 2018 är inte klar.

### **Nacka seniorcenter**

Nacka seniorcenter består av fem särskilda boenden för äldre samt Natt – och larmpatrull i ordinärt boende. Verksamhetsområdet omsätter cirka 235 miljoner kronor och står därmed för nästan hälften av produktionsområdets omsättning. Totalt arbetar nästan 400 medarbetare inom Nacka seniorcenter. Nacka Seniorcenter finns i Ektorp, Finntorp, Saltsjöbaden, Saltsjö-Boo och Älta. Förutom boende för cirka 300 personer erbjuds också dagverksamhet på vissa boenden med runt 700 deltagare i månaden.

### **Omsorg- och assistansverksamheten**

Omsorg- och assistansverksamheten vänder sig till kunder som har behov av stöd enligt lagen om särskilt stöd och service för funktionshindrade (LSS). Inom verksamhetsområdet, som har cirka 300 medarbetare, erbjuds bland annat gruppboende, daglig verksamhet, korttidsboende och sommarkollo för barn och unga. Dessutom ingår personlig assistans, avlösning och ledsagning. Verksamhetsområdet omsätter cirka 120 miljoner kronor per år och har ungefär 170 kunder på boenden, daglig verksamhet och korttidsboende. De utför även omkring 150 000 timmar personlig assistans per år.

### **Kulturverksamheten**

I verksamhetsområdet ingår Nacka musikskola, biblioteken i Nacka Forum, Fisksätra och Orminge samt Kulturhuset Dieselverkstaden. Nacka musikskola ger en bred musikundervisning med hög kvalitet inom olika musikgenrer till runt 3 000 elever. Kulturhuset Dieselverkstaden har en miljon besökare varje år och är ett uppskattat och samtida kulturhus med en mångfald av aktörer. Förutom en omfattande kulturverksamhet riktad mot skolan ingår här Nacka kommuns konstsamling, Nacka konsthall, arbetet med öppna konsten, Nackas kulturarv med Nyckelviken och Nacka hembygdsmuseum i verksamheten. Varje år besöker mer än 700 000 medborgare de tre kommunala biblioteken. Kulturverksamheten omsätter ungefär 70 miljoner kronor och har cirka 100 medarbetare.

### **Individ- och familjeverksamheten**

Individ – och familjeverksamheten erbjuder både öppna insatser, förebyggande arbete och riktade insatser enligt Socialtjänstlagen. I verksamhetsområdet ingår Familjeverksamheten och Ungdomsverksamheten med Polarna Nacka och stöd för unga som begått eller utsatts för brott. Även Beroendeverksamheten, Öppna förskolan och Socialpsykiatrien med boenden och stöd i hemmet ingår i verksamhetsområdet. Cirka 100 medarbetare arbetar runt om i kommunen och genomför bland annat runt 20 000 besök, boendestödsinsatser, aktiviteter och insatser under ett år. Verksamheten omsätter cirka 65 miljoner kronor.

### **Idrotts – och fritidsverksamheten**

I verksamhetsområdet ingår de sex kommunala fritidsgårdarna, Karriärgallerian samt Idrottsdrift. Idrottsdriften ser till att kommunens idrottsplatser, sporthallar och ett antal spontanidrottsplatser och motions slingor är tillgängliga och säkra. Från 2018 planeras även skötsel av Nyckelvikens bondgård att ingå i verksamhetsområdet. Fritidsgårdarna tar emot ungefär sjuhundra ungdomar varje månad och har även aktiviteter under helger och lov. Karriärgallerian arbetar bland annat med ungdomar och unga vuxna som riskerar att hamna utanför skola eller arbete samt anordnar

feriejobb för drygt 400 ungdomar. Totalt arbetar nästan 100 medarbetare inom verksamhetsområdet som omsätter drygt 60 miljoner kronor inklusive det kommande uppdraget i Nyckelviken.

### **Flykting- och etableringsverksamheten**

Verksamhetsområdet startades under 2016. Här finns två HVB – hem för ensamkommande flyktingbarn med plats för 32 ungdomar. Verksamheten erbjuder även stöd för nyanlända i form av etableringsstöd. Sedan start har över 500 personer fått stöd att etablera sig i Nackasamhället. Ett nytt uppdrag från sommaren 2017 är stöd för unga nyanlända som ska bo i eget boende. Verksamhetsområdet är organiserat för att klara av de snabba förändringar som sker inom området, bland annat vad gäller lagar, finansiering och prognoser. En framgångsfaktor är ett intensivt samspel med de nyanlända, civilsamhället och olika myndigheter. Flykting- och etableringsverksamheten beräknas omsätta 29 miljoner kronor och har 32 medarbetare.

### **Arbets- och karriärverksamheten**

Arbets- och karriärverksamheten är dels en stödverksamhet till övriga verksamhetsområden vad gäller bemanning och rekrytering och dels den verksamhet som erbjuder arbetsmarknadsinsatser till Nackabor som står utanför arbetsmarknaden. Inom arbetsmarknadsområdet erbjuds dels tjänster inom kundval och även exempelvis offentligt skyddade anställningar på uppdrag av arbetsförmedlingen.

Inom rekrytering och bemanning sker rekryteringen till alla vård- och omsorgsverksamheter samt flertalet övriga tjänster. Timvikarier och visstidsanställda har sin anställning här och bemannar verksamheterna efter behov. Totalt är drygt 330 personer anställda i olika former inom verksamheten med uppdrag inom någon av produktionsområdets övriga verksamheter. Arbets- och karriärverksamheten har 19 fast anställda tjänstemän som arbetar med rekrytering, bemanning och arbetsmarknadsinsatser.

## **2. Kortfattad beskrivning av utgångsläge**

Välfärd samhällsservice levererar stöd, service och tjänster inom ett stort antal områden. Produktionsområdet har enligt de mätningar som görs generellt nöjda kunder inom samtliga verksamhetsområden. Arbete med att utveckla metoder för att mäta och följa upp kund- och medborgarnöjdhet pågår kontinuerligt.

Beläggning på boenden, deltagande i verksamheter och användande av tjänster bedöms generellt som långsiktigt och stabilt. Vissa verksamheter är känsliga för förändringar av lagstiftningar, regelverk eller riktlinjer för bedömning av insatsnivå. Exempelvis påverkar försäkringskassans minskning av assistansersättningar verksamheterna inom LSS i stor utsträckning.

Omsättning och intäkter kommer enligt verksamheternas bedömning att fortsätta öka under de kommande åren. Detta beror dels på att Nacka växer och dels på att nya tjänster utvecklas. Verksamheter som minskas eller uppdrag som avslutas bedöms kompenseras av nya uppdrag och volymökningar. Inom kulturområdet går exempelvis de kommunala biblioteken över till en annan

utförare 2019. Delar av den minskningen inom kulturområdet bedöms kunna täckas av nya möjligheter kopplat till den nya kulturchecken. En satsning på att bygga ut kapaciteten inom Nacka seniorcenter planeras.

Uppräkningar av checknivåer och överenskommelser har länge legat under kostnadsutvecklingen. De uppräknings som gjorts de senaste åren är välkomna men täcker inte kostnadsutvecklingen i form av exempelvis löner och lokaler. Produktionsområdet arbetar löpande med att nyttja synergier både internt och externt och effektiviseringsarbetet är ständigt pågående. De knappa marginalerna innebär en stor utmaning i flera verksamheter. Det är en svår uppgift att utveckla kvalitet och erbjuda långsiktighet givet de ekonomiska förutsättningarna.

En väsentlig del av effektiviseringsarbetet 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 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.

Flera verksamheter brottas med dålig ekonomi. Åtgärder för att komma till rätta med situationen har satts in. De största utmaningarna finns inom verksamhetsområdet Omsorg- och personlig assistans. Inom detta området kan mer genomgripande åtgärder såsom avveckling eller utträde ur kundvalen bli aktuella.

Händelserna på Nacka seniorcenter Sjötäppan under 2017 har lett till minskat förtroende för verksamheten och ett stort ekonomiskt underskott. Stora utmaningar kopplat till ledning och styrning inom verksamhetsområdet Nacka seniorcenter är nu hanterade och bedömningen är att verksamhetsområdet kommer att redovisa ett stort underskott 2017, främst kopplat till Sjötäppan, men att ekonomi i balans ska kunna nås igen 2018.

### 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 verksamhetsområdenas förutsättningar. Alla verksamhetsområden följs även upp internt på indikatorer som baserar sig på respektive beställande nämnds fokusområden. Detta rör främst kvalitet och kundnytta.

#### 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, ständiga förbättringar och ligga i framkant inom sitt område.

Attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare.

#### Resultatindikatorer

- Kundnöjdhet, mäts per verksamhetsområde
- Antal registrerade kund- medborgarsynpunkter
- Hållbart medarbetarengagemang HME
- Utvecklingsindex medarbetare
- Arbets- och hälsoindex medarbetare

#### Arbete för att nå målen

Arbetet med digitaliseringen av ledningssystemet för arbetsmiljö, säkerhet och kvalitet fortsätter under 2018. Denna satsning tillsammans med ett starkt fokus på kundernas och medborgarnas åsikter och förslag bäddar för en fortsatt god tjänstekvalitet, givet de ekonomiska förutsättningarna. Ett viktigt utvecklingsområde är att hitta bättre metoder för att mäta kundnöjdhet och tjänstekvalitet inom alla verksamhetsområden.

Under 2017 har Välfärd samhällsservice framgångsrikt implementerat Pulsen Combine, ett helt nytt dokumentationshanteringssystem, inom alla vård- och omsorgsverksamheter. Detta underlättar en än mer rättssäker och kundanpassad dokumentation samtidigt som digitaliseringen ökar effektiviteten och underlättar för uppföljning.

Välfärd samhällsservice fortsätter att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare. Under de närmaste åren ska samarbeten med lärosäten och utbildningsanordnare stärkas för att säkra framtida kompetensförsörjning. I det strategiska arbetet ingår bland annat att hantera den allt

snabbare rörligheten på arbetsmarknaden. Dessutom är det viktigt att snabbt kunna göra omställningar när förutsättningar ändras eller nya behov uppstår inom produktionsområdet. Produktionsområdet fortsätter att systematiskt arbeta med arbetsmiljö. Valfärd samhällsservice arbetar aktivt med hälsoinsatser, förebyggande åtgärder och tidiga rehabiliteringsinsatser för att främja hälsa och minska sjukfrånvaron.

## Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka

Valfärd samhällsservice har en viktig del av ansvaret för Nacka som livsmiljö. Produktionsområdet ansvarar dels för skötsel av idrottsplatser och utbud inom kultur och fritid. Dessutom bidrar många verksamheter med olika former av stöd i medborgares vardag och flera Nackabor har sitt hem i något av de boenden som drivs av Valfärd samhällsservice.

Genom att göra aktiva val av varor och tjänster kan även miljö, rättigheter och hälsa utanför Nacka påverkas. Valfärd samhällsservice ska bidra till detta genom val av miljö – och rättvisemärkta varor där så är möjligt.

### Nämndens fokus

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

Rikt och aktivt kultur- och fritidsutbud.

### Resultatindikatorer

- Ökande andel inköpta varor som är miljömärkta
- Ökande andel miljömärkta livsmedel
- Positiv trend av besökare och deltagare i produktionsområdets kultur- och fritidsverksamheter

### Arbete för att nå målen

Redovisning och mätning av miljömärkta varor ska utvecklas för att bättre kunna följa utvecklingen. Valfärd samhällsservice arbetar även nära kommunens inköpsenhet med upphandlingar och utvecklingsfrågor.

Inom kultur och fritid sker ett kontinuerligt arbete för att erbjuda ett rikt utbud av kultur- och fritidsaktiviteter. Den nya kulturchecken är ett viktigt verktyg för Nacka att stimulera till deltagande i kulturaktiviteter, Valfärd samhällsservice har goda möjligheter att bli en stark aktör inom detta område. Under 2018 kommer produktionsområdet att ta över ansvaret för driften av gården i Nyckelviken vilket ökar antalet kontakter med medborgarna.

## Stark och balanserad tillväxt

Välfärd samhällsservice har goda förutsättningar att växa i takt med Nackasamhället. Det uppskattade och välutnyttjade utbudet av omvårdnad, tjänster och service ger en stabil bas för fortsatt utveckling.

### Nämndens 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 verksamhetsområde
- Utbildningsnivå inom produktionsområdets verksamheter

### Arbete för att nå målen

Arbete pågår för att undersöka förutsättningarna att bygga ett nytt, större äldreboende i Älta och att bygga om Seniorcenter Talliden pågår. Den nya kulturchecken skapar goda möjligheter att växa inom kulturområdet och kan delvis kompensera för bortfallet av de tre kommunala biblioteken.

Inför kommande upphandlingar av bland annat hälso- och sjukvård och gruppboenden inom området funktionsnedsättning analyseras förutsättningarna för att lägga konkurrenskraftiga anbud.

## Maximalt värde för skattepengarna

Välfärd samhällsservice ska med bibehållen god kvalitet uppnå budget i balans och därmed leverera det överskottskrav om 3 miljoner kronor som Kommunfullmäktige beslutat för 2018.

### Nämndens fokus

Produktionsområdet uppnår sitt överskottsmål.

### Resultatindikatorer

- Budget i balans

### Arbete för att nå målen

Arbetet med att öka effektiviteten i verksamheterna fortsätter. Genom täta uppföljningar och effektivitet i ekonomistyrningen inriktas arbetet på att anpassa verksamheterna till den situation som budgetförutsättningarna innebär. Arbetet med att hitta och nyttja synergier inom produktionsområdet för att öka effektivitet och kvalitet pågår kontinuerligt.

Det finns goda förutsättningar för produktionsområdet att fortsätta öka vad gäller både omfattning och inriktning framöver och arbetet med att utveckla nya tjänster och stöd pågår ständigt i samspel med medborgare, kunder och andra intressenter.

Analys av marknadsförutsättningar, ekonomi och möjligheterna att driva verksamheter med god kvalitet och hög kundnöjdhet behöver göras för att bedöma om verksamheter ska startas, utvecklas eller avvecklas.

#### 4. Resursfördelning

Görs i samband med internbudgetprocessen.

| Verksamhetsområde | Intäkter<br>(tkr) | Kostnader<br>(tkr) | Resultat<br>(tkr) |
|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Totalt            |                   |                    | +3 000            |

#### 5. Utmaningar och möjligheter – framåtblick

Görs i samband med internbudgetprocessen.

Under arbete