

## **Affärsplan Valfärd samhällsservice 2019 - 2021**

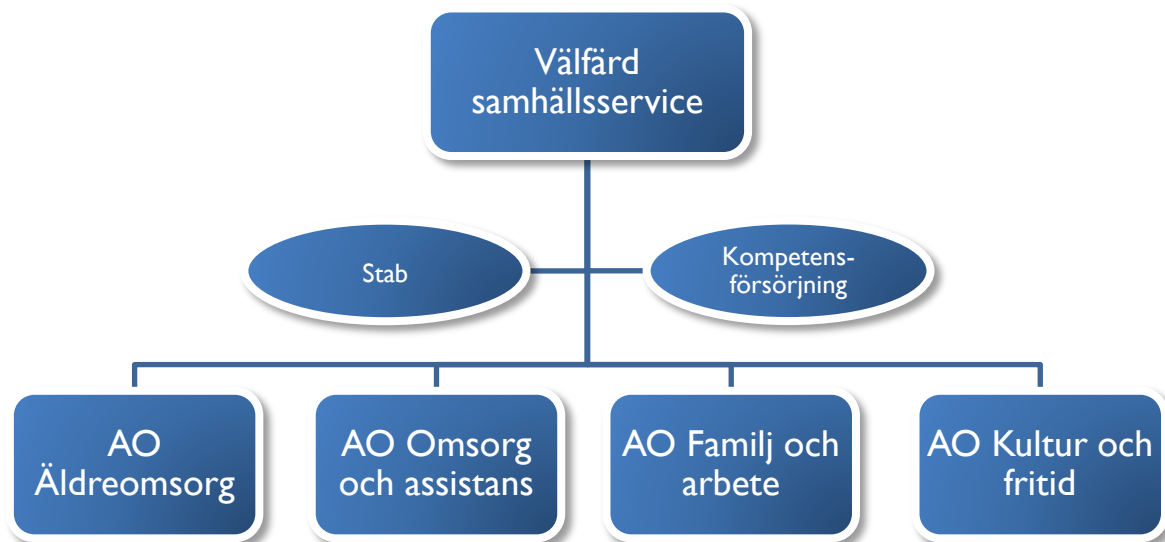
### **I. Produktionsområdets ansvar och uppgifter**

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 långsiktigt och genomgripande kvalitetsarbete, samt hög kompetens och stort engagemang hos medarbetare och ledare. Tack vare detta kan produktionsområdet åta sig nya verksamhetsområden och uppdrag på ett effektivt och välstrukturerat sätt.

### **Organisation**

Valfärd samhällsservice leds av produktionsdirektören som har det samlade ansvaret för hela produktionsområdet. Under produktionsdirektören finns sedan juni 2018 fyra affärsområden, vardera i ledning av en affärsområdeschef som ansvarar för drift och utveckling av respektive affärsområde. Affärsområdena är indelade i verksamhetsområden som i sin tur bedriver verksamheter på många olika platser i kommunen och har en mångfald av uppdrag. Produktionsområdets resurser för stöd, styrning och uppföljning är samlade i två staber, varav den ena är specialiserad på kompetensförsörjning, främst i form av rekrytering och bemanning.



### **Affärsområde Äldreomsorg**

Fokus för affärsområde Äldreomsorg är att verka för att äldre människor får leva och bo självständigt under trygga förhållanden samtidigt som de kan ha en aktiv och meningsfull tillvaro i gemenskap med andra. Affärsområdet omfattar fem särskilda boenden för äldre med plats för cirka 300 kunder, samt Natt- och larmpatrull som hjälper kunder i hemmet. Nacka seniorcenter finns i Ektorp, Finntorp, Saltsjöbaden, Saltsjö-Boo och Älta. På tre av boendena erbjuds också dagverksamhet med varierande aktiviteter. Nacka seniorcenter har närmare 400 medarbetare och är det största affärsområdet inom Valfärd samhällsservice med en omsättning på drygt 250 miljoner kronor, vilket motsvarar nästan hälften av produktionsområdets omsättning.

### **Affärsområde Omsorg och assistans**

Verksamheterna inom Omsorg och assistans vänder sig främst till kunder som behöver stöd enligt lagen om stöd och service för vissa funktionshindrade (LSS). Målgruppen är komplex vilket kräver verksamheter som kan anpassas utifrån respektive målgrupps behov. Här finns gruppboendestäder, daglig verksamhet, korttidsboende och sommarkollo för barn och unga samt personlig assistans, avlösning och ledsagning. Till affärsområdet hör också två mindre verksamheter, Hälsoträdgården som erbjuder inledande rehabilitering till personer med någon form av ohälsa samt barnomsorg i hemmet på obekvämt arbetstid. Affärsområdet omsätter cirka 120 miljoner kronor per år.

### **Affärsområde Familj och arbete**

Affärsområde Familj och arbete rymmer en mängd olika verksamheter som på olika sätt stödjer individer och familjer i olika skeenden i livet. Verksamheterna erbjuder öppna insatser, förebyggande arbete och riktade insatser enligt Socialtjänstlagen. Inom ungdomsverksamheten finns Polarna Nacka, som bedriver uppsökande verksamhet bland ungdomar och rör sig ute på fältet för att skapa trygghet samt verka mot kriminalitet och droger. Ungdomsverksamheten ger

även stöd till unga som begått eller har utsatts för brott. Beroendeverksamhet för både unga och vuxna, socialpsykiatri med boenden och stöd i hemmet är exempel på andra delar inom affärsområdet där även olika former för familjestöd ingår. Bland annat genomförs det runt 20 000 aktiviteter i form av boendestöd och andra insatser under ett år. Stöd ges också till arbetssökande och till nyanlända som är i behov av arbets- och integrationsinsatser för att kunna bli självförsörjande samt till unga nyanlända som ska bo i eget boende. Flykting- och etableringsverksamheten är organiserad för att klara av de snabba förändringar som ofta sker inom området och har en väl fungerande samverkan med civilsamhället och andra aktörer. Totalt omsätter affärsområdet drygt 80 miljoner kronor och har drygt 130 medarbetare.

### **Affärsområde Kultur och fritid**

Till Kultur och fritid hör Nacka musikskola, Kulturhuset Dieselverkstaden, sex fritidsgårdar samt idrottsdrift. Inom ramen för idrottsdriften ligger att se till att kommunens idrottsplatser, sporthallar och ett antal spontanidrottsplatser och motionsslingor är tillgängliga och säkra. Tillsammans erbjuder affärsområdet kommunens invånare tillgång till mångsidiga, engagerande och angelägna kultur- och fritidsaktiviteter av hög kvalitet. Ett särskilt fokus inom kulturområdet är att jobba mot barn och unga. Det bedrivs en omfattande publik verksamhet och samverkan sker med många aktörer både nationellt och internationellt. Kulturhuset Dieselverkstaden omfattar bland annat Nacka lokalhistoriska arkiv, Nacka konsthall, Dieselverkstadens scener, verkstäder, informationsdisk och har cirka en miljon besökare per år. Även andra uppskattade verksamheter som Nackas kulturarv med Nyckelviken och Nacka hembygdsmuseum ingår. Nacka musikskola erbjuder musikundervisning till omkring 3000 elever årligen. Verksamheten har en omfattande ensemble- och orkesterverksamhet och representerar Nacka kommun i många olika sammanhang med olika ensembler. Uppskattade är också fritidsgårdarna som tar emot ungefär sjuhundra ungdomar varje månad och som även erbjuder aktiviteter under helger och lov. Affärsområdet omsätter drygt 100 miljoner kronor och har ungefär 200 medarbetare totalt.

## **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. 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 över en längre tid som stabilt men periodvis förekommer tomma platser på de olika boendena. Främst kommer det att finnas en överkapacitet i Nacka inom särskilda boenden för äldre de kommande åren. Ett flertal nya boenden bedöms stå färdiga innan den förväntade ökningen av äldre i kommunen ökar i motsvarande grad. För att möta detta pågår en omställning för att kunna erbjuda en högre andel demensplatser, då det finns en efterfrågan på sådana platser i Nacka. Arbete pågår också med att auktorisera boendena för att kunna ta emot kunder från Stockholm stad.

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. Detta gäller både nationella riktlinjer och rekommendationer och ändringar av auktorisationsvillkor eller checkkonstruktioner.

Omsättning och intäkter kommer att fortsätta öka under de kommande åren även om det är liten minskning mellan 2018 och 2019, bland annat beroende på att biblioteken övergår till drift av annan utförare och att HVB för ensamkommande avslutat verksamheten. Den framtida tillväxten 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 över tid. Inom affärsområde kultur och fritid går exempelvis de kommunala biblioteken över till en annan utförare 2019. Delar av den volymminskningen bedöms kunna täckas av nya möjligheter kopplade till den nya kulturskolechecken och ökade uppdrag för idrottsdriften

En stor utmaning för produktionsområdet är att utveckla kvalitet och erbjuda långsiktighet givet de ekonomiska förutsättningarna. Inför 2019 nära tredubblas avkastningskravet vilket ytterligare försvårar förutsättningarna att fullt ut möta förväntningarna från medborgare, kunder och beställare. Det är känt att uppräkningsnivåer och överenskommelser länge har legat under kostnadsutvecklingen. De uppräkningsnivåer som gjorts de senaste åren är välkomna men täcker inte kostnadsutvecklingen i form av exempelvis löne- och hyresökningar. Givet förutsättningarna arbetar produktionsområdet ständigt för att effektivisera och att nyttja synergier både internt och externt.

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 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.

### 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 uppdragsgivande 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, 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
- Hållbart medarbetarengagemang, HME
- Utvecklingsindex, medarbetare
- Arbets- och hälsoindex, medarbetare

#### Arbete för att nå målen

Alla verksamheter arbetar löpande med att bli bättre på att möta behov och önskemål från medborgare och kunder. Det finns väl fungerande digitala system för kvalitetsledning och synpunktshantering som fortsätter att utvecklas men inom vissa verksamheter behöver systematiken i arbetet förbättras. Ett viktigt utvecklingsområde är att hitta bättre metoder för att mäta kundnöjdhet och tjänstekvalitet.

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.

Även det systematiska arbetsmiljöarbetet är väsentligt. Välfärd samhällsservice arbetar aktivt med hälsoinsatser, förebyggande åtgärder och tidiga rehabiliteringsinsatser för att främja hälsa och minska sjukfrånvaro.

## 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. Många av Nackas medborgare har sitt hem i något av de boenden som drivs av Välfärd samhällsservice.

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

### Nämndens 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.

Rikt och aktivt kultur- och fritidsutbud.

### Arbete för att nå målen

Verksamheterna arbetar för att i stor utsträckning handla hållbart och många har ett långtgående miljöarbete kring exempelvis avfallshantering och materialval. Redovisning och mätning av miljömärkta varor behöver utvecklas för att kunna följa utvecklingen. I dagsläget saknas förutsättningar att mäta utvecklingen med kvalitet. Välfärd samhällsservice arbetar nära kommunens inköpsenhet med upphandlingar och utvecklingsfrågor och räknar med att tillsammans med dem hitta sätt att mäta utvecklingen.

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. Produktionsområdet, som i dagsläget har drygt halva marknaden inom kulturskoleområdet, har goda möjligheter att bli en ännu starkare aktör inom detta område.

## 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 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 affärsområde

### Arbete för att nå målen

Produktionsområdet ska vara konkurrenskraftigt inom befintliga områden och ha en hög beredskap att ta sig an nya uppdrag eller starta nya verksamheter om behov uppkommer. Idrottsdriften provar tillsammans med enheten för fastighetsförvaltning möjligheterna att hjälpa till med tillsyn och enklare underhållsarbete. De stödjer även natur- och trafikprocessen med ledningsuppdrag på Nyckelviken.

Det pågår även ett arbete i syfte att undersöka förutsättningarna för att bygga ett nytt, större äldreboende i Älta samt att ställa om avdelningar på befintliga äldreboenden till demensplatser.

I samband med att de nya affärsområdena har formats sker en satsning på affärsutveckling och strategisk utveckling. Genom en ökad affärsmässighet ska förmågan att utveckla nya tjänster stärkas. Befintliga verksamheter ska snabbt kunna anpassas efter nya förutsättningar och strategiska samarbete stimuleras. Detta ska skapa förutsättningar för långsiktigt hållbara och lönsamma affärer för produktionsområdet.

## Maximalt värde för skattepengarna

Välfärd samhällsservice ska med bibehållen god kvalitet uppnå budget i balans och därmed leverera det överskottskrav om 8,9 miljoner kronor som Kommunfullmäktige beslutat för 2019.

### Nämndens fokus

Produktionsområdet uppnår sitt överskottsmål.

### Resultatindikatorer

- Budget i balans

### Arbete för att nå målen

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

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



## 4. Resursfördelning

Affärsområde	Intäkter (tkr)	Kostnader (tkr)	Resultat (tkr)
Affärsområde Familj och arbete	83 444	-82 110	1 334
Affärsområde Kultur och fritid	101 450	-99 754	1 696
Affärsområde Omsorg och assistans	119 085	-117 178	1 907
Affärsområde Äldreomsorg	256 217	-252 254	3 963
<b>Totalt</b>	<b>560 196</b>	<b>-551 296</b>	<b>8 900</b>

För 2019 har produktionsområdet ett budgeterat resultat på 8,9 miljoner kronor. Detta motsvarar det beslutade avkastningskravet för 2019. Omsättningen för 2019 budgeteras till 560 miljoner kronor, vilket är en minskning med 0,8% mot innevarande år enligt senaste årsprognosen för 2018.

Minskningen finns framförallt inom affärsområdena Familj och arbete samt Kultur och fritid. Minskningen inom affärsområdet Familj och arbete avser HVB som avvecklats under 2018. Inom affärsområdet Kultur och fritid beror minskningen på att biblioteken övergår till privat drift från och med 2019.

Välfärd samhällsservice bedriver en mycket personalintensiv verksamhet där närmare 80 procent av den totala kostnadsmassan utgörs av personalkostnader. Enbart löneökningen för 2019 beräknas uppgå till drygt 6 miljoner kronor eller 1,2% av de totala kostnaderna.

Sänkningen av personalomkostnadspålägget till en mer konkurrensneutral nivå välkomnas. Dock innebär den ökning av avkastningskravet som gjordes i samband med sänkningen av personalomkostnadspålägget att en relativt stor del av den positiva effekten försvinner. Dessutom har uppräknningar av checknivåer och överenskommelser under flera år legat klart under kostnadsutvecklingen. Flera områden har inte fått någon uppräknning alls för 2019 års budget.

Sammantaget kommer det därmed även fortsättningsvis att vara en stor utmaning för Välfärd samhällsservice att leva upp till ambitionen ”att vara bäst som kommun”. Att leverera hög tjänstekvalitet parallellt med ständiga ekonomiska effektiviseringar är bara möjligt till en viss gräns.

## 5. Utmaningar och möjligheter – framåtblick

### Utveckla och avveckla affärer

Välfärd samhällsservice ska utveckla och stärka de områden som är lönsamma eller av andra skäl strategiskt viktiga för kommunen att driva i egen regi. Verksamheterna ska kontinuerligt utvecklas gällande innehåll, utbud och utformning med fokus på kundnytta, kvalitet och effektivitet. Välfärd samhällsservice ska växa med ett växande Nacka och om affärsmöjligheter finns, öppna nya verksamheter eller utvidga befintliga. Tjänster och uppdrag ska marknadsföras gentemot såväl befintliga som framtida kunder. Information om erbjudanden och tjänster ska även riktas till handläggare både inom och utom kommunen. Där så är möjligt ska platser säljas till andra kommuner för att säkerställa hög beläggning.

De uppdrag som inte är lönsamma ska i första hand genomlysas för att identifiera och tydliggöra förutsättningar, kostnadsstrukturer och eventuella möjligheter till förändringar. Insatser för att nå lönsamhet ska sättas in tidigt och vid behov ska uppdragen omstruktureras eller avslutas.

Välfärd samhällsservice ska vara det självklara valet när kommunen behöver utveckla tjänster för nya uppdrag eller kundgrupper. Produktionsområdets innovationskraft bidrar här till att skapa nya möjligheter genom sitt sätt att effektivt navigera och interagera nya förutsättningar och komplexa utmaningar. Produktionsområdet ska också vara öppet för att leverera tjänster som rekrytering eller annat stöd till övriga delar av kommunen. Det ska även kunna ta över uppdrag som myndighet och huvudmannaprocesserna bedömer kan ligga inom produktionen. Välfärd samhällsservice omfattar bred kompetens samt hög rörlighet för personer, uppdrag och idéer och det finns goda förutsättningar för att snabbt kunna ställa om och ställa upp. Genom dialog med övriga delar av kommunen ska trygghet skapas för att Välfärd samhällsservice är den självklara partnern för utveckling.

### Säkerställa och utveckla resurser

För Välfärd samhällsservice är medarbetarna den absolut största och viktigaste resursen och ett självklart prioriterat område. Tillgång till funktionella, attraktiva och strategiskt placerade lokaler är en annan prioriterad fråga de närmaste åren, sett till kommunens intensiva utveckling. Genom att ligga i framkant inom digitalisering ska produktionsområdet möta befintliga och kommande behov med hög konkurrenskraft.

### Kompetens, rekrytering och utbildning

Kompetensförsörjning på både kort och lång sikt är en nyckelfråga. Tillgång till personer med rätt kompetens ska säkras på många sätt. Grunden är att Nacka kommun, Välfärd samhällsservice och de enskilda verksamheterna ska ses som en attraktiv miljö att arbeta och verka i.

Produktionsområdet arbetar för att fördjupa samarbeten med utbildningsanordnare inom vård och omsorg. Detta för att kunna skapa strategiska samarbeten där Nacka kan erbjuda praktikplatser med bra handledning och goda möjligheter till anställning för eleverna. En stor utmaning i nuläget är bristande kunskaper både språkligt och inom fackämnen hos de som utexamineras från vissa utbildningar. Förutom att ställa krav på utbildningarna finns möjligheten att utveckla egna koncept som kombinerar arbete med kunskapsuppbyggnad.

## Lokaler

Välfärd samhällsservice bedriver verksamheter i en mängd olika lokaler i samtliga kommundelar. Majoriteten ägs av privata fastighetsägare och många lokaler har behov av upprustningar och renoveringar, och i vissa fall är lokalerna inte längre lämpliga för den verksamhet som bedrivs. Ett exempel är äldreboendet i Älta Centrum där det finns en stor risk för ett vite från Arbetsmiljöverket om inte kundernas toaletter byggs om. I andra fall hindrar lokalernas utformning effektiv resursanvändning av personal.

Välfärd samhällsservice har många verksamheter som pågår dygnet runt men också många som bara har verksamhet vissa tider på dygnet och där lokalerna står tomma övriga tider. För att öka effektiviteten ska produktionsområdet sträva efter att ha hög nyttjandegrad av lokaler. I första hand för egna verksamheter och i andra hand för att hyra in verksamheter i andras lokaler alternativt hyra ut egna lokaler till andra aktörer. I sista hand ska nya lokaler hyras.

När Nacka bygger stad är det av yttersta vikt att bidra med fackkompetens till stadsbyggnadsprocessen så att planerade verksamheter placeras på relevanta platser för medborgarna. De ska även utformas för att vara attraktiva och funktionella för olika kundgrupper.

## Verksamhetsutveckling med hjälp av digitalisering och välfärdsteknik

Verksamheterna arbetar ständigt med att utveckla befintliga uppdrag och att erbjuda nya tjänster för kunder och medborgare. Produktionsområdet har inför 2019 stärkt förmågan att kunna stötta verksamheterna med verksamhetsutveckling och har kapacitet att driva större utvecklingsprojekt. Vid utvecklingsarbete är det viktigt att se över möjligheten att även utveckla digitala stöd för tjänsternas utförande och för att underlätta handläggning och administration.

För att underlätta utvecklingsarbete och möjligheter att leva upp till lagkrav inom säkerhet, arbetsmiljö, miljö och kvalitet används webbverktyget Verkttyglådan SMART (Skydd Mot Alla Risker och Tillbud). Verkttyget tydliggör vad som ska göras, när det behöver göras och hur det ska utföras. Genom ett mer systematiskt och strukturerat arbetssätt skapas bättre förutsättningar att uppnå ständiga förbättringar. Verkttyglådan SMART innehåller ett komplett stöd för att säkerställa att organisationen alltid arbetar i enlighet med aktuell lagstiftning.

Nacka seniorcenter har länge legat i framkant inom digitalisering av äldreomsorg med bland annat digitala larmsystem. Även i resten av organisationen är IT-mognaden hög. Som exempel uppfattar leverantören Pulsen att produktionsområdets införande av journalsystemet Combine varit det bästa de deltagit i. Produktionsområdet deltar som testmiljö inom EU-projektet Digital Care och det finns planer att genomföra praktiska försök under 2019. Utöver det ska stor vikt läggas på att möjliggöra införande av ny teknik och rutiner inom hela produktionsområdet. Detta genom att göra upphandlingar som stödjer innovation och testning samt att ständigt spana på omvärlden och söka samarbeten med duktiga aktörer.

## **Strategiska satsningar**

### **Affärsområde äldreomsorg**

En av de viktigaste ekonomiska framgångsfaktorerna för Nacka seniorcenter är att ha hög beläggning på de lägenheter som finns. Det pågår även ett arbete för att auktorisera affärsområdet i Stockholms stad för att kunna erbjuda platser till kunder från Stockholm. På sikt kan det även bli aktuellt att ta emot kunder från andra kommuner. Parallellt pågår ett arbete med att fräscha upp miljön både interiört och exteriört för att öka trivselen för befintliga kunder men också för att attrahera potentiella kunder. För att lyckas med detta behöver affärsområdet få till en långsiktig och stabil samverkan med fastighetsägaren Rikshem men också satsa egna resurser.

Socialstyrelsen har sammanställt de faktorer som är viktigast för de äldre på särskilda boenden för att de ska känna sig nöjda med omsorgen. Trygghet visade sig vara den absolut viktigaste faktorn. Installation och hantering av olika larm är en väsentlig trygghetsfråga och ett utvecklingsarbete kring larm och larmhantering pågår. Näst efter trygghet är mat och måltid den viktigaste kvalitetsaspekten enligt Socialstyrelsen. För att kunna erbjuda god, näringsriktig, anpassad och hemlagad mat pågår ett arbete för att samordna inköp, matsedlar och organisation för alla boenden. Detta kommer även att öka effektiviteten och skapa förutsättningar för säsongsanpassad och klimatsmart mat. Det pågår även ett utvecklingsarbete gällande själva måltidsmiljön.

### **Affärsområde Omsorg och assistans**

Många kommuner har stora ekonomiska utmaningar inom området som omfattas av LSS. De omstruktureringar och satsningar som gjorts inom daglig verksamhet har gett goda resultat. Alla verksamheter behöver kontinuerligt anpassa kostnader och insatser efter de checknivåer som gäller för respektive kund. Ytterligare arbete krävs för att attrahera fler kunder till befintliga verksamheter. Det behövs även ses över möjligheter att starta nya verksamheter som vänder sig till den växande gruppen med neuropsykiatriska funktionsnedsättning. För att nå nya kunder behöver såväl kunderbudandet som marknadsföring vässas.

En översyn av personlig assistans kommer att genomföras under våren 2019. Syftet är att analysera förutsättningarna för att driva verksamheten i egen regi och vilka förändringar som i så fall behöver göras. Få kommuner har i nuläget lyckas med driva personlig assistans i egen regi med lönsamhet.

För korttidsboendena har de ekonomiska förutsättningarna förbättrats. Detta tack vare en ökad efterfrågan, ändrad checkkonstruktion och verksamhetsanpassningar. Den (för närvarande) stora efterfrågan kräver ett fortsatt arbete med att förtydliga förutsättningarna för att möjliggöra en effektivare beläggning och bättre målgruppsanpassade gruppammansättningar. För gruppboendena kommer man under 2019 att anpassa verksamheten efter det utfall som kommer av den pågående upphandlingen.

### **Affärsområde Kultur och fritid**

För affärsområdet är det väsentligt att arbeta för att göra kultur- och fritidsverksamheterna tillgängliga, framförallt för de barn och unga som inte tar del av affärsområdets verksamheter idag. Utvecklingen av verksamheternas innehåll kommer att fortsätta inom ramen för kulturskolechecken. Det är även strategiskt viktigt att fortsätta utveckla samarbeten med andra kulturaktörer och att utöka nätverksarbete med andra kommuner. Detta för att säkerställa kvaliteten i utbudet och fortsätta att erbjuda goda möjligheter till utövande och skapande. Det pågår även ett arbete för att hitta nya möjligheter till utveckling av affärsområdets verksamheter genom att nå nya kundgrupper samt genom att söka bidrag och sponsringsintäkter. Idrottsdriften arbetar för en effektiv drift med nöjda kunder och utifrån ett hållbarhetsperspektiv.

En stor utmaning för affärsområdet är att säkra det framtida lokalbehovet. Lokalerna måste vara tillgängliga och trygga då aktiviteterna vänder sig till relativt små barn som har kultur- och fritidsaktiviteter i anslutning till skoldagen samt till ungdomar som behöver vara trygga till och från sina aktiviteter. När Nacka bygger stad försvinner många av de nuvarande lokalerna samtidigt som andra byggs om. De ekonomiska förutsättningarna att hyra in sig i nyproducerade fastigheter med höga lokallhyror är dåliga då ersättningarna inte väntas bli anpassade efter de blivande förutsättningarna. Detta kräver att affärsområdet arbetar innovativt och i nära samspel med många andra intressenter för att hitta långsiktigt hållbara lösningar.

### **Affärsområde Familj- och arbete**

Affärsområdet arbetar med att utveckla och erbjuda tidiga insatser inom det sociala området. En viktig del är att utveckla och använda digital välfärdsteknik för att möta medborgarna där de befinner sig. Även arbetet med att utveckla de öppna mottagningar för unga och familjer fortsätter och förhoppningen är att kunna öppna fler första linjens ungdomspsykiatriska mottagningar i samarbete med landstinget.

Affärsområdet har både ett stort ansvar och en stor potential att hjälpa personer som står utanför bostads- eller arbetsmarknaden. Detta genom insatser för såväl nyanlända som andra som är i behov av stöd. Utvecklingsarbetet handlar om att hitta effektiva och individanpassade arbetsmarknadsinsatser. Fler jobb kan skapas genom att arbetsgivare ges stöd för att vilja och våga anställa personer som är nyanlända, långtidsarbetslösa eller har funktionsvariationer. Arbetet med att stödja unga nyanlända genom kontaktpersonskap och Nackas träningslägenheter fortsätter att utvecklas i nära samspel med civilsamhället. För medborgare med psykiatrisk problematik fortsätter utvecklingen av tjänster som bygger på kundmedverkan med syfte att stödja ökad självständighet och tillfrisknande.

Anette Böe  
Produktionsdirektör  
Välfärd samhällsservice

Henrik Feldhusen  
Biträdande produktionsdirektör  
Välfärd samhällsservice