



# T2-rapport 2017

VårLjus, Stockholmskommunernas  
barn- och ungdomsverksamhet

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	3
Kvalitet .....	4
Personal .....	6
Ekonomi .....	8
Omställning ensamkommande .....	10
Initiativ .....	11
Uppdrag från styrelsen .....	12
Bilaga 1. Underlag kvalitet .....	13
Bilaga 2. Underlag personal .....	14
Bilaga 3. Underlag ekonomi .....	15
Bilaga 4. Översikt "röd-flagg" .....	16

## Sammanfattning

**Kvalitet.** Överlag bedöms kvaliteten inom de skilda verksamheterna och enheterna som god (se bilaga 1 för underlag avseende kvalitet.). Under 2017 bedrivs ett utvecklingsarbete genom ett antal arbetsgrupper. Bl.a. vidareutvecklas vårt kvalitetsledningssystem med den nya verksamheten HVB+ som pilot. Revidering av mallar och rutiner för registrering av uppgifter i journalsystemet är genomförd. Gemensamma riktlinjer för arbetet med *skolstöd* för samtliga verksamheter beräknas att införas i början av 2018. Ett viktigt arbete då en fungerande skolgång anses som den främsta skyddsfaktorn för placerade barn.

**Personal.** Läget inom personal bedöms sammantaget som stabilt (Bilaga 2). Omställningen inom ensamkommande är betungande för chefer och medarbetare och ska inte underskattas. Många enheter inom ensamkommande, men även inom Familjecentrum, dras med flera vakanser vilket sliter på ordinarie personal och påverkar förutsättningarna för arbetet. Personalomsättningen är fortsatt alltför hög och utgör även fortsättningsvis ett prioriterat utvecklingsområde. Positivt är att sjukfrånvaron är relativt låg. Under hösten påbörjas ett arbete med syfte att ytterligare stärka ledarskapet inom Vårlyjus. Ett nära och fungerande ledarskap är en av nycklarna för att komma till rätta med personalomsättningen men även för att säkerställa god kvalitet, bra arbetsmiljö och kostnadseffektiv verksamhet.

**Ekonomi.** Under andra tertialet har den nya statliga flyktingpolitiken börjat att få en direkt påverkan för Vårlyjus ekonomi (Bilaga 3). Antalet avtalade HVB-platser inom ensamkommande halveras under 2017 och kommunernas sammantagna behov av platser kommer att fortsätta att minska under de kommande 12-18 månaderna. Omsättningen har minskat med drygt tio procent i förhållande till budget. Inom vissa verksamhetsområden har omsättningen redan halverats. Vinstmarginalen bedöms för helåret att landa i paritet med budget med reservation för omställningseffekter och sänkta ersättningsnivåer inom ensamkommande.

Vårlyjus har under de senaste åren arbetat upp en ekonomisk buffert som ger rimligt stabila förutsättningar att hantera pågående och förestående omställningsarbete. I samband med beslut om budget för 2018 kommer en fördjupad finansiell analys presenteras som mer precist klarlägger bolagets förmåga att bära risk under de kommande åren.

**Omställning ensamkommande.** Drygt trehundra av totalt femhundra HVB-platser är uppsagda för omställning till stödboende alternativt för avveckling. Situationen präglas fortfarande av en hög grad av osäkerhet och situationen kommer sannolikt inte att stabiliseras förrän 2018. Under de kommande 12-18 månaderna kommer utbudet av platser för ensamkommande successivt att anpassas till den nya situationen med 95% färre asylsökande jämfört med 2015.

Det nya ersättningssystemet som halverar statens ersättning till kommunerna medför en betydande prispress. Vårlyjus har till uppdrag att bidra till kommunernas anpassning till de nya ekonomiska förutsättningarna. Samtidigt gäller att IVO:s tillstånds- och tillsynsarbete bedrivs utifrån en oförändrad lagstiftning. Av stor vikt är att tillsammans med kommunerna säkerställa samsyn kring lämplighetsbedömningar och placeringsbeslut i en situation där incitamenten för kostnadseffektiva placeringar har ökat. Vårlyjus har eller kommer att reducera ersättningsnivåerna för HVB-platserna upp mot 20% beroende på lokala förutsättningar. Den lägre omsättningen reducerar manöverutrymmet och anstränger resultatet.

Omställningen innebär inte bara avveckling utan även utveckling. Vårlyjus har startat en enhet *HVB+*, ett antal nya *stödboenden* och *Träffpunkt Syd* samt erbjuder återigen *lösplatser* på samma sätt som var brukligt innan den stora flyktingvågen 2015.

## Kvalitet

Inom kvalitetsområdet fortsätter utvecklingsarbetet genom ett antal arbetsgrupper. Arbetet med att vidareutveckla kvalitetsledningssystemet (KLS) är försenat och omstrukturerat. Istället för att förändra allt vid ett och samma tillfälle sker förändringen först på en enhet, HVB+, för att därefter spridas till övriga enheter. Revideringen av mallar i journalföringssystemet Infosoc är klar, och mallar för rutiner inom stödboenden har tagits fram. Ett framtagande av bolagsgemensamma riktlinjer för hur man kan arbeta med skolstöd är påbörjat och beräknas bli klart för implementering i början av 2018. Efter förra tertiälgenomgången gjordes en översyn av nyckeltalen, av tal för att följa upp trygghet och delaktighet från enkäter, samt av andel som har en aktuell genomförandeplan (max 6 mån gammal).

Svarsfrekvensen från gode män och socialtjänst ligger generellt lågt. Som goda exempel har enheter fått socialtjänst och gode män att fylla i en enkät vid avslut av ärenden på plats på enheten, och för gode män har den digitala enkäten kompletterats med att skicka ut enkäten per post.

Under andra tertiet har fem Lex Sarah-anmälningar inkommit (tolv i år mot åtta under hela 2016). Fyra har bedömts ligga inom ramen för Lex Sarah. Två av anmälningarna har handlat om att det skrivits in ungdomar med större behov än boendet kan tillgodose. Där behöver ett gemensamt förhållningssätt med socialtjänsten skapas kring lämplighetsbedömningar samt hur samarbetet ska se ut när man har ungdomar med särskilda svårigheter, t ex vid missbruk och kriminalitet. En handlade om att en medarbetare ska ha uppmuntrat ungdomar att röka och gett dem cigaretter och en handlade om när personal gått in och tagit tag i en ungdom vid en incident. Vid båda utredningarna framkom att rutiner behöver förtydligas. Det har skett 26 avvikelser/incidenter varav en har bedömts ha hög allvarlighetsgrad, övriga låg. Den incident som hade hög allvarlighetsgrad gällde en brand på en av våra enheter. Lyckligtvis kunde våra ungdomar släcka branden (de hade haft brandutbildning ungefär tio dagar innan händelsen). Händelsen föranledde även en Lex Sarah-utredning. De vanligaste typerna av händelser är skadegörelse, hot och våld, självskadebeteende och aggressivt beteende.

*I Verksamhetsområde Nordväst* inom ensamkommande har det gjorts två omställningar och två nystarter. Därutöver har ett antal enheter återinfört möjligheten till placering genom s.k. lösplatser. Verksamhetsområdet har haft många vakanser och avvaktat omplaceringar från omstruktureringen på södra sidan. Det har delvis gjort att utvecklingsarbetet på kvalitetssidan inom HVB har påverkats. För stödboendena har utvecklingsarbetet för omstrukturering utifrån nya förutsättningar fortgått. Av de fyra Lex Sarah-anmälningarna är två från enheter i detta verksamhetsområde. Två enheter är rödmarkerade på kvalitet, den ena på grund av flera personalbyten som gjort att uppföljningar inte gjorts fullt ut, och den andra på grund av brister i att följa rutiner på alla nivåer. Båda har framtagna åtgärdsplaner. Av de fyra enheter som är gulmarkerade är det antingen på grund av en osäker framtid som gör att det inte finns fast personal på alla tjänster vilket påverkar kvalitetsarbetet, eller för att det redan finns beslut om omställning som påverkar stabiliteten på enheten.

*Nordost* omfattas av flera nedläggningar och omställningar och utmaningen har varit hålla kvalitet hela vägen ut. Omstruktureringen och det hårt pressade ekonomiska läget påverkar samarbetet med kommunerna kring in- och utskrivning av ungdomar med omfattande behov. Två Lex Sarah-utredningar påvisar behov av att utveckla ett bättre samarbete med socialtjänsten i den frågan. Ett omfattande arbete med att ta fram rutiner för stödboende har gjorts i verksamhetsområdet. Två enheter är gulmarkerade. Den ena enheten har haft ett byte av boendechef och arbete med grundläggande strukturer och rutiner är påbörjat. Den andra enheten kommer att läggas ned under tredje tertiet.

Syd har genomfört flera omställningar och avvecklingar med fokus på att upprätthålla kvalitet och rutiner, vilket man överlag lyckats med. Verksamhetsområdet har fyra gulmarkerade enheter som alla är stödboenden. I omstruktureringen har det blivit tydligt att det funnits en variation i hur man arbetar på olika stödboenden och det genomförs arbete med att implementera gemensamma riktlinjer och rutiner. Träffpunkt Syd har öppnat där målet är att utveckla nya lösningar för samhällsintroduktion och integration samt att vidga Vårlyjus erbjudande inom ensamkommande.

*Jour- och familjehem.* För närvarande en liten nedgång i antalet placeringar som är generell i Storstockholm. Det har skapat utrymme för att snabbare utreda familjehem och en riktad satsning görs i sociala medier. Marknadsfört skyddat boende för mor-barn. Alla ensamkommande ungdomar i jour- och familjehemsverksamheten har svarat på uppföljningsenkät och samtliga känner sig delaktiga och trygga till 100%. De har även börjat göra enkäter/uppföljning genom Riksförbundet för förstärkt familjehemsvård, RFF. Underlaget är dock ännu för litet för indexjämförelser. Verksamheten har gjort externa medgivandeutredningar på familjehem åt tre ägarkommuner samt startat upp ett uppdrag inom LSS till en fjärde. Därtill pågår samtal om att tillsammans med en kommun starta upp ett pilotprojekt kring skolstöd.

*Öppna insatser* ligger kvar på gult. Förbättringsarbete pågår enligt framtagen plan och kvalitetshandledare uppdaterar kvalitetsledningssystemet. Vissa delar är helt klara. Alla mallar i journalföringssystemet Infosoc är uppdaterade. Enkät svar har inkommit med bra resultat och verksamhetschef har haft uppföljning med samtliga kommuner vilket lett till uppdrag från tre nya ägarkommuner.

*Familjecentrum* ligger kvar på gult. Utvecklingsarbetet fortgår enligt framtagen plan. Revidering av kvalitetsledningssystemet är påbörjad. Uppdatering av mallar i Infosoc är påbörjad och enheten har börjat registrera alla förfrågningar i systemet för att bättre kunna analysera dem. Enheten har utvecklat rutiner för dokumentation. Arbete har gjorts kring enkäter men resultatet kommer att synas först under tredje tertialet. Svårigheten med att rekrytera kompetent personal till verksamheten påverkar möjligheten att utveckla kvalitet och beläggningsgrad.

## Personal

Sjuktal och personalomsättning. 11 personer är för närvarande långtidssjukskrivna inom koncernen, 7 på heltid och 4 på deltid. 2 av dessa har varit sjukskrivna under flertalet år och för 9 av de sjukskrivna är orsaken inte arbetsrelaterad. Korttidssjukfrånvaron i bolaget utgör under perioden 3,1%, vilket är relativt lågt, och har varit oförändrad under de senaste åren.

Under T2 har 39 personer avslutat sin anställning i bolaget vilket motsvarar en personalomsättning på 15% (25% T1+T2). Nivån på omsättningen är något högre än motsvarande period 2016 (11,5%). Den omställning inom ensamkommande som genomfördes under tertialet fick 44 omplaceringar som påföljd. 18 personer valde att tacka nej och fick därmed sina anställningar avslutade. Rådande ovisshet kring anställning för många av våra medarbetare har med stor sannolikhet också inverkat på omsättningsnivån. Den alltför höga personalomsättningen föranleds inte enbart av omställningen varför det utgör ett fortsatt prioriterat utvecklingsområde.

*Arbets-skador och tillbud.* Två arbetsolyckor har rapporterats från två olika verksamheter. Båda åkommorna orsakades av fall och ledde till skadad handled samt fotled. Ingen av arbets-skadorna klassas som allvarlig.

Nio tillbud har rapporterats in från sex olika enheter (tre inkom motsvarande period förra året). Sex avsåg hot mot personal och en avsåg våld mot personal. Därutöver två tillbud avseende brandrisk pga. lek med eld samt internt försökt till att anlägga en brand. Sex tillbud bedömdes ha låg allvarlighetsgrad, en bedömdes som medel och två som höga.

Nya politiska riktlinjer föranleder en tilltagande oro bland våra ensamkommande ungdomar. Många av våra verksamheter befinner sig dessutom i en utmanande period av omställningen. Med detta beaktat kan antalet tillbud anses som lågt. Från våra stödboenden vars bemanning är lägre än HVB har inga tillbud inrapporterats. Det förklaras sannolikt av att chefer och medarbetare har ett professionellt förhållnings- och arbetssätt till sina uppdrag och arbete med ungdomarna samt att kvalitativa lämplighetsbedömningar görs.

*Familjecentrum.* Verksamheten har under tertialet haft fortsatt svårt att tillsätta vakanta schemarader vilket har inneburit stor arbetsbelastning på befintlig arbetsgrupp. Verksamhetens ledning har haft fortsatt stort fokus på att förbättra arbetsgivarerbjudandet och tillsammans med arbetsgruppen arbetat med strukturförändringar för att skapa hållbara arbetsförutsättningar.

*Jour- och familjehem.* I linje med utvecklingsplanen anställdes en ny medarbetare i början på augusti. För att inte tappa uppdrag krävs det att medarbetarna är trygga i sina arbetsroller och snabbt kan möta upp kommunernas behov. Arbetsgruppen är relativt ny varför de arbetar aktivt med att stärka medarbetarna i deras roller. Medarbetarenkät, sjuk- och personalomsättningsstal påvisar mycket trivsel och utvecklingsoptimism i arbetsgruppen.

*Öppna insatser.* Enligt utvecklingsplanen, att utöka arbetsgruppen, har rekrytering inletts under andra tertialet. Inför kommande nyanställning har en introduktionsplan tagits fram samt mentorskap initierats. Nya kompetensutvecklingsplaner för alla medarbetare i arbetsgruppen har upprättats.

*Ensamkommande Nordost.* Tertialet har dominerats av omställning för verksamhetsområdet. Befintliga HVB har ställts om till stödboenden samt uppdrag att starta nya stödboenden har inkommit. Utvecklingen av fler boenden har bidragit till att övertalighet har kunnat undvikas.

*Nordväst.* Stort fokus har legat på omställning från HVB till stödboende samt nystart av enheter. Förändringen har föranlett till att många medarbetare och chefer har omplacerats.

För att skapa en trygg miljö för både ungdomar och medarbetare har verksamheterna aktivt arbetat med att förbättra metoden för lämplighetsbedömning. Diskussioner mellan kommuner och boenden har dock stundtals uppstått vid in- och utskrivning varför det strävas mot att få en samsyn på lämplighetsbedömning.

*Syd.* Under slutet av andra tertialet har turbulensen från avveckling och omställningen avtagit varvid enheterna fått ökade förutsättningar att fokusera på utveckling. För att möta nya förutsättningar med hänsyn till bl.a. ekonomin har neddragningar på personalkostnader förutsatts. Detta har medfört neddragning av tjänster på flera enheter.

## Ekonomi

Se bilaga tre för detaljerat underlag avseende ekonomi.

Omsättningen för perioden januari till augusti uppgår till 211Mkr vilket är 7Mkr lägre än budget (-3,5%). I princip hela minskningen ligger inom ensamkommande och verksamhetsområde syd.

Resultatet för perioden uppgår till 18,1Mkr vilket är 4,4Mkr bättre än budget och ger en vinstmarginal på 9%. Noterbart är att omställningskostnaderna för perioden belastar resultatet med 0 kr, att jämföra med de budgeterade 11Mkr. Emellertid har kostnader för låg beläggning, engångskostnader m.m. i samband med avveckling/omställning belastat den aktuella enheten/verksamhetsområdet.

Som förutspåddes i tertiäl 1-rapporten visar prognosen en tilltagande effekt av den nya statliga flyktingpolitiken för Vårlyjus omsättning 2017. Prognosen visar en minskad omsättning med 35,8mkr (-11%) jämfört med budget varav 32,8Mkr förklaras av Vårlyjus verksamhet inom ensamkommande. Störst är nedgången inom verksamhetsområde syd där omsättningen understeg budget med 47% för perioden januari till augusti. Givet att inget oförutsett sker kommer denna utveckling att accelerera under de kommande månaderna vilket ligger i linje med tidigare redovisade bedömningar. Vinstmarginalen bedöms landa i paritet med budget (6%) med reservation för omställningseffekter och sänkta ersättningsnivåer inom ensamkommande. Prognosen rullande 12-månader, utifrån december 2017, indikerar att 2018 års omsättning kommer att uppgå till ca 250 Mkr vilket är ca 80 Mkr (25%) lägre jämfört med 2016 års utfall. I dagsläget är 50% av HVB-platserna uppsagda för avveckling alternativt för omställning till stödboende under 2017.

I samband med beslut om budget för 2018 kommer en fördjupad finansiell analys presenteras för att klargöra bolagets förmåga att bära risk under de kommande åren.

	Resultat			Omsättning			Andel resultat	Andel omsättning
	Utfall	Budget	Avvikelse	Utfall	Budget	Avvikelse		
<b>Ungdomsboende Nordväst</b>	3135	6817	-3682	60667	60443	224	17%	29%
varav stödboende	562	1019	-457	8592	9005	-413		
<b>Ungdomsboende Nordost</b>	10260	7794	2466	63583	64111	-528	57%	30%
varav stödboende	1263	1418	-155	6082	6285	-203		
<b>Ungdomsboende Sydost/sydväst</b>	-1634	2454	-4088	22216	29284	-7068	-9%	11%
varav stödboende	143	761	-618	2484	2942	-458		
<b>Ungdomsboende Syd</b>	1541	4162	-2621	31403	34345	-2942	8%	15%
varav stödboende	156	1107	-951	8945	9794	-849		
<b>Jour- och familjehem</b>	364	1009	-645	16327	16459	-132	2%	8%
<b>Öppna insatser</b>	130	80	50	2837	3096	-259	1%	1%
<b>Familjecentrum</b>	-3300	-1910	-1390	6595	8492	-1897	-18%	3%
<b>Admin</b>	7 655	-6 675	14 330	7 279	2 295	4 984	42%	3%
<b>Total</b>	<b>18151</b>	<b>13731</b>	<b>4 420</b>	<b>210907</b>	<b>218525</b>	<b>-7618</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Figur 1. Resultat och omsättning andra tertiälet 2017.

*Ensamkommande.* Inom ensamkommande uppvisar åtta enheter med verksamhet under perioden negativa driftsresultat (se bilaga 3). Två av underskottsenheterna är avvecklade, två avser enheter som ställts om till stödboende och där underskottet är relaterat till höga fastighetskostnader och en enhet har ställts om till HVB+ med uppstartskostnader av engångskaraktär. De tre enheterna på Klockbackaområdet uppvisar alla underskott som följd



av uppsagda avtal och låg beläggning. Dessa enheter har tillstånd och de ställdes om till lösplatsförsäljning strax innan sommaren. Ett flertal kommuner har visat intresse att köpa lösplatser på dessa enheter och beläggningen har succesivt ökat från låga nivåer. Beläggningsgradens utveckling avgör enheternas framtida situation utifrån månadsvisa avstämmningar.

Samtidigt uppvisar de enheter med en stabil avtalssituation fortsatt starka resultat. Till exempel är resultatet inom verksamhetsområde nordost riktigt starkt och svarar för 57% av koncernens samlade resultat.

*Jour- och familjehem.* Även jour- och familjehemsverksamheten påverkas av den nya flyktingpolitiken. En tredjedel av antalet inskrivna är ensamkommande och minskar över tid. Resultat och omsättning är marginellt svagare än budget. Kontakt med ett antal andra familjehemsaktörer påvisar en generell minskning av antalet förfrågningar men det är ännu för tidigt att avgöra om detta är en bestående minskning eller av mer tillfällig karaktär. Branschutvecklingen under de kommande månaderna får visa om det finns skäl att pröva de uttalade tillväxtmålen.

*Öppna insatser* är ett eget verksamhetsområde sedan januari 2017. En utvecklingsplan är framtagen och åtgärder är påbörjade. Fokus ligger på rekrytering och kompetensutveckling, stärkta kommunkontakter, ta fram en vårdkatalog med tillhörande rutinbeskrivningar samt att dokumentera och kommunicera effekten av insatserna. Omsättning och resultat ligger i nivå med budget.

*Familjecentrum.* Läget inom Familjecentrum är fortsatt allvarligt. En utvecklingsplan är framtagen och åtgärder är påbörjade med syfte att stabilisera bemanningen och öka beläggningen. Av stor vikt är att åtgärderna börjar ge effekt inom en rimlig tidshorisont då Vårlyjus förmåga att finansiera underskotten minskar som följd av utvecklingen inom ensamkommande. Vid utgången av 2017 bör beläggningen ligga på en sådan nivå att verksamheten förmår att bära sina egna kostnader.

## Omställning ensamkommande

Den nya flyktingpolitiken har en fortsatt betydande påverkan för Vårlljus omfattande verksamhet inom ensamkommande. Drygt trehundra av totalt femhundra HVB-platser är uppsagda för omställning till stödboende alternativt för avveckling. Inga nya uppsägningar har inkommit sedan sommaren. Vi har sannolikt att se framför oss en ny våg av uppsägningar under hösten och vintern för att succesivt anpassa utbudet till en situation där antalet asylsökande ensamkommande har minskat med 95% jämfört med hösten 2015. Antalet ensamkommande i Stockholms län uppgick våren 2016 till ca. 6 000 och framgent kan kommunernas sammantagna behov av platser tänkas uppgå till 300-600, varav 150-300 för Vårlljus ägarkommuner. En nivå som ska ställas mot de ca. 600 platser som Vårlljus, som en aktör bland många andra, drev när verksamheten var som mest omfattande. Anpassningen kommer att fortgå under de kommande 12-18 månaderna.

Kommunerna har fortfarande kommit olika långt i sitt omställningsarbete. Många gånger återstår det för dem ytterligare arbete innan vi fullt ut vet när och hur respektive enhet kommer att påverkas. Nyckeln ligger i ett fortsatt nära samarbete med kommunerna men fortfarande präglas situationen av betydande osäkerhet. Situationen kommer sannolikt inte att stabiliseras förrän 2018.

Det nya ersättningssystemet som halverar statens ersättning till kommunerna medför en betydande prispress. Vårlljus har till uppdrag att bidra till kommunernas anpassning till de nya ekonomiska förutsättningarna. Samtidigt gäller att IVO:s tillstånds- och tillsynsarbete bedrivs utifrån en oförändrad lagstiftning. Av stor vikt är att tillsammans med kommunerna säkerställa samsyn kring lämplighetsbedömningar och placeringsbeslut i en situation där incitamenten för "billiga" placeringar har ökat. Vårlljus har eller kommer att reducera ersättningsnivåerna för HVB-platserna upp mot 20% beroende på lokala förutsättningar. Den reducerade omsättningen ökar sårbarheten och har en negativ resultatpåverkan.

Omställningen innebär inte bara avveckling utan även utveckling. Efter sommaren startade Vårlljus en enhet *HVB+* som riktar sig till de ensamkommande ungdomar som idag "åker runt i systemet" mellan olika HVB- och jourhemsplaceringar. *HVB+* erbjuder ett mindre sammanhang med en något förstärkt bemanning. Verksamheten kommer att utvärderas i slutet av året som underlag för beslut om vidare arbete. En annan "nyhet" är att Vårlljus från hösten 2017 återigen börjar sälja *lösplatser* på samma sätt som var brukligt innan den stora flyktingvågen 2015. En naturlig utveckling i takt med minskat antal asylsökande, och då många kommuner inte längre kommer att ha behov av egna HVB-enheter. Beläggningsgraden vid de enheter som erbjuder lösplatser utvärderas månadsvis. Därtill har ett antal nya stödboenden startat i några av våra ägarkommuner. Avslutningsvis startade *Träffpunkt Syd* direkt efter sommaren. Vid träffpunkten erbjuds bl.a. samtals- och skolstöd och verksamheten ska utforska nya möjligheter att vidareutveckla kommunernas och Vårlljus arbete med etablering och integration av barn och ungdomar.

## Initiativ

Utgående från VårLjus strategiska plan för perioden 2017–2019 har företaget vidtagit ett antal initiativ. I nedanstående tabell anges läge (grönt/gult/rött) och kommentarer för pågående initiativ.

Initiativ	Läge T1	Läge T2	Kommentar
Omställning Ensamkommande			>50% av HVB-platserna uppsagda för avveckling eller omställning till annan verksamhet. Fortsatt osäkerhet kring tidpunkt och omfattning avseende omställning i de skilda kommunerna. Hård prispress och acceptans av lägre marginaler. Startat HVB+, Träffpunkt syd samt lösplatsförsäljning.
Fortsätta växa Jour och familj			Sedan sommaren minskat antal förfrågningar om placeringar och många utskrivningar av ensamkommande. Utvecklingen under de kommande månaderna visar om det är en tillfällig eller mer bestående dipp.
Börja växa Öppna insatser			Åtgärder pågår utgående från utvecklingsplan som presenterades för styrelsen 170621. Liten och däremot sårbar verksamhet.
Utvecklingsarbete Familjecentrum			Utvecklingsplan presenterad för styrelsen 170621. Bemanning och beläggningsgrad fortsatt utmanande. Ekonomin behöver stärkas i närtid. Deluppföljning 171231.
Kvalitet 2.0			Arbete pågår enligt verksamhetsplan men med försening inom ett par områden. Skapa nytt KLS på en enhet, HVB +, för att sprida det sen till övriga enheter nov/dec. Mallar i Infosoc uppdaterade, enkätuppföljning under placering klar.
Arena regionalt utvecklingsarbete			Ny roll <i>Kompetensutvecklare</i> tillsatt efter sommaren. Initialt uppdrag att svara för och genomföra internutbildningar men på sikt även etablera en extern kompetens och konferensverksamhet. Därtill etableras ett rådgivande forum under hösten. Medverkan på Mötesplats Storstim samt eget seminarium om etablering. Utvecklingsplan tas fram under hösten.
Nya verksamheter			Familjehemsutredningar (underlag myndighetsutövning), Träffpunkt, HVB+, Stödboende + och -, Utredningsplatser och Rådgivning (Solna, Huddinge och Österåker). Erbjuder skyddat boende som en del av jour- och familjehemsverksamheten. Uthyrning av medarbetare inom ensamkommande.
Friska verksamheter			Fortsatt hög personalomsättning men arbete enligt plan. Genomgång för alla chefer av VårLjus "ledarskapsmodell" den 26 oktober. För vidare utveckling kommer en gemensam introduktionsplan för nyanställda tas fram.
Säkerhet			Hög risknivå men få incidenter och åtgärder vidtagna och/eller på gång. Första fastigheterna är genomgångna och utbildningar har börjat att genomföras. Rutiner för säkrare informationshantering implementeras efter hand. Plan tas fram för automatiska brandlarm
IT			Omställning till ny arkitektur har börjat med gott utfalla rik är klart och nästa steg blir alla chefer i verksamheten. Medför att dagens sårbarhet och kapacitetsproblem reduceras. Standardisering av utrustning för wifi på boenden kommer att påbörjas under hösten. De försat installationerna med nya nätverk på boendena är under installation.
Fastigheter			Avsaknad av dokumentation och undermålsplaner. Åtgärder påbörjade. I samband med byte av försäkringsbolag kommer att fastighets och undermålsregister att tas i bruk, vilket även inkluderar brandskydd. Plan tas fram för automatiska brandlarm

## Uppdrag från styrelsen

Sammanträde	Uppdrag	Leverans
2017-02-15	Kommunikationsarbete	2017-06-21 2017-09-27 Tbd.
2017-02-15	Beslutsunderlag koncernstruktur	2017-06-21
2017-02-15	Arvodering av valberedning	2017-03-15

# Bilaga 1. Underlag kvalitet

Platsantal	Utskrivningar		Utskrivningsenkäter				Delaktighet		Trygghet	Avvikelse Incident	Lex Sarah	Intern kvalitets-revisioner		GP	Synpunkter/klagomål	Kollegial granskning	T2 2017	T1 2017
	Totalt	Oplanerade	Barn & ungdom	Soc tj	VH/ GM	ofta/alltid	ofta/alltid	%	%	Antal	Antal	Mål	Utfall	Andel %	Antal	Antal åtgärder	Tertial	
<b>Verksamhetsområde</b>																		
<b>Nordväst</b>	50	9	90%								4	75%			53	33		
Enhet 141 Väsby	18	10	3	100%	90%	0	0	57%	86%	0	0	50%	10%	0	1	1	T3	
Enhet 142 Löwenströmska	15			100%				100%	0%			50%	0		5	4	T3	
Enhet 143 Häggvik stödboende	4	2	0	100%	100%	0	0	100%	100%	0	0	50%	0	75%	3	1	T3	
Enhet 144 Järfälla stödboende	5	2		100%	100%	0	0	100%	100%	0	0	100%	100%		3	2	T3	
Enhet 152 Vinsla	9	3	0	100%	100%	33%	0%	75%	100%	7	0	100%	0%	100%	4	4	T3	
Enhet 161 Jakobsberg	11	4	1	100%	75%	25%	25%	100%	100%	1	0	100%	0%	100%	0	0	T3	
Enhet 165 Klockbacka	15	3	0	100%	66%	0	0	100%	100%	2	0	0	0		2	2	T3	
Enhet 168 Edsberg	20	6	0	100%	67%	0,00%	0,00%	83,00%	80,00%	2	0	50%	50%	75%	1	1	T3	
Enhet 175 Norrgården	15	1	0	100%	100%	0	0	80%	100%	0	0	100%	0	20%	3	3	T3	
Enhet 180 Klockargården stödboende	6	2	0	100%	0	0	0	ej svar	ej svar	1	0	50%	0	100%	2	1		
Enhet 181 Norrgården stödboende																		
Enhet 194 Vilunda	28	11	0	100%	100%	0%	0%	0%	67%	2	1	50%	0	100%	6	3	T3	
Enhet 195 Ången	18	3	0	100%	0	0	0	ej svar	ej svar	7	1	100%	50%	100%	18	1	T3	
Enhet 196 Bålsta	17	2	0	100%	0	0	0	100%	33%	2	0	100%					T3	
<b>Nordost</b>	57	8	80%								4	90%						
Enhet 154 Åkersberga	15	2	1	100%	50%	50%	50%	33%	100%	6	2	100%	0		2	2	T2	
Enhet 155 Lidings	15	10	0	100%	90%	0%	0%	75%	50%	0	0	100%	0	60%	0	0		
Enhet 156 Vädå	15	1	0	90%	0%	0	0	100%	100%	0	0	25%	0	100%	3	2	T2	
Enhet 159 Vallentuna stöd	9	2	0	100%	0	0	0	78%	89%	0	0	100%	0	0	0	0	Nej	
Enhet 160 Norrtälje stöd	8	0	0	90%	0	0	0	0%	100%	0	0	0	0	0	0	0	Nej	
Enhet 167 Frej stödboende	6	0	0	100%	0%	0%	0	ej svar	ej svar	0	0	0	0	83%	1	1	Nej	
Enhet 172 Sollhuset	15	6	2	90%	0	0	0	100%	100%	0	0	100%	0		3	0	T2	
Enhet 173 Högsåtra	15	2	1	100%	50%	0%	0%	67%	100%	0	0	100%	0	67%	2	2	T2	
Enhet 179 Kottla	15	1	0	100%	0	0	0	ej svar	ej svar	1	0	1	0	100%	0	0	T2	
Enhet 182 Vaxholm	11	10	0	100%	100%	14%	20%	55%	91%	0	0	3			11	11	Nej	
Enhet 183 Gribbylund	16	10	4	100%	50%	20%	20%	67%	33%	5	1	100%	50%	100%	0	0	T2	
Enhet 188 Oden stödboende	9	0	0	90%	0	0	0	ej svar	ej svar	0	0	0	0	0%	1	1	Nej	
Enhet 191 Bålsta stödboende	5	2	0	100%	0	0	0	100%	100%	1	0	100%	0	100%	5	0	Nej	
Enhet 197 Sätarsvågen	19	4	1	100%	50%	75	0	50%	50%	3	1	100%	0	90%	17	3	T2	
Enhet 199 Ekeby	22	6	4	100%	100	18%	60%	47%	50%	3	0	100%	0%	0	2	0	Nej	
Enhet 200 Sturegården	15	1	0	90%	100%	100%	100%	ej svar	100%	1	0	100%	100%	36%	2	2	T2	
<b>Sydost/Sydväst</b>	9	9	90%									50%			8	4		
Enhet 10 VST	12	5	0	100%	100%	100%	fanns ej	ej svar	100%	0	0	1	0	100%	0	0	T3	
Enhet 151 Skarpräck/Röda v				90%	72%	0	0	73%/57%	82%/71%									
Enhet 153 Vårudden				100%	100%	100%	100%	46%	92%	0	0	100%	100%		3	2	T3	
Enhet 157 Nacka				100%	100%	0	0	80%	100%									
Enhet 164 Björknäs				100%	0	0	0	60%	100%									
Enhet 169 Vårberg	10	4	0	100%	100%	100%	fanns ej	63%	100%	0	0	100%		100%	0	0	T3	
<b>Syd</b>	28	7	90%								8	50%						
Enhet 163 Vendelsö stödboende	5	0	0	100%	0	0	0	ej svar	ej svar	1	0	100%	0	0	2	2	T3	
Enhet 170 Tumba stödboende	6	1	1	100%	100%	100%	fanns ej	ej svar	ej svar	1	0	1	0	100%	0	0	T3	
Enhet 177 Visättra	30	15	0	100%	100%	8%	21%	100%	100%	2	0	100%	100%	72%	14	14	T3	
Enhet 184 Övre torpet	20	4	1	90%	50%	75%	25%	63%	67%	2	0	0	0	82%	7	3	T3	
Enhet 185 Rönninge stödboende	8	1	0	100%	100%	100%	fanns ej	0%	0%	0	0	1	0	70	0	0	T3	
Enhet 186 Vega	12	5	0	80%	80%	20%	80%	ej svar	ej svar	1	0	100%	20%	100%	6	5	T3	
Enhet 187 Nedre torpet	20	2	1	90%	0%	0%	0%	67%	100%	1	0	90%	100%	90%	4	2	T3	
Enhet 189 Allén stödboende	5	0	0	100%	0	0	0	ej svar	ej svar	0	0	100%	0	0%	2	2	T3	
Enhet 8 Trafikpunkt Syd																		
<b>Jour- och familjehem</b>	ca 45	5	1					100%(9 EKB)	100%(9 EKB)	0	0			ca1/10	0	0	T3	
<b>Öppna insatser</b>	ca 20	9	0	90%		12,50%	12,50%	100%	100%	0	0	90%	0	100%	2	0	Ja	
<b>Familjecentrum</b>	16	1			0	0	0			0	0	ja	0		0	0	Nej	
Familjeutredning																		
Familjebehandling																		

## Bilaga 2. Underlag personal

Verksamhetsområde	Antal pers	Prov	Omsättning	Snitt %	Helår %	Utfall Korttid	Sjukfrånvaro		Totalt	Snitt kort	Snitt lång	Andel timvirk		Antal tillbud	T2 2017	T1 2017
							Utfall Längtid	Utfall				Snitt	Utfall			
<b>Nordväst</b>	<b>13</b>		<b>17,1</b>	<b>24,9</b>	<b>51,3</b>	<b>3,7</b>	<b>7,7</b>	<b>11,4</b>	<b>2,8</b>	<b>5,1</b>	<b>33%</b>	<b>32%</b>	1			
Enhet 141 Väsby	1	0	14,3	24,9	42,9	5,5	16,4	21,9	2,8	5,1	35%	32%				
Enhet 142 Löwenströmska	3	0	35,3	24,9	105,9	3,6	5,8	9,4	2,8	5,1	37%	32%				
Enhet 143 Häggvik stödboende												se rad 13	32%			
Enhet 144 Järfälla stödboende												se rad 11	32%			
Enhet 152 Vinsta	1	0	18,2	24,9	54,5	3,4	0,0	3,4	2,8	5,1	33%	32%				
Enhet 161 Jakobsberg	0	0	0,0	24,9	0,0	1,0	0,0	1,0	2,8	5,1	24%	32%				
Enhet 165 Klockbacka	4		66,7	24,9	200,0	2,8	32,9	35,7	2,8	5,1	31%	32%				
Enhet 168 Edsberg	0	0	0,0	24,9	0,0	1,4	3,5	4,9	2,8	5,1	20%	32%				
Enhet 175 Norrgården	1	0	16,7	24,9	50,0	6,1	0,0	6,1	2,8	5,1	50%	32%				
Enhet 180 Klockgården stödboende												se rad 13	32%			
Enhet 181 Norrgården stödboende												se rad 14	32%			
Enhet 194 Vilunda	0	0	0,0	24,9	0,0	2,6	0,4	3,0	2,8	5,1	34%	32%	3			
Enhet 195 Ången	2	0	28,6	24,9	85,7	4,3	13,7	18,0	2,8	5,1	45%	32%	2			
Enhet 196 Bålsta	1	0	16,7	24,9	50,0	8,5	8,4	16,9	2,8	5,1	38%	32%				
<b>Nordost</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>26,6</b>	<b>24,9</b>	<b>79,7</b>	<b>2,8</b>	<b>3,0</b>	<b>5,8</b>	<b>2,8</b>	<b>5,1</b>	<b>36%</b>	<b>32%</b>				
Enhet 154 Åkersberga	1		18,2	24,9	54,5	0,1	0,0	0,1	2,8	5,1	42%	32%				
Enhet 155 Lidö	0	0	0,0	24,9	0,0	3,2	0,0	3,2	2,8	5,1	62%	32%				
Enhet 156 Väddö	1	0	20,0	24,9	60,0	2,7	9,3	12,0	2,8	5,1	40%	32%				
Enhet 159 Vallentuna													32%			
Enhet 160 Norrtälje stöd												se rad 23	32%			
Enhet 167 Frej stödboende												se rad 27	32%			
Enhet 172 Solhuset	0	1	25,0	24,9	75,0	2,9	6,0	8,9	2,8	5,1	47%	32%				
Enhet 173 Högsåtra	3	0	40,0	24,9	120,0	2,5	0,0	2,5	2,8	5,1	28%	32%				
Enhet 179 kottla	2	1	36,4	24,9	109,1	1,5	0,0	1,5	2,8	5,1	27%	32%				
Enhet 182 Vaxholm	0	0	0,0	24,9	0,0	0,9	0,0	0,9	2,8	5,1		32%	1			
Enhet 183 Gribbbylund	1	0	22,2	24,9	66,7	1,6	0,0	1,6	2,8	5,1	28%	32%				
Enhet 188 Oden stödboende												se rad 27	32%			
Enhet 191 Bålsta stödboende												se rad 34	32%	1		
Enhet 197 Sätraängsvägen	1	0	14,3	24,9	42,9	6,4	6,2	12,6	2,8	5,1	29%	32%	1			
Enhet 199 Ekeby	4	1	44,4	24,9	133,3	4,5	7,0	11,5	2,8	5,1	39%	32%				
Enhet 200 Sturegården	3	1	60,0	24,9	180,0	1,4	0,0	1,4	2,8	5,1	34%	32%				
<b>Syd</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>38,8</b>	<b>24,9</b>	<b>116,4</b>	<b>3,1</b>	<b>5,6</b>	<b>8,7</b>	<b>2,8</b>	<b>5,1</b>	<b>27%</b>	<b>32%</b>				
Enhet 10 VST												4%	32%			
Enhet 151 Skarpnäck/Röda v	7	0	70,0	24,9	210,0	1,3	0,0	1,3	2,8	5,1		32%				
Enhet 153 Vårudden	4	0	40,0	24,9	120,0	6,2	0,0	6,2	2,8	5,1	29%	32%				
Enhet 157 Nacka	6	0	75,0	24,9	225,0	6,7	0,0	6,7	2,8	5,1		32%				
Enhet 164 Björknäs	2	0	28,6	24,9	85,7	4,6	54,0	58,6	2,8	5,1		32%				
Enhet 169 Vårberg	6	1	54,6	24,9	163,7	3,5	4,1	7,6	2,8	5,1	36%	32%				
Enhet 163 Vendelsö stödboende												se rad 49	32%			
Enhet 170 Tumba stödboende												se rad 42	32%			
Enhet 177 Visättra	2	0	19,1	24,9	57,2	3,0	4,4	7,4	2,8	5,1	47%	32%				
Enhet 184 Övre torpet	3	0	33,3	24,9	100,0	3,4	7,0	10,4	2,8	5,1	30%	32%				
Enhet 185 Rönninge stödboende												se rad 46	32%			
Enhet 186 Vega	1	0	12,5	24,9	37,5	1,1	13,7	14,8	2,8	5,1	35%	32%				
Enhet 187 Nedre torpet	1	0	11,8	24,9	35,3	2,8	0,0	2,8	2,8	5,1	23%	32%				
Enhet 189 Allén stödboende												se rad 49	32%			
<b>Jour- och familjehem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>24,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,8</b>	<b>5,1</b>		<b>32%</b>				
												2%				
<b>Öppna insatser</b>	<b>1</b>		<b>25,0</b>	<b>24,9</b>	<b>75,0</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</b>	<b>1,9</b>	<b>2,8</b>	<b>5,1</b>	<b>15%</b>	<b>32%</b>				
Familjecentrum	2	1	14,3	24,9	42,9	2,5	7,7	10,2	2,8	5,1	20%	32%				
Familjeutredning																
Familjebehandling																



## Bilaga 4. Översikt "röd-flagg"

Utgående från underlag enligt bilaga 1. Kvalitet, 2. Personal och 3. Kvalitet bedöms läge enligt trafikljusmodellen. Grönt = bra. Gult = Godkänt. Rött = Har brister med krav på åtgärder. Vid rött utarbetas en tidsatt åtgärdsplan i dialog mellan berörd verksamhetschef och stab. Stabschef har mandat att "släcka" rödmarkering i samband med tertiälgenomgång.

I nedanstående tabell redovisas enheter med rödmarkering samt enheter med "släckt" rödmarkering.

Kvalitet	Läge	Slutfört	Kommentar
Ången		T3 2017	Översyn rutiner.
Bålsta		T3 2017	Många chefsbyten. Stabilisera verksamheten.
Björknäs		T3 2017	Avvecklad.
Familjecentrum		T3 2017	Åtgärdsplan framtagna och arbete påbörjat.
<b>Personal</b>			
Vinsta		T3 2017	Översyn kompetenssammansättning.
Ången		T3 2017	Utveckling av arbetsmiljö samt roller och ansvar.
Klockargården		T3 2017	Åtgärder vidtagna.
Klockbacka		T3 2017	Åtgärder vidtagna.
<b>Ekonomi</b>			
Löwenströmska		T3 2017	Omställning till lösplatsförsäljning. Månadsvis uppföljning.
Vårudden		Öppet	Omställning till HVB+. Under uppstart. Utvärdering 31/12 2017.
Skarpnäck		T2 2017	Avvecklad.
Björknäs.		T1 2017	Avvecklad.
Familjecentrum		T3 2017	Vakanser och låg beläggning. Utvärdering 31/12 2017.