



Kommunstyrelsen i Vårljus ägarkommuner

T1 2016

Sammanfattning

Kvalitet, personal och ekonomi utvecklas sammantaget enligt plan. Expansionen sätter chefer, medarbetare och organisation på prov och den höga personalomsättningen är ett prioriterat utvecklingsområde.

Ensamkommande svarar idag för 90% av omsättningen med osäkerhet kring framtida volymutveckling. Med syfte att reducera risk är det angeläget att utveckla beredskapen för att hantera olika scenarier samt att i dialog med ägarkommunerna över tid utveckla en mer balanserad verksamhetsportfölj.

Resultatet för perioden januari-april uppgår till 6,2 mnkr (vinstmarginal 6,2 %) vilket är 7,6 mnkr bättre än budget. Årsomsättningen prognosticeras till 350 mnkr (240 mnkr 2015). Antalet anställda ökar under året från 250 till 370.

Vårlyjus har ett i grunden väl utvecklat kvalitetsledningssystem och kvalitetsarbete. Framtidsplanen, utskrivningsenkäten, revision och kollegial granskning är viktiga verktyg för att säkerställa *barnets bästa*. Viktigt är att säkerställa enhetlig tillämpning och nivå inom alla verksamheter.

Under perioden 2006-2015 startade Vårlyjus tjugofem ungdomsboenden. Under 2016 startas sjutton nya ungdoms- och stödboenden. Tidig kontakt med beställarkommunen i syfte att fastställa formerna för framtida samverkan, och framför allt samverkan över förvaltningsgränserna, ses som en framgångsfaktor för lyckad start och god verksamhet.

Företaget är inne i en intensiv tillväxtfas och är idag en relativt stor organisation. Generellt gäller att anpassa förutsättningar och verktyg för arbete och styrning av kvalitet, personal och ekonomi på alla nivåer till dagens verklighet. Metoder för att löpande kunna mäta och redovisa grad av kvalitet, personal och ekonomi för samtliga verksamhetsområden på alla nivåer är ett viktigt inslag i detta arbete.

Kvalitet

Under tertial 1 har arbetet med att utveckla kvalitet och verksamhet utgått från 2015 års kvalitetsredovisning samt från beslutade verksamhetsplaner. Under tertialgenomgångarna per verksamhetsområde låg fokus på följande områden:

- Dokumentation.
- Arbete med Framtidsplan (metodstöd).
- Revision utgående från utfall för utskrivningsenkäter.
- Kollegial granskning.
- Förebyggande trygghets- och säkerhetsarbete.
- Åtgärder enligt kvalitetsredovisning och verksamhetsplan.

Sammanfattningsvis bedöms följsamheten till de åtgärder som beskrivs i kvalitetsredovisning och verksamhetsplaner som god. Arbete pågår och vissa resultat är uppnådda. Samtidigt gäller att följsamheten och nivån varierar mellan och inom de skilda verksamhetsområdena. En del av variationen förklaras sannolikt av tillväxten och att många är relativt "nya på jobbet" men annat förklaras av ett generellt behov att anpassa förutsättningar och rutiner för dagens mer omfattande verksamhet. Prioriterat är att regelbundet genomföra revision utgående från utfall för utskrivningsenkäter samt att använda kollegial granskning som verktyg för att utveckla verksamheten samt för att säkerställa enhetlig och god kvalitet. Under andra tertialet sker en extern granskning av kvalitetsarbetet som stöd för vidare utveckling.

Verksamhet. Expansionen har "tvingat" Vårlyjus' staber och verksamheter att effektivisera arbetssätt och rutiner. Något som vi har att dra fördel av i vårt framtida arbete. Som generellt förbättringsområde har vi att utveckla förmågan att sprida information och kunskap inom och mellan de skilda verksamhetsområdena.

VST (Stöd- och träningsboenden) etablerades som en ny samlad verksamhet per den 1 januari. Fokus har legat på att samla gruppen och att utveckla kontakten med kommunerna. En observation är att kommunerna tolkar den nya lagen om stödboende på olika sätt och VST ser som ett av sina uppdrag att bidra till ett mer enhetligt förhållningssätt.

Familjecentrum fokuserar på att säkerställa hög nivå för uppdragstagande dokumentation och genomförandeplan.

Jour- och familjehem har observerat ett fenomen som indikerar en "svart marknad" relaterad till ensamkommande ungdomar. En situation där vissa aktörer på olika sätt försöker styra ungdomar till vissa specifika aktörer och insatser. Frågan bör diskuteras och hanteras på regional nivå. Positivt är att ett flertal nya familjehem är under prövning och därefter på ingående till verksamhetsområdet.

Ungdomsboenden. Norr. God samverkan med Upplands Väsby avseende avtal, lokaler, säkerhet, socialtjänst, skola, arbetsmarknad samt föreningsliv och lokalsamhälle.

Nordost. Noterbart är att de nystartade verksamheterna (Vaxholm och Solhuset) haft låga uppstartskostnader och snabbt nått "break even". Därtill har de varit noggranna med inskrivningsrutiner, och i dialog med kommunerna säkerställa ett hanterbart inflöde av ungdomar till de nya boendena.

Nordväst lyfter fram förmågan att ta tillvara på samt dela kompetens och erfarenhet inom verksamhetsområdet. Angeläget att hantera eventuell oro som kan uppstå som följd av osäkerhet om framtida volymer för att därigenom motverka "tapp" av värdefull erfarenhet och kompetens.

Syd. På Farsta ungdomsboende har lag *Flyttfågeln* blivit utsedda till årets Korplag och blivit inbjudna till nationaldagens fotbollsfestival *Tillsammans cup*. Ungdomsboenden syd lyfter fram flera exempel på väl utvecklade samarbeten med skilda kultur- och idrottsföreningar. Därtill ingår Syd i Stadsmuseets studie *På väg* som undersöker *hur det funkar på HVB-hem för ensamkommande*.

Sydväst har riktad särskild uppmärksamhet på att införa *fokussystem* som metodstöd för riskbedömning samt det allmänna kvalitetsarbetet.

Sydväst har arbetat med egenkontroll som en del av kvalitetsledningssystemet. Att utveckla en systematik för att lära och utvecklas av vunna erfarenheter. Nacka ungdomsboende har tagit ett flertal initiativ för att bidra till att skapa en mer nyanserad och positiv bild av verksamhet för ensamkommande. Inte minst genom en artikel i tidningen *Vision*. Därtill väl utvecklat samarbete med ett flertal externa aktörer såsom Konstfack, KTH m.fl.

Personal

Sjukstatistik. För närvarande är 8 personer långtidssjukskrivna inom koncernen. Tre av dessa har varit sjukskrivna i mer än tre år. För 5 av de sjukskrivna är orsaken inte arbetsrelaterad. För resterande 3 är orsaken mer oklar.

Korttidssjukfrånvaron är relativt låg i bolaget och har varit oföränderlig de senaste åren. Antalet sjukanmälningar per anställd och månad under perioden januari-april 2016 uppgick till 0,17 (0,19 motsvarande period 2015).

Personalomsättningen under tertial 1 uppgick till 11 %. Om trenden fortsätter kommer helårsomsättningen uppgå till 33%. Personalomsättningen är alltför hög och riskerar att ha menlig påverkan för kvalitet, arbetssituation och ekonomi. Sänkt personalomsättning utgör ett av de prioriterade koncerngemensamma utvecklingsområdena.

29 anställningar avslutades under tertial 1.

- 1 har gått i pension.
- 4 blev uppsagda efter provanställning.
- 4 sa upp sig från sin provanställning.

- 20 valde att gå vidare till andra utmaningar efter en längre tid som anställda inom VårLjus (genomsnitt 2,6 år).

En analys är inducerad för att identifiera orsakerna till omsättningen. Det senaste året har vi rekryterat ett stort antal medarbetare. Tillgången till kompetent personal har varit begränsad vilket troligen har ökat risken för felrekrytering; därav många avslutade provanställningar. Noterbart är den över tid relativt låga korttidsfrånvaron som erfarenhetsmässigt brukar sammanfalla med trivsel och gott ledarskap. Detta indikerar att det inte finns en enkel förklaring och lösning på den höga personalomsättningen.

Rekrytering. Under perioden har 64 personer rekryterats:

- 3 personer har anställts för att utöka befintlig verksamhet.
- 19 är ersättningsrekryteringar.
- 42 personer har anställts till nyöppnade boenden.

Kompetensutveckling. VårLjus har ett paket av utbildningar som löpande erbjuds våra medarbetare. Exempel på dessa är hot och våld, L-ABC, dokumentation och miljöterapi. VårLjus chefer erbjuds kompetensutveckling inom ledarskap, konflikthantering, arbetsrätt, Excel m.m.

Under januari initierade bolaget ett traineeprogram för blivande chefer riktad mot handledare och behandlare. 10 stycken deltar i programmet som kommer löpa fram till januari 2017.

Incidenter. 39 incidenter har rapporterats in under perioden (27 inkom motsvarande period förra året). Ökningen (45 %) ligger i nivå med omsättningsförändringen.

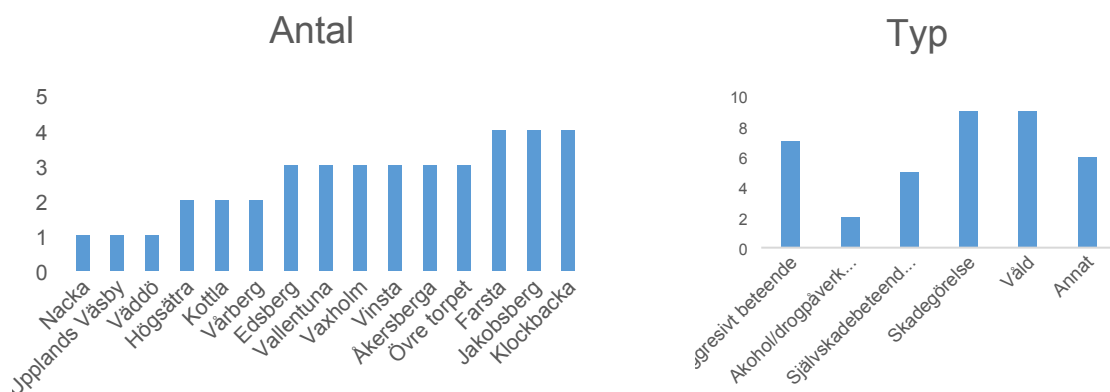


Diagram 1 och 2. Antal incidenter och typ av incident.

Tillbud. 7 tillbud har rapporterats in från 5 olika enheter (12 inkom motsvarande period förra året).

- 6 avsåg hot mot personal.
- 1 avsåg ett skadat knä p.g.a. skidåkning under arbetstid.

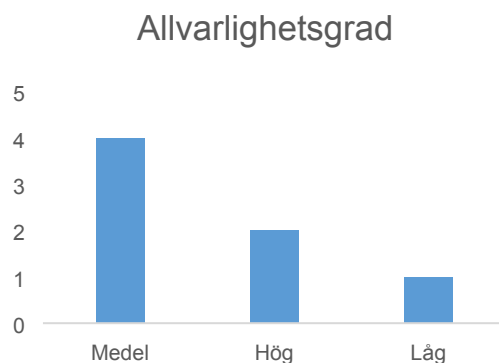


Diagram 3. Allvarlighetsgrad för tillbud.

Incidenter och tillbud är en god indikator för trygghet, trivsel och den grundläggande kvaliteten i verksamheten. Angeläget är att säkerställa en öppen organisationskultur där alla ser det som en självklarhet att rapportera om incidenter och tillbud samt vet hur och när så ska ske. Bedömningen är att chefer och medarbetare har ett öppet förhållningssätt och är noggranna att rapportera samt, allra viktigast, att agera och lära utgående från rapporterade avvikelser. I förhållande till verksamhetens omfattning bedöms antalet incidenter och tillbud som låg vilket sannolikt förklaras av att chefer och medarbetare har ett professionellt förhållnings- och arbetssätt till sina uppdrag och arbete tillsammans med ungdomarna.

Ekonomi

Vårljus är inne i en intensiv tillväxtfas. 2016 års omsättning uppgår enligt aprilprognosen till ca 350 mnkr (ca 240 mnkr 2015). En ökning om ca 45 %. Vid utgången av 2016 når Vårljus en omsättning om ca 410 mnkr rullande tolv månader.

Resultatet för perioden januari-april uppgår till 6,2 mnkr (vinstmarginal 6,2 %) vilket är 7,6 mnkr bättre än budget. I resultatet ingår fastighetskostnader för nyetablering av engångskaraktär uppgående till 6,3 mnkr. Rensat från engångskostnader uppgår resultatet till 12,6 mnkr (12,3 %).

Verksamhetsområde	Utfall januari-april			Budget januari-april		
	Omsättning	Resultat	Marginal	Omsättning	Resultat	Marginal
VST	4791	-413	-8,6%	5586	-97	-2%
Ungdomsboende Nordväst	16925	2314	13,7%	16591	1056	6%
varav transit	3882	693	17,9%	3678	-123	-3%
varav stödboende	795	189	23,8%	874	108	12%
Ungdomsboende Nordost	14926	2145	14,4%	15094	1147	8%
Ungdomsboende Sydost	9724	1385	14,2%	9660	1163	12%
Ungdomsboende Sydväst	6091	615	10,1%	6087	545	9%
Ungdomsboende Syd	12075	1593	13,2%	12883	827	6%
Ungdomsboende Norr	20889	2794	13,4%	21346	1701	8%
varav transit	5134	1348	26,3%	5778	1023	18%
varav stödboende	501	73	14,6%	483	87	18%
Familjecentrum	7181	167	2,3%	8617	633	7%
Jour- och familjehem	7869	418	5,3%	6430	276	4%
Admin	1108	-4760	-429,6%	977	-8 552	-875%
S:A koncernen	101 579	6 258	6,2%	103 271	-1 301	-1,3%

Tabell 1. Budget och utfall, januari-april, 2016.

De nystartade enheterna levererar i regel ett bättre resultat än budget. Det snabba positiva resultatbidraget från de nystartade enheterna förklaras sannolikt av repetition och volym som möjliggör en effektiv organisation och processer för nystarter, se avsnitt nedan, samt, inte minst, chefernas och medarbetarnas ansvarstagande, engagemang och kompetens.

Stödboenden och träningslägenheter (VST) avviker negativt från budget som följd av låg beläggning och uppstartskostnader. Beläggningen förklaras av flera faktorer, bl.a. av kommunernas ekonomiska incitament för skilda placeringar, "trögheter" i systemet etc. Noterbart är att alla kommuner signalerar att de framöver ser ett stort ökat behov av just stödboenden och träningslägenheter. Det stora antalet ungdomar som nu befinner sig i ungdomsboenden och jour- och familjehem ska inom de kommande

åren nå ett eget boende där de går via just stödboenden och träningslägenheter. Boenden och lägenheter som till stora delar inte finns tillgängliga i dagsläget.

Även Familjecentrum avviker negativt från budget. Avvikelsen förklaras av fortsatt låg och varierad beläggning inom behandlingsavdelningen. Vårlljus samlade verksamhet ses över under pågående arbete med strategisk plan, däribland Familjecentrum med dess delverksamheter. Kommunerna ser ett behov av Familjecentrums verksamheter, inte minst de öppna verksamheterna, varvid en del i utvecklingsarbetet avseende Familjecentrum sannolikt kommer att handla om att etablera en fördjupad kontakt med en ökad andel av ägarkommunerna. Angeläget är även att kunna påvisa effekt för de enskilda insatserna ställt i relation till kostnad.

Övriga verksamheter går bättre än budget. Jour- och familjehem uppvisar en positiv budgetavvikelse avseende såväl resultat som omsättning och har därtill ett antal nya familjer på ingående. Kommunerna ser ett varaktigt ökat behov avseende jour- och familjehem som inte sällan hanteras av den kommunala egenregin som drivs i förvaltningsform (Vårlljus = kommunal egenregi i bolagsform).

Inom ramen för pågående arbete med strategisk plan sker även en översyn av OH-kostnaderna med syfte att säkerställa en effektiv förvaltning samt en för uppgiften adekvat budget. Jämförelser är inhämtade från ett urval av större utförare inom vård och omsorg.

Verksamhetsområde	Prognos			Budget		
	Omsättning	Resultat	Marginal	Omsättning	Resultat	Marginal
VST	18978	1314	6,9%	23453	1982	8%
Ungdomsboende Nordväst	58396	3176	5,4%	59277	4515	8%
varav transit						
varav stödboende						
Ungdomsboende Nordost	52714	4643	8,8%	56182	3460	6%
Ungdomsboende Sydost	29267	2888	9,9%	29156	3078	11%
Ungdomsboende Sydväst	18351	1466	8,0%	18401	1407	8%
Ungdomsboende Syd	49704	2505	5,0%	53715	3887	7%
Ungdomsboende Norr	74822	9526	12,7%	76677	7925	10%
varav transit						
varav stödboende						
Familjecentrum	23672	542	2,3%	25850	1729	7%
Jour- och familjehem	24122	1100	4,6%	21423	1355	6%
Admin	2917	-4056	-139,0%	2932	956	33%
S:A koncernen	352 943	23 104	6,5%	367 066	30 294	8,3%

Tabell 2. Budget och prognos, helår, 2016.

Omsättning för helåret prognosticeras till ca 350 mnkr med ett resultat om ca 23 mnkr (6,5 %). Prognosen för såväl resultat som omsättning avviker negativt från budget. Den lägre omsättningen och resultatet förklaras till del av befarade förseningar för nystarter relaterade till plan och bygglov samt

lägre intäkter inom ungdomsboenden för ströplatser som resultat av reducerad dubbelbeläggning. Det senare är en (positiv) effekt av ett mer kontrollerat inflöde av ensamkommande och bättre balans mellan behov och kapacitet. Bedömningen är att resultatprognosen är konservativ samt att inga resultatförstärkande åtgärder erfordras i dagsläget. Därtill rymmer årsprognosen engångskostnader för etablering uppgående till mer än 10 mnkr.

90 % av koncernens omsättning är idag relaterad till verksamhet för ensamkommande för vilken de framtida volymerna är förknippade med osäkerhet. Det mest sannolika scenariot är att de kommande årens volymer kommer att ligga på en lägre nivå jämfört med de senaste två åren. Med vetskap om att en ungdom bor ca 18 månader på ett ungdomsboende är det av stor vikt att utarbeta en handlingsberedskap för att säkerställa en hållbar framtid för Vårljus. I ljuset av att Vårljus är en av de aktörer som har "mest" erfarenhet och kunskap av att arbeta med ensamkommande kan sannolikt företaget i samarbete med kommuner, fastighetsägare, företag, föreningar m.fl. på nya sätt bidra till utvecklad etablering och integration utöver den nuvarande verksamheten i form av ungdoms- och stödboenden, träningslägenheter och jour- och familjehem.

I detta arbete ingår, jämte att utveckla handlingsberedskap för att hantera olika volymscenarier, att i dialog med ägarkommunerna utveckla en mer balanserad verksamhetsportfölj. Angeläget är att minimera risken för avvecklingskostnader relaterade till den stora volymen av ungdomsboendens samt att säkerställa en ekonomisk buffert för att bära eventuella kostnader.

Nystarter

Under perioden 2006-2015 startade Vårljus tjugofem ungdomsboenden. Antalet platser uppgick vid utgången av 2015 till 370 (300 ungdoms- och 70 transitboende). Vårljus svarade enligt KSL:s sammanställning under 2015 för ca 20% av länets samlade kapacitet avseende ungdomsboenden.

Fjorton nya boenden med 270 platser (inkl. lösplatser) har startat eller kommer att starta under 2016. Därutöver har Vårljus startat tre ny stödboenden med 20 platser (inkl. lösplatser).

Ungdomsboende	Platser	Lösplatser	Personal	Kommun(er)
Övre Torpet	20	4	10	Huddinge
Kottla	15	0	7,5	Lidingö
Vaxholm	11	0	6,5	Vaxholm
Gribbylund	16	0	8	Täby
Solhuset	11	3	6,5	Österåker
Vilunda	17	11	14	Upplands Väsby
Nedre Torpet	20	4	10	Huddinge
	110	22	62,5	

Tabell 3. Nystartade ungdomsboenden, tertiäl 1, 2016.

För två av de pågående nystarterna har bygglovet överklagats med risk för förseningar som konsekvens (Haninge och Lidingö).

Nystarterna medför att lite drygt 100 nya medarbetare 2016 kommer att påbörja sin anställning inom Vårljus. Det totala antalet anställda inom koncernen uppgick vid utgången av 2015 till 250. Den generella kompetensbristen inom sektorn, Vårljus' personalomsättning samt antalet nyrekryteringar gör att utmaningen relaterat till kompetensförsörjning inte ska underskattas.

Genom det stora antalet nystarter har Vårljus upparbetat en stabil organisation och process för nyetableringar från förfrågan till driftsstart. Till några av framgångsfaktorerna för lyckade nystarter kan nämnas att beställarkommunen tar tidig kontakt med Vårljus i syfte att tar fram formerna för framtida samverkan, och framför allt samverkan över förvaltningsgränserna, exempelvis att representanter från

utbildnings-, kultur och fritid- samt arbetsmarknadsförvaltningen bjuds in. Utifrån Vårlyjus' erfarenheter är en bred och väl utvecklad interkommunal samverkan en förutsättning för framgångsrik etablering och integration. En annan viktig del vid uppstarten är verksamhetschefens/boendechefens möjlighet att påverka "påfyllningen" av nya placeringar. Den nyetablerade verksamheter kan ha svårigheter att hantera många nya ärenden (ungdomar) vid snabb tillströmning. Givet att omständigheterna så medger är en allmän rekommendation att planera för en "ordnad påfyllning" i nära samarbete med beställaren. Hänsyn bör tas till de enskilda ungdomarnas behov och situation, personalens erfarenhet, totalt antal platser och anställda, boendechefens erfarenhet samt lokalernas beskaffenhet. Slutligen bör nämnas positiva erfarenheter att "låna in" erfarna handledare som introduktionsmentorer samt att boendechefen tidig vid uppstarten får en erfaren chefsmentor.

Utmaningar:

- Kompetensförsörjning.
- Former för samverkan inom och med kommunerna (se ovan).
- IT och telefoni.
- Rutiner och IT-stöd för att styra och leda en allt större verksamhet.
- Beredskap för att möta oönskad utveckling. T.ex. misslyckad rekrytering av boendechef, tidig uppkomna konflikter i arbetsgruppen samt fördröjd påfyllning av placeringar.
- Framtida volymutveckling. Ensamkommande svarar idag för ca. 90% av Vårlyjus' omsättning. I genomsnitt bor ungdomarna ca. 18 månader på ett ungdomsboende.

Det stora antalet nystarter har varit och är en utmaning för organisationen att hantera. Utöver "nystartsavdelningen" ska även personal-, lön- och ekonomiavdelningen ha en stor eloge för gott arbete. En stor eloge ska även riktas till alla chefer och medarbetare ute i verksamheterna som indirekt eller direkt påverkas av den kraftiga tillväxten.

Utestående uppdrag

Sammanträde	Uppdrag	Leverans	Kommentar
2016-03-16	Kommunikationsplan	Hösten 2016	