



T3-rapport 2017

VårLjus, Stockholmskommunernas
barn- och ungdomsverksamhet

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	4
Kvalitet.....	5
Utskrivningsenkäter	6
Lex Sarah	8
Interna kvalitetsrevisioner	8
Avvikelser/incidenter	8
Oplanerade utskrivningar.....	8
Inkomna klagomål/förslag på förbättringsåtgärder.....	9
Kollegial granskning.....	9
Personal.....	10
Avveckling.....	10
Personalomsättning	10
Tillväxt	10
Arbetsmiljö	11
Sjukfrånvaro	11
Systematiskt arbetsmiljöarbete	11
Arbetsskador och tillbud	12
Ledarskap	12
Kompetens	13
Kompetensnivå.....	13
Kompetensutveckling.....	13
Kompetensforum	14
Ekonomi.....	15
Omsättning.....	15
Resultat.....	16
Kassa.....	17
Ensamkommande.....	17
Familjecentrum	17
Jour- och familjehem.....	18
Öppna insatser	18
Omställning ensamkommande	18
Initiativ.....	20

Bilaga 1. Underlag kvalitet.....	21
Bilaga 2. Underlag personal.....	22
Bilaga 3. Underlag ekonomi	23
Bilaga 4. Översikt "röd-flagg"	24

Sammanfattning

2017 var på många sätt ett omtumlande år för Vårljus. Den nya statliga flyktingpolitiken har skakat om förutsättningarna för åttiofem procent av Vårljus verksamhet inom ensamkommande. Även inom barn och ungdom har Vårljus att hantera en utmanande situation. Sedan 2004 har trenden varit negativ och omsättningen har minskat från cirka 100 mnkr till 37 mnkr. Efter tjugofyra års verksamhet uppgår Vårljus andel av ägarkommunernas barn- och ungdomsverksamhet till minde än en procent och hälften av kommunerna har inte haft behov av Vårljus under de senaste fem åren.

Utvecklingen, huvudsakligen orsakad av den nya statliga flyktingpolitiken, är av existentiell karaktär varvid styrelsen beslutade att genomföra ägardialoger i början av 2018. De genomförs på temat *vad är meningen med föreningen?* För vilka behov, om några, behöver de tjugofem ägarkommunerna Vårljus?

Medarbetarna ska ha en stor eloge för väl utfört arbete under extraordinära och osäkra förutsättningar.

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. 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. Fokus på att skapa en mer gemensam utgångspunkt och plattform för kvalitetsarbetet med stöd av gemensamma ledord. Därtill behov av att ensa metoder och verktyg för de skilda verksamheterna samt stärka vår förmåga att mäta och redovisa effekten av skilda insatser.

Personal. Läget inom personal bedöms sammantaget som stabilt utifrån givna förutsättningar (Bilaga 2). Omställningen inom ensamkommande är utmanande för chefer och medarbetare och ska inte underskattas. Många enheter inom ensamkommande, men även inom Familjecentrum, dras med 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 Vårljus. Ett nära och fungerande ledarskap är en av nycklarna för att komma till rätta med personalomsättningen men även för att över tid säkerställa god kvalitet, bra arbetsmiljö och kostnadseffektiv verksamhet.

Ekonomi. Sedan maj 2017 har omsättningen minskat med fem procentenheter per månad som följd av den nya statliga flyktingpolitiken. En utveckling som bedöms fortsätta under stora delar av 2018. Vid utgången av 2017 har omsättningen, rullande tolv månader, minskat med fyrtio procent jämfört med ingången till året. I ljuset av givna förutsättningar får det positiva resultatet ses som ett styrkebesked även om det understeg budget och utfallet föregående år.

Vårljus har under de senaste åren arbetat upp en ekonomisk buffert som ger rimligt stabila förutsättningar att hantera pågående och förestående omställningsarbete.

Kvalitet

Under 2017 har 1081 barn, ungdomar och familjer fått insatser inom Vårlyjus. Siffror inom parentes avser 2016.

Det har under året bedrivits utvecklingsarbete genom ett antal arbetsgrupper. Bl.a. vidareutvecklas vårt kvalitetsledningssystem och revidering av mallar och rutiner för registrering av uppgifter i journalsystemet är genomförd. Gemensamma riktlinjer för arbetet med *skolstöd* är framtagna och implementering pågår. Ett viktigt arbete då en fungerande skolgång anses som den främsta skyddsfaktorn för placerade barn.

Familjecentrum har under 2017 genomfört ett utvecklingsarbete. En sammanslagning av utrednings- och behandlingsavdelningen har gjorts och enheten har arbetat med strukturer och tagit fram ett enhetligt kvalitetsledningssystem. Enheten var vid ingången av 2017 rödmarkerad men har genomfört förbättringsåtgärder och följt sin utvecklingsplan och är vid utgången av 2017 grönmarkerad. Familjecentrum får genomgående goda resultat i utvärderingar från familjer och socialtjänst.

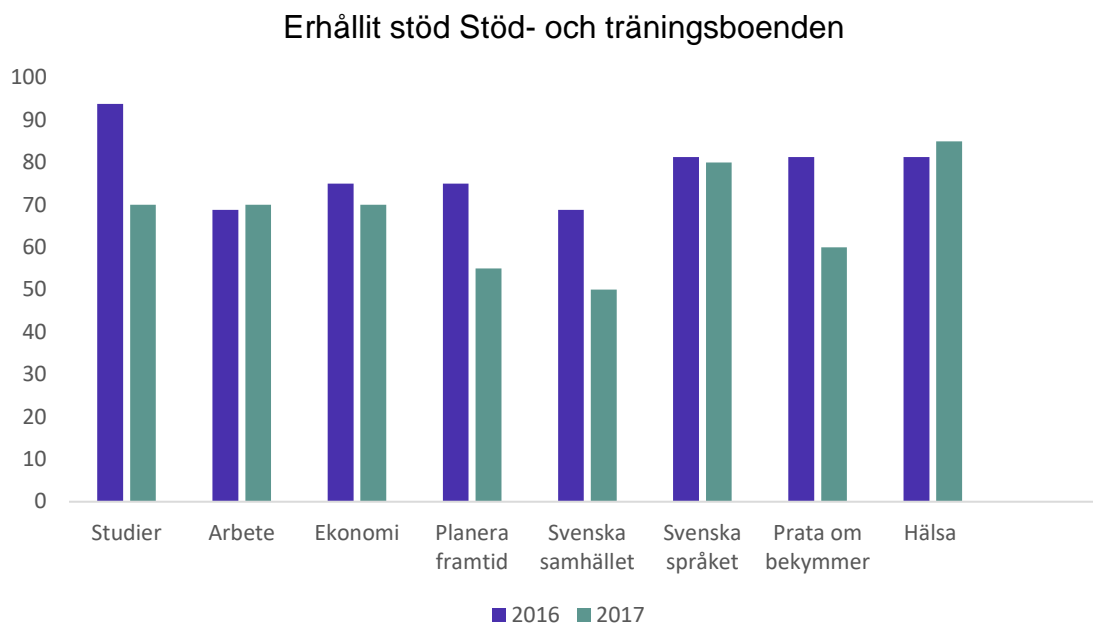
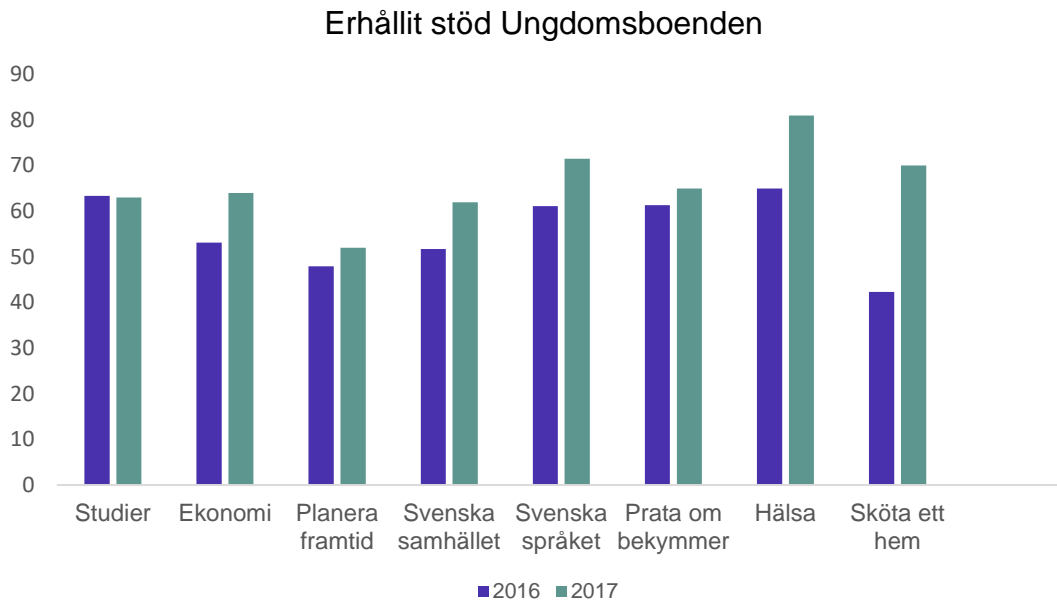
Öppna insatser, Vårlyjus mobila team, har under året arbetat med att kvalitetssäkra sina processer och anpassa dem till sin verksamhet. Förbättringsarbete har skett med interna kvalitetsrevisioner, genomgång av dokumentation och revidering av enkäter. Enheten har arbetat fram en folder som beskriver verksamheten, dess målgrupp och metoder. Metodförstärkning har skett under året. Vid inledningen av 2017 var enheten rödmarkerad men har under året metodiskt följt åtgärdsplaner och är vid utgången av 2017 grön.

Jour- och familjehem blev tillståndspliktigt under 2017 och verksamheten fick sitt tillstånd i december. Riksförbundet för förstärkt familjehemsvård, RFF följde upp certifieringen och verksamheten fick 103/105 poäng. Under hösten var det en nedgång i antalet placeringar som var generell i Storstockholm. Det skapade ett utrymme för att snabbare utreda familjehem och en riktad satsning gjordes i sociala medier. Verksamheten har 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%. Enkäterna genom RFF kommer att börja index jämföras under början av 2018. Verksamheten har åt ägarkommuner gjort externa medgivandeutredningar på jour- och familjehem samt avlastningsfamiljer inom LSS. Ett pilotprojekt kring skolstöd har startats upp med en ägarkommun.

Ensamkommande har präglats av många omställningar från HVB till stödboenden samt nedläggningar. Enheterna har fokuserat på att bibehålla kvalitet trots stora förändringar där flera enheter kämpat med vakanser då de väntat på omplaceringar från enheter som lagts ner. Ungdomsboendena har överlag god kvalitet och har förbättrat resultaten i uppföljningar från ungdomar. På stödboenden har värdena däremot sjunkit vilket kan bero på att ungdomar som placeras på stödboenden bött kortare tid på HVB och fått lägre kunskaper med sig. Utvecklingsarbete har skett parallellt med omställningen såsom framtidsplansarbete i grupp samt metodförstärkningar med traumamedveten omsorg TMO och Teaching Recovery Technics TRT. Ett kvalitetsledningssystem för stödboenden har arbetats fram och rutinerna för lämplighetsbedömningar och medicinhantering har reviderats.

Utskrivningsenkäter

Under 2017 har 360 (247) ensamkommande ungdomar svarat på Vårlyjus utskrivningsenkät. Svaren i tabellerna nedan redovisas i procent.

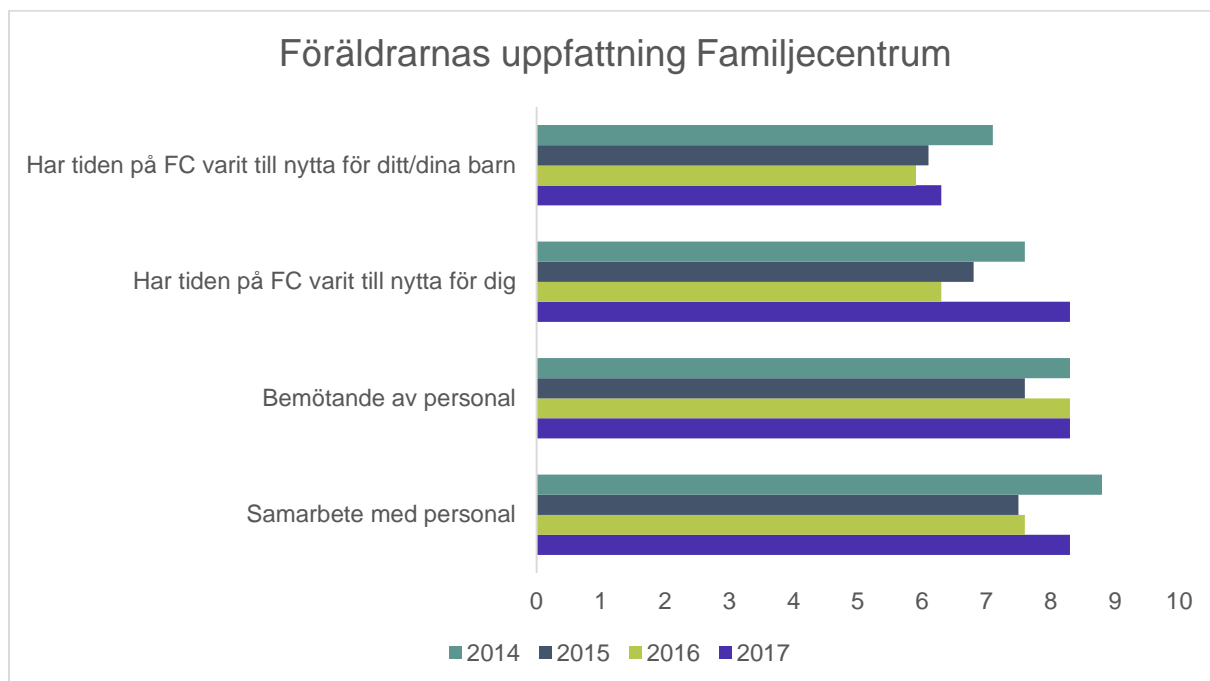


97 (95) gode män har svarat på Vårlyjus enkät. 71% (73) har gett ett betyg mellan 8 till 10 på frågan "Tycker du att tiden på ungdomsboendet varit till nytta för ungdomen?" På frågan hur man tycker att vårt bemötande har varit har 90% (88) svarat mellan 8-10. På samarbete har 82% (82) svarat 8-10.

Svaren från socialtjänsten har nästan fördubblats från föregående år från 46 till 90 svar. På frågorna "Hur tycker ni att vårt samarbete har fungerat", "Har enheten fullgjort sitt uppdrag" och "Har ni förtroende för vårt sätt att arbeta" har andelen socialsekreterare som gav ett betyg mellan 8-10 sjunkit från 90% 2016 till 77-78%. På frågan "Är ni nöjda med den dokumentation ni har fått från oss" gav 67% (65) ett betyg mellan 8-10.

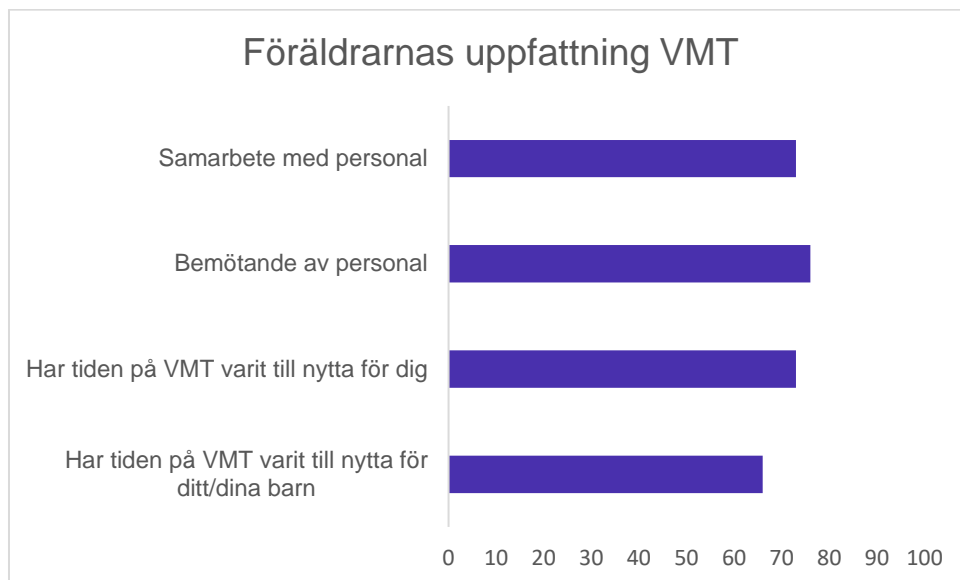
Familjecentrum kan redovisa jämförande enkätsvar från föräldrar från de senaste fyra åren med en positiv uppgång.

Skalfrågor: 0=mycket dåligt 10=mycket bra alternativt 0=ingen nytta alls 10= mycket stor nytta.



Familjecentrums svar från socialtjänsten redovisas även med ett medelvärde. Frågan hur samarbetet fungerat har ett värde på 9,6. "Har enheten fullföljt sitt uppdrag" 8,3, "Har ni känt förtroende för vårt arbete 8,7 och "Är ni nöjda med dokumentationen" 9.

Vårlyjus mobila team har fått in 7 enkäter från vårdnadshavare. Underlaget från barn och socialtjänst är fortfarande för litet för att redovisas.



Lex Sarah

Under 2017 gjordes 15 (8) Lex Sarah anmälningar. Tio bedömdes ligga inom ramen för Lex Sarah och 4 bedömdes som allvarliga. Av de som bedömdes som allvarliga handlade två om medicinhantering, en om sekretess och en om misstänkt övergrepp. Av de som bedömdes ligga inom ramen för Lex Sarah kom en från VårLjus jour- och familjehem och avsåg missbruk i ett familjehem. En ny rutin har införts där man pratar med alla jour- och familjehemsföräldrar årligen om deras alkohol- och medicinvanor. Övriga kom från ungdomsboenden och handlade bland annat om missbruk, hot och våld och att personalen inte sökt sjukvård för en ungdom. IVO uppmärksammade under 2016 att VårLjus gjorde ett flertal anmälningar beträffande medicinhantering och att de trots åtgärder upprepades. De anmälningar som handlade om medicinhantering kom in under första tertialen 2017 och de åtgärder som VårLjus gjort bedöms ha fått genomslag.

Interna kvalitetsrevisioner

Interna kvalitetsrevisioner ska göras efter varje avslutat ärende för att dra lärdomar av placeringen. Antalet genomförda kvalitetsrevisioner i förhållande till antalet utskrivningar varierar fortfarande inom bolaget men flera enheter och särskilt verksamhetsområde Nordost har fått till en bra struktur för genomförande och internt lärande.

Avvikelser/incidenter

Totalt rapporterades 101 avvikelser/incidenter (185). Samtliga avvikelser skedde på 25 ungdomsboenden och stödboenden. 87% bedömdes ha en låg, 11% medel och 2 % hög allvarlighetsgrad.

Fördelning av händelser avvikelser/incidenter



Oplanerade utskrivningar

44 personer skrevs ut oplanerat under året, 14 från Familjecentrum, 4 från stödboenden och övriga från ungdomsboende. Skäl till att en utskrivning sker oplanerat från Familjecentrum kan vara att en förälder går in i ett missbruk, hot eller hot om våld, att föräldrar avviker eller att familjen är placerad frivilligt enligt socialtjänstlagen och vill lämna enheten och socialtjänsten bedömer att det inte finns tillräckliga skäl för att tillämpa lagen om vård av unga, LVU. Från stöd- och ungdomsboenden kan det handla om upprepade regelbrott, skadegörelse, våld eller hot om våld och aggressivt beteende.

Inkomna klagomål/förslag på förbättringsåtgärder

De flesta klagomål hanteras i verksamheterna som underlag för ett pågående förbättringsarbete. Det vanligaste klagomålet under 2017 (även 2016) avsåg upplevd bristande tillgång till wifi. En bolagsövergripande riktlinje för wifi har tagit fram som fastställer att VårLjus garanterar trådlöst internet som räcker för skolarbete och att ha kontakt med anhöriga. Många ungdomar önskar ha tillgång till wifi för att kunna ladda ner obegränsat med filmer, musik mm. Riktlinjen utgår från VårLjus uppdrag att förbereda ungdomarna för ett självständigt boende och liv med dess begränsningar och möjligheter.

Kollegial granskning

Kollegial granskning är genomförd på Familjecentrum, VårLjus mobila team och i princip samtliga ungdomsboenden, undantagna har varit enheter som avvecklas. Kvalitetsledningssystemet för stödboenden togs fram under 2017, implementering pågår och granskning kommer att genomföras under 2018. Jour- och familjehem är granskade utifrån uppföljningen av certifieringen mot RFF. Granskningarna visar att alla verksamheter uppfyller grundkraven. Utveckling av ny granskningsmall för att kunna mäta graden av kvalitet är fortfarande pågående.

Personal

Under 2017 var medeltalet anställda i koncernen 252 (339 under 2016) varav 222 (305) i moderbolaget.

Avveckling

Vår ljus stora omställning inom målgruppen ensamkommande har förutom hög personalomsättning åtföljts av flera utmaningar. För att möjliggöra omplacering vid neddragning och avveckling har många verksamheter haft vakanser under längre perioder. Osäkerhet kring verksamhetens framtid och den egna anställningen har skapat oro inom alla led. Stort fokus har legat på att förebygga samt möta upp den oro som oundvikligen uppstår under rådande omständigheter. Så fort vi får ny information från kommunerna går vi ut med den till berörda delar av organisationen. Chefer tillsammans med berörda arbetsgrupper gör riskbedömningar samt upprättar handlingsplaner utifrån analyserna

Den omställning inom ensamkommande som genomfördes under 2017 fick 95 omplaceringar som påföljd. 23 personer avböjde och fick därmed sina anställningar avslutade. Trots den osäkerhet som råder visar många medarbetare på stor lojalitet och uttrycker att de vill behålla sin anställning om möjligt. Under 2017 kunde vi erbjuda omplacering till alla berörda medarbetare men vi märker att möjligheten minskar vilket medför stor risk för övertalighet under 2018.

Oaktat rådande omständigheter har våra kunder upplevt god kvalitet i vårt utförande, vilket kommer an på hög kompetens och engagemang bland medarbetarna. Ledarskapet ska inte underskattas i detta avseende.

Omställningen inom ensamkommande har medfört ett intensifierat samarbetet med de fackliga organisationerna. Samarbetet är väl fungerande och de fackliga ombuden meddelar att deras medlemmar tycker att Vår ljus som arbetsgivare gör ett gott arbete i omställningsprocessen.

Personalomsättning

Personalomsättningen uppgick under året till 37% (34 % 2016). Vilket nämns ovan beror den höga personalomsättningen främst på omställningen inom ensamkommande. Den alltför höga personalomsättningen föranleds dock inte enbart av omställningen vilket har motiverat ett utvecklingsarbete inom området ledarskap (presenteras längre ner).

Tillväxt

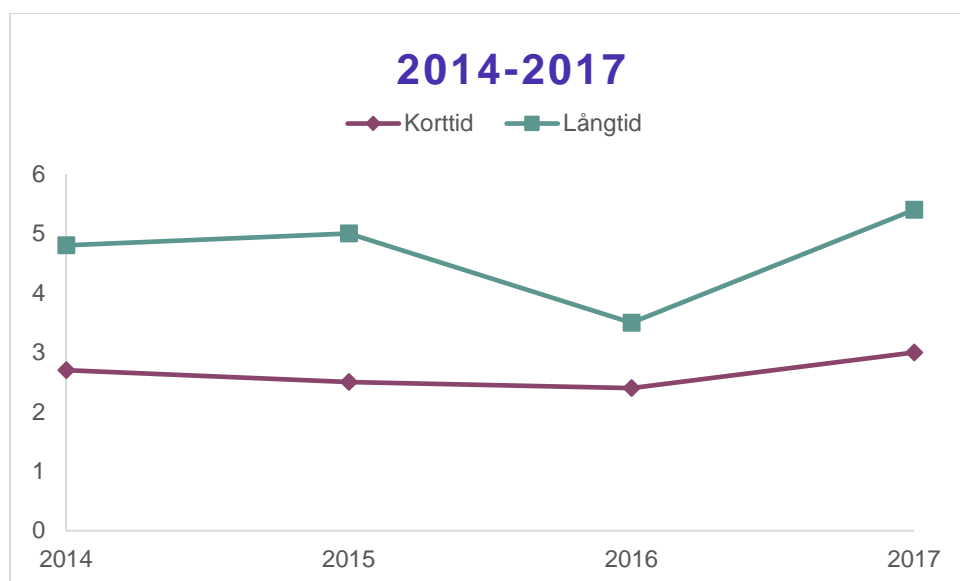
Jour- och familjehem hade fokus på expansion i sin utvecklingsplan under året. Verksamheten har rekryterat en ny medarbetare och kommer fortsätta utöka även under 2018. Medarbetarundersökningen visade goda resultat vilket är en viktig förutsättning för att bibehålla kompetensen i verksamheten och fortsätta växa enligt plan. För att erhålla fler uppdrag kommer arbetsgruppen fortsätta utveckla möjligheten till snabb service när ärenden kommer in via jourtelefonen.

Även *Öppna insatser*, Vår ljus Mobila Team, har haft fokus på tillväxt och rekryterat flera medarbetare under 2017. Den reella kompetensen är hög i arbetsgruppen men för att säkerställa möjligheten att lägga anbud vid upphandlingar är formell kompetens ett skalkrav vid nyrekrytering. Arbetsgruppen har även arbetat med mentorskap och introduktion för nyanställda. Introduktionen kommer framöver bli än mer strukturerad för att fortsatt kunna erbjuda bra kvalitét när flera medarbetare anställs under samma period.

Familjecentrum har i sin utvecklingsplan under året haft fokus på att stabilisera verksamheten och därmed kunna ta emot fler uppdrag. Ett stort arbete har gjorts inom både grupp- och ledarskapsutveckling. En betydande utmaning för verksamheten har varit att tillsätta vakanta schemarader vilket lett till ökad arbetsbelastning på befintlig arbetsgrupp. Verksamhetens ledning har arbetat med arbetsgivarerbjudandet vilket bl.a. kommer leda till att nattpersonal införs under våren 2018. Syftet är att frigöra kvalificerad arbetskraft till dagtid samt minska jourtjänstgöring för att underlätta rekryteringen av nya medarbetare. Även introduktionen av nyanställda har setts över för att påskynda inlärningsprocessen för en medarbetare att kunna utföra alla delar i arbetet.

Arbetsmiljö

Sjukfrånvaro



20 personer var långtidssjukskrivna under året, varav tre fall bedöms vara arbetsrelaterade. Sjukfrånvaron har ökat något sedan förra året främst inom långtidssjukfrånvaron. Antalet fall som bedöms vara arbetsrelaterade är dock detsamma som 2016. Chefernas har under året följt upp sjukfrånvaron på ett aktivt sätt och bedömer att korttidssjukfrånvaron främst har ökat p.g.a. den oro omställningen inom ensamkommande har medfört.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Det systematiska arbetsmiljöarbetet har legat i fokus under året inom fler områden.

- Rutiner för att fånga upp risker i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har tagits fram och börjat praktiseras ute i verksamheterna.
- En brandskyddsledare har anställts för att säkerställa att det fysiska brandskyddet på våra enheter är till fyllest samt utbildat både personal och klienter inom området.
- Diskrimineringslagen har uppdaterats och nya regler med högre krav på aktiva åtgärder har börjat gälla från 1 januari 2017. För att påbörja ett mer aktivt arbete kring frågorna anordnades en likabehandlingskonferens för cheferna under hösten. Rutiner för systematiskt likabehandlingsarbete är framtagna och kommer under våren implementeras i verksamheterna.

Regionala arbetsmiljöombudet från Akademikerförbundet SSR var i januari 2018 på besök för att ta del av bolagets arbetsmiljöarbete samt vid behov ge råd för vidareutveckling. Efter besöket kunde vi meddela våra medarbetare att vårt systematiska arbete ansågs vara välutvecklat och grundligt.

Arbets-skador och tillbud

9 arbetsolyckor har rapporterats från 8 olika verksamheter. 2 trafikolyckor varav en orsakade ryggsmärtor, 2 halkolyckor som ledde till stukad fot och huvudvärk, 1 stukad finger pga. lek med boll, 1 brännskada orsakat av varmt vatten, 2 skador i ansiktet efter att ha slagit i möbler, 1 skada i ansiktet som orsakades av en nyckel som fastnat. Ingen av arbets-skadorna klassas som allvarlig.

20 tillbud har under året rapporterats in från 10 olika enheter (40 inkom motsvarande period förra året). 10 avsåg hot mot personal och 4 avsåg våld mot personal. Därutöver har resterande tillbud avsett brandrisk, hot om våld samt hot från grannar. 10 tillbud bedömdes ha låg allvarlighetsgrad, 9 bedömdes som medel och 1 som hög. 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 få 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.

Ledarskap

Med syfte att förtydliga och utveckla det goda ledarskapet samt säkerställa hållbar ledarförsörjning inom Vårlyjus har en ledarskapsmodell tagits fram. Målet är att ge våra ledare de verktyg och förutsättningar som behövs för att skapa en gemensam plattform för att utöva det goda ledarskapet inom Vårlyjus. Modellen beskriver en tydlig struktur för hur våra chefer ska få förutsättningar att leva upp till det goda ledarskapet samt arbeta mot mål i strategiska planen. Grundpelarna i modellen är ledarskapsdagar, tydlig process för individuell kompetensutvecklingsplan samt utvärdering av ledarskapet.

Den 26 oktober anordnades en ledarskapsdag där alla ledare fick ta del av modellen samt reflektera kring innehållet. Nästa ledarskapsdag kommer hållas i april 2018 med fokus på gruppprocesser. Temat är högst aktuellt utifrån den omställning som sker inom ensamkommande men även den expansion som sker inom Jour- och familjehem samt Barn och ungdom.

Förändrad ledningsorganisationen från februari 2018 innebär att ledningsgruppen har fått en ny form. För att säkerställa ett effektivt ledningsgruppsarbete som arbetar för en tillväxtorienterad strategi har ett samarbete inletts med ett konsultföretag. Syftet är att få stöd i att ta fram en tillväxtplan för varje verksamhet samt för Vårlyjus som helhet.

Kompetens

Kompetensnivå

Nedan redovisas och kommenteras kompetensnivån för skilda befattningar inom VårLjus.

Handledare	2017 %	2016 %
Akademisk grundutbildning	39	32
Ej relevant akademisk utbildning	12	20
2-årig yrkeshögskola	2	11
Gymnasiekompetens +yrkesutbildning/kurser på universitet	18	23
Högst gymnasiekompetens	29	14

Behandlare och jourhems konsulenter	2017 %	2016 %
Akademisk grundutbildning	90	70
Ej relevant akademisk utbildning		
2-årig yrkeshögskola		15
Gymnasiekompetens +yrkesutbildning/kurser på universitet	3	10
Högst gymnasiekompetens	7	5

Boendechefers ensamkommande	2017 %	2016 %
Akademisk grundutbildning	90	61
Ej relevant akademisk utbildning		13
2-årig yrkeshögskola	5	3
Gymnasiekompetens +yrkesutbildning/kurser på universitet	5	20
Högst gymnasiekompetens		3

Kompetensnivån inom gruppen behandlare och jourhems konsulenter har ökat av det skälet att alla nyrekryterade under året har formell kompetens. Även i gruppen boendechefers har kompetensnivån ökat procentuellt vilket kommer sig av att några utan akademisk utbildning har slutat sin tjänst. Bland handledarna har den sammanlagda kompetensnivån minskat något. Vi ser en annalkande risk för fortsatt nedgång i kompetensnivån då en övervägande andel av de som väljer att avsluta sin tjänst p.g.a. omställningen har utbildning. Detta är något vi behöver ta i beaktande vid övertalighet.

Kompetensutveckling

Processen för individuell kompetensutveckling har förädlats och har medfört tydlighet i hur medarbetare tillsammans med sin chef ska ta fram individuella kompetensutvecklingsplaner. De kunskaper och kompetenser som är nödvändiga för respektive befattning ska ligga till grund för den individuella planen. I planen ska syftet med utbildningen anges samt en motivering till varför utbildningen bör genomföras. Hur effekten av utbildningen ska mätas behöver också definieras om möjligt. Utvärdering av utbildningsinsats görs efteråt för att utöver egenskattade vinster av utbildningen även följa upp de effektmått som identifierades innan insatsen.

Nyanställda medarbetare i bolaget erbjuds, beroende på behov, utbildning i bl.a. miljöterapi, dokumentation, grundläggande socialrätt samt Nya Kälvesten (för konsulenter i Jour- och familjehemsverksamheten).

Boendechefer har möjlighet till utbildning inom ledarskap, socialrätt, konflikthantering, arbetsrätt, rekrytering m.m.

Inom arbetsmiljöområdet genomförs utbildningar för nya arbetsmiljöombud och chefer. Alla medarbetare får även med jämna mellanrum utbildning inom Hot och våld samt L-ABC (hjärt- och lungräddning).

Kompetensforum

I augusti inrättade Vårlyjus rollen kompetensutvecklare. Uppdraget är att öka nyttjandet av bolagets interna kompetenser i framtida kompetensutvecklingsinsatser för medarbetare. Uppdraget innefattar även att etablera Vårlyjus Kompetensforum, en regional arena för utveckling av barn- och ungdomsverksamhet i form av seminarier, kurser och gemensamt utvecklingsarbete.

Under hösten har flera drogseminarium genomförts internt. 4 medarbetare inom ensamkommande har utbildades i TRT-metoden (Teaching Recovery Technics). TRT är en gruppintervention för barn och unga med traumasymptom från krig eller katastrofer. Två grupper har startat upp och fortgår under våren. Haninge kommun har i sitt projekt "Bo - Sociala projekt för nyanlända under 2018" vänt sig till Kompetensforum och köpt in utbildningsdagar samt metodhandledningstillfällen i ämnet interkulturellt förhållningssätt. I februari 2018 anordnades en utbildningsdag i socialrätt för HVB där både chefer internt och från olika kommuner deltog.

Ekonomi

Se bilaga tre för detaljerat underlag avseende ekonomi.

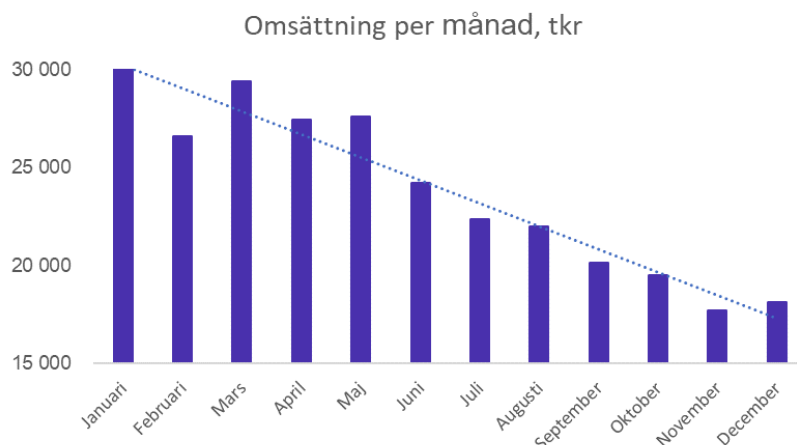
	Utfall år			Budget år			Avvikelse år (budg. - Utf.)			
	Oms	Resultat	%	Oms	Resultat	%	Omsättning Kr	%	Resultat Kr	%
Ensamkommande										
Nordväst	85 646	1 539	2	86 951	8 953	10	-1 305	-2	-7 413	-83
Nordost	85 366	10 708	13	95 589	11 309	12	-10 223		-601	6
Sydost/Sydväst	14 600	-3 203	-22	19 679	825	4	-5 079	-26	-4 028	-488
Syd	43 011	-17	0	51 425	6 183	12	-8 414	-16	-6 200	-100
Jour- och familjehem	22 960	518	2	26 347	3 000	11	-3 387	-13	-2 482	-83
Öppna insatser	4 274	-7	0	4 981	20	0	-707	-14	-27	-134
Familjecentrum	10 143	-5 047	-50	15 366	-649	-4	-5 223	-34	-4 398	678
Admin	9 182	5 679	62	3 443	-10 034	-291	5 739	167	15 713	-157
Avslutade enheter	11 910	-1 928	-16	22 497	1 712	8	-10 587	-47	-3 640	
Vårjlus koncern	287 093	8 242	2,9	326 278	21 319	6,5	-39 185	-12	-13 076	-61

Omsättning och resultat, per verksamhetsområde, tkr.

En gemensam grund och struktur för ekonomiarbetet är etablerad. Generellt god ekonomisk medvetenhet på alla nivåer och aktivt ekonomiarbete med viss variation. Under 2018 fokus på att utveckla former och underlag för prissättning samt att utveckla mer lättarbetade mallar och verktyg för planering och uppföljning. Därtill behöver förutsättningarna och formerna för arbetet med upphandlingar vidareutvecklas. Behovet att knyta en upphandlingskonsult till företaget ska övervägas.

Omsättning

Omsättningen uppgick till 287 mnkr (332 mnkr 2017) och understeg budget med 39 mnkr (-12%). Samtliga verksamheter tappade i förhållande till budget och 2016 men utvecklingen inom ensamkommande förklarade 90 procent av förändringen.



Omsättning per månad, koncern, tkr.

Sedan maj månad har omsättningen minskat i ökad takt som följd av färre ensamkommande samt som konsekvens av att staten halverade ersättningen till kommunerna för ensamkommande från och med den 1 juli 2017. För december månad understeg omsättningen budget med 33%, november 33%, oktober, 28%, september -23%, augusti -18%, juli -14%, juni -9% och maj -3%.

Vid ingången till 2017 uppgick årsomsättningen, rullande tolv månader, till drygt 350 mnkr. Nu, ett år senare, ligger årstakten på lite drygt 200 mnkr, dvs en minskning med 40%.

Utifrån nu kända förutsättningar såsom Migrationsverkets senaste prognos för antalet asylsökande, det nya ersättningssystemet, effekten av åldersbedömningar och det naturliga åldrandet antas omsättningen inom ensamkommande att fortsätta att minska i fortsatt hög takt under stora delar av 2018.

Även inom barn och ungdom har VårLjus att hantera en utmanande situation. Sedan 2004 har trenden varit negativ och omsättningen har minskat från cirka 100 mnkr till 37 mnkr. Vid utgången av 2016 utgjorde VårLjus mindre än en procent av ägarkommunernas barn- och ungdomsverksamhet. Ungefär hälften av ägarkommunerna har inte haft behov av VårLjus under de senaste fem åren.

Vid utgången av 2018 bedöms den samlade årsomsättningen, rullande tolv månader, att uppgå till ca 75 mnkr, dvs en minskning med 80 procent jämfört med nivån som gällde vid ingången till 2017. När läget inom ensamkommande stabiliseras kring årsskiftet sker ytterligare anpassning av OH. Som utgångspunkt gäller att antalet tjänster ska minska i takt med förändrad omsättning.

Utvecklingen, huvudsakligen orsakad av den nya statliga flyktingpolitiken, är av existentiell karaktär och motiverade beslutet att genomföra ägardialoger i början av 2018. De genomförs på temat *vad är meningen med föreningen?* För vilka behov, om några, behöver de tjugofem ägarkommunerna VårLjus?

Resultat

För koncernen uppgår årets resultat till 7,1 mnkr, en ökning med 0,6 mnkr jämfört med år 2016. Resultat belastas med fastighetskostnader om 2,7 mnkr. 440 tkr avser kostnader för ombyggnation relaterat till omförhandling av avtalsperiod medan 2,3 mnkr avser hyresskuld som följd av uppsagda driftsavtal. Därtill belastas resultatet av en nedskrivning av värdet för moderbolagets aktier i VårLjus Sol AB uppgående till 5,3 mnkr. Nedskrivningen motiveras av det negativa resultatet och utmaningarna relaterade till beläggning och kompetensförsörjning inom *Familjecentrum*.

Rensat från kommenterade kostnader uppgick resultatet till 15,3 mnkr under ett år med dramatiskt förändrade externa förutsättningar och snabbt minskande omsättning.

Helårsresultatet var positivt men sedan augusti har resultatet per månad varit negativt. Det negativa resultatet hänförs nästintill uteslutande till enheter som har avvecklats, ställts om till stödboende eller kommer att avvecklas i slutet av 2017 eller i början av 2018. Flertalet enheter påverkades av reducerade ersättningsnivåer som ett led i VårLjus bidrag till kommunernas anpassning för det nya statliga ersättningssystemet samt av låga beläggningsgrader.

För 2018 är resultatet budgeterat till -4,2 mnkr med reservation för osäkerheten relaterat till den fortsatta omställningen inom ensamkommande. 2018 års budget är baserad på idag känd information och aktuellt avtalsläge. Omsättningen och resultatet inom ensamkommande kommer sannolikt att bli lägre än framlagd budget som följd av att ytterligare HVB- och stödboenden kommer att avvecklas. När och med vilken omfattning kommer dock inte att klarna förrän våren 2018. För att hantera denna osäkerhet avsätts i budgeten för 2018 12 mnkr för ospecificerade omställningskostnader motsvarande 7% av budgeterad omsättning inom ensamkommande (6% 2017).

Kassa

Det negativa resultatet, sedan augusti, kommer på sikt att ha en negativ påverkan för företagets egna kapital och nivån är inte långsiktigt hållbar. Som nämnts är det en betydande utmaning för ägarkommunerna och Vårlyjus att under en begränsad tidsrymd ställa om 86% av verksamheten (ensamkommande) i en situation som fortsatt är präglad av osäkra planeringsförutsättningar.

Emellertid har Vårlyjus under senare år byggt upp en ekonomisk buffert, huvudsakligen relaterad till ensamkommande, som garanterar att företaget kan fullgöra sin åtaganden under en övergångsfas. Därtill erbjuder den förutsättningar för att genomföra omställningsarbetet under rimligt ordnade former.

Kassaflöde 2017, tkr												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec
IB	33 088	36 727	20 399	40 200	28 215	47 218	40 196	39 163	42 907	32 502	41 223	41 639
Kund	27 882	8 448	46 876	16 819	42 668	26 056	21 510	25 236	13 965	30 032	22 514	10 700
Leverantörer	- 7 182	- 5 915	- 8 834	- 4 948	- 6 100	- 8 886	- 4 794	- 3 217	- 7 721	- 5 517	- 6 715	- 6 956
Löner	- 10 081	- 9 608	- 8 813	- 8 073	- 9 329	- 9 213	- 9 082	- 8 623	- 8 420	- 8 360	- 7 591	- 7 692
SKV	- 5 000	- 8 076	- 7 945	- 7 219	- 7 188	- 7 760	- 7 483	- 7 504	- 7 310	- 6 994	- 7 059	- 6 307
Övrigt	- 1 980	- 1 177	- 1 483	- 1 945	- 1 048	- 1 378	- 1 184	- 2 148	- 919	- 440	- 733	404
UB	36 727	20 399	40 200	34 834	47 218	46 037	39 163	42 907	32 502	41 223	41 639	31 788

Kassaflöde 2017, koncern, tkr.

Kundinbetalningarna släpade efter i december som följd av julhelgen och kommer att jämnas ut under januari på samma sätt som tidigare år. Noterbart är att höstens negativa resultat ännu inte har haft någon negativ påverkan för Vårlyjus likviditet. Efter årsskiftet påbörjas försäljningen av tre av företagets tio fastigheter. Försäljningarna bedöms stärka kassan med ytterligare 15–20 mnkr. En värdefull reserv som stöd för att hantera rådande osäkerhet och utgöra grund för framtida utveckling. Utgångspunkten är att utkomsten av förestående ägardialoger kommer att ge stöd för styrelsens ställningstagande bl.a. med avseende på användningen av upparbetat kapital.

Ensamkommande

Ekonomi inom ensamkommande kännetecknas av osäkerhet och omställning utifrån den nya statliga flyktingpolitiken. 75 procent av driftsavtalen inom HVB är uppsagda och en majoritet av enheterna är redan avvecklade eller kommer att avvecklas under 2018. Omsättningen inom ensamkommande uppgick 2016 till 290 mnkr och bedöms i slutet av 2018 uppgå till ca 20 mnkr (-90 procent) när omställningen är genomförd utifrån de nya förutsättningarna.

Resultatet uppgick till 9 mnkr vilket är 18 mnkr sämre än budget men ska ses i ljuset av de förändrade omvärldsförutsättningarna. Noterbart är att resultatet för verksamhetsområde Nordost uppgick till 10,7 mnkr. Det förklaras av gott ledarskap, hårt arbete i kombination med intresse och fallenhet för ekonomistyrning. Verksamhetsområdet har varit drivande i utvecklingen av nyckeltal för uppföljning och analys samt för översyn av avtalskonstruktioner och prissättning.

Familjecentrum

Läget inom Familjecentrum är allvarligt. Omsättningen minskade till 10,1 mnkr och resultatet uppgick till -5 mnkr. Mindre än hälften av ägarkommunerna har under de senaste fem åren placerat barn med föräldrar på *Familjecentrum*. Under 2017 utarbetades en utvecklingsplan 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. En

förutsättning för fortsatt drift är att öka beläggningen från ägarkommunerna och att verksamheten bedöms kunna bära sina egna kostnader. En avstämning kommer att ska i samband med styrelsens beredning av *Strategisk plan 2019-2021* baserat på utvecklingen under början av 2018 samt av utkomsten av genomförda ägardialoger.

Jour- och familjehem

Även jour- och familjehemsverksamheten påverkas av den nya flyktingpolitiken. En tredjedel av antalet inskrivna har varit ensamkommande och minskar över tid. Samtidigt som många ensamkommande skrevs ut under 2017 minskade antalet förfrågningar under september och oktober med konsekvens att omsättningen minskade i förhållande till budget och 2016. En situation som efter kontakt med ett antal konkurrenter förefaller gälla för hela branschen.

Glädjande är att antalet förfrågningar från och med november har ökat och återigen ligger på en hög nivå. Under 2017 uppgick antalet förfrågningar i genomsnitt till tjugofyra per månad och antalet placeringar till fem per månad. Under november uppgick motsvarande siffror till trettio två och nio. Givet fortsatta förfrågningar om placeringar ligger nyckeln för tillväxt i att rekrytera fler jour- och familjehem. Våren 2018 testar Vårlyjus en kampanj på sociala medier i syfte att just rekrytera nya jour- och familjehem.

Öppna insatser

Öppna insatser blev ett eget verksamhetsområde sedan januari 2017 med uppdraget att *Börja växa*. En utvecklingsplan är framtagen och åtgärder är påbörjade. Utvecklingsplanen är framtagen i dialog med företrädare för ägarkommunerna. Minst ett möte genomfördes med tjugo av tjugofem ägarkommuner.

Under året låg fokus på rekrytering och kompetensutveckling, stärkta kommunkontakter, ta fram en vårdkatalog med tillhörande rutinbeskrivningar samt att dokumentera och kommunicera effekten av insatserna.

Verksamhetsområdet befinner sig i samma position som jour- och familjehemsverksamheten gjorde för drygt fem år sedan. Som utgångspunkt för att *Börja växa* gäller att omsättningen är begränsad (4,2 mnkr) och att en begränsad del av omsättningen hänförs till ägarkommunerna.

Omställning ensamkommande

Den nya flyktingpolitiken har en fortsatt betydande påverkan för Vårlyjus omfattande verksamhet inom ensamkommande. Cirka fyrahundra av totalt femhundra HVB-platser är uppsagda för omställning till stödboende alternativt för avveckling. I slutet av året började även uppsägningar av driftsavtal för stödboenden att inkomma. Då antalet asylsökande har minskat med 95 procent jämfört med 2015 är detta en förutsägbar utveckling.

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 Vårlyjus ägarkommuner. En nivå som ska ställas mot de ca. 600 platser som Vårlyjus, som en aktör bland många andra, drev när verksamheten var som mest omfattande.

Anpassningen kommer att fortgå under kommande år och först vid årsskiftet 2018/2019 stabiliseras för den nya nivån av asylsökande.

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.

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 "billiga" placeringar har ökat. Vårlyjus 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 Vårlyjus 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. En annan "nyhet" är att Vårlyjus 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 Vårlyjus arbete med etablering och integration av barn och ungdomar.

Initiativ

Utgående från Vår ljus 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	T1	T2	T3	Kommentar
Omställning <i>Ensamkommande</i>				~80% 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. Utmanande för chefer och medarbetare. Startat HVB+, Träffpunkt syd samt lösplatsförsäljning.
Fortsätta växa <i>Jour och familj</i>				Sedan sommaren minskat antal förfrågningar om placeringar och många utskrivningar av ensamkommande. Vändning uppåt i slutet av 2017.
Börja växa <i>Öppna insatser</i>				Åtgärder pågår utgående från utvecklingsplan som presenterades för styrelsen 170621. Liten och därmed sårbar verksamhet.
Utvecklingsarbete <i>Familjecentrum</i>				Utvecklingsplan presenterad för styrelsen 170621. Positiv utveckling inom kvalitet och personal. Ekonomin fortsatt svår men ökad beläggning nov-. Utkomsten av förestående ägardialoger avgörande för verksamhetens framtid.
Kvalitet 2.0				Arbete pågår enligt verksamhetsplan men med försening inom ett par områden. Arbete med tillståndsansökningar och upphandling samt omställningsarbetet inom ensamkommande har skapat förändrade förutsättningar.
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 Storsthlm samt eget seminarium om etablering. Utvecklingsplan framtagen.
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. Omställningen inom ensamkommande skapar nya utmaningar. Uppdatering av Vår ljus "ledarskapsmodell". Uppdatering av gemensam introduktionsplan för nyanställda. Upphandling av stöd för LG-utveckling och stärkt affärsmässighet.
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 Hk 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 första installationerna med nya nätverk på boendena är under installation. Ny leverantör av telefoni.
Fastigheter				Avsaknad av dokumentation och underhållsplaner. Åtgärder påbörjade. I samband med byte av försäkringsbolag kommer att fastighets och underhållsregister att tas i bruk, vilket även inkluderar brandskydd. Plan tas fram för automatiska brandlarm. Upphandling av mäklare för försäljning av fastigheter.

Bilaga 1. Underlag kvalitet

Verksamhetsområde	Plåtsantal		Utskrivningar		Utskrivningsenkäter		Delaktighet		Trygghet		Avvikelse Incident		Lex Sarah		Internas kvalitetsrevisorer		GP		Synpunkter/klagomål		Kollektial granskning		T3 2017	T2 2017
	Antal	Oplanerade	Totalt	Mål %	Utfall %	Soc tj	VH/GM	ofta+alltid	%	ofta+alltid	%	Antal	Antal	Antal	Mål	Utfall	Andel %	Antal	Antal	Antal	Antal	Tertial	Tertial	
Nordväst	18	10	2	100%	30%	0	0	70%	90%	0	3	0	75%	0	50%	10%	80%	1	1	Nej	1	Nej		
Enhet 141 Väsbö	15	10	2	100%	100%	0	0	100%	100%	0	3	0	50%	0	50%	0	80%	1	1	Nej	1	Nej	Avvecklas	
Enhet 142 Löwenströmska	4	0	0	0%	0%	0	0	100%	100%	0	1	0	50%	0	50%	0	75%	5	3	T3	3	T3		
Enhet 143 Högvik stödboende	5	1	0	100%	100%	0	0	100%	100%	0	0	0	100%	0	100%	0	100%	0	5	3	T3			
Enhet 144 Järfalla stödboende	9	7	4	100%	100%	33%	0%	83%	100%	0	4	0	100%	0	100%	0	100%	1	1	T3				
Enhet 152 Vinsta	11	3	0	100%	100%	38%	25%	100%	100%	0	0	0	100%	0	100%	0	100%	1	1	T3				
Enhet 161 Jakobaberg	15	13	0	100%	100%	0	0	67%	100%	0	1	0	100%	0	100%	0	100%	2	2	1 T1				
Enhet 165 Klockbacka	20	12	0	90%	?	?	?	?	?	?	1	0	83%	0	50%	0	75%	1	1	T3				
Enhet 168 Edsberg	15	2	0	100%	100%	0	50	72%	86%	0	0	0	100%	0	100%	0	60%	1	1	T3				
Enhet 175 Norrgården	6	3	0	90%	33%	0	0	100%	ej svar	0	0	0	100%	0	50%	0	100%	2	0	T3				
Enhet 180 Klockargården stödboende	28	17	0	100%	18%	6%	12%	0%	67%	1	1	0	100%	0	100%	0	100	2	2	1 T3				
Enhet 194 Vilunda	8+10	3	0	100%	33%	0	0	100%	100%	0	3	1	100%	0	100%	0	100	3	3	1 T3				
Enhet 195 Ången	17	12	6	100%	75%	0	0	100%	33%	0	0	0	100%	0	100%	0	100	12	5	0, feb 18				
Enhet 196 Bålsta	5	1	1	100%	0	0	0	0%	0%	0	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0				
Enhet 201 Trägården stödboende	7	6	6	0	0	0	0	0%	0%	0	2	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0				
Enhet 202 Skvadronen	20+2	0	0	100%	0	0	0	0%	0%	0	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0				
Enhet 203 Kartan	15	8	1	100%	100%	12%	20%	63%	88%	1	0	0	100%	0	100%	0	0	0	0	0	0	T2		
Nordost	15	8	1	100%	100%	12%	20%	63%	88%	1	0	0	100%	0	100%	0	0	0	0	0	0	0	T2	
Enhet 154 Åkersberga	15	8	1	100%	100%	12%	20%	63%	88%	1	0	0	100%	0	100%	0	0	0	0	0	0	0	T2	
Enhet 155 Lidö	15	8	1	100%	100%	12%	20%	63%	88%	1	0	0	100%	0	100%	0	0	0	0	0	0	0	T2	
Enhet 156 Vådö	15	8	1	100%	100%	12%	20%	63%	88%	1	0	0	100%	0	100%	0	0	0	0	0	0	0	T2	
Enhet 159 Valentuna stöd	9	3	0	100%	11	0	0	100%	100%	0	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0	0	0	Nej	
Enhet 160 Norrtälje stöd	8	0	0	100%	90%	0	0	100%	68%	0	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0	0	Nej		
Enhet 167 Frej stödboende	14	7	1	100%	70%	0	0	ej svar	ej svar	0	0	0	ej svar	ej svar	0	0	100	7	7	Nej				
Enhet 172 Solhuset	15	8	1	100%	83%	50%	66%	83%	100%	1	1	0	100%	100%	0	100	100%	0	0	0	0	0	Omställ	
Enhet 173 Högsåtra	15	9	0	100%	90%	90%	90%	ej svar	ej svar	1	0	0	100%	100%	1	1	75%	8	6	T2				
Enhet 179 Kottla	11	1	1	100%	100%	0	0	55%	90%	0	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0	0	0	T2	
Enhet 182 Vaxholm	16	5	1	100%	40%	0%	0%	67%	67%	4	0	0	100%	0	100%	0%	7	4	4	4	4	0		
Enhet 183 Gribbylund	9	3	1	100%	100%	100%	0	ej svar	ej svar	0	0	0	ej svar	ej svar	0	0	100	5	5	Nej				
Enhet 188 Oden stödboende	5	5	0	100%	60	0	0	100%	80%	1	0	0	100%	0	100%	0	75	0	0	0	0	Nej		
Enhet 191 Bålsta stödboende	22	9	1	100%	33%	22	22	75%	75%	2	2	0	100%	0	100%	0	75	9	9	9	9	T2		
Enhet 197 Särtraavägen	22	9	1	100%	33%	22	22	75%	75%	2	2	0	100%	0	100%	0	75	9	9	9	9	T2		
Enhet 199 Ekeby	15	7	3	90%	60%	40%	60%	57%	100%	3	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	0	0	0	0	0	Nej	
Enhet 200 Sturegården	8	0	0	100%	0	0	0	ej svar	ej svar	0	0	0	ej svar	ej svar	0	0	100%	0	0	0	0	0	T2	
Enhet 204 Idun	10	1	0	100%	100%	100%	100%	50%	100%	0	0	0	50%	1	1	100%	100%	0	0	0	0	0		
Enhet 205 Tor	10	4	2	100%	50%	50%	50%	100%	100%	4	0	0	100%	100%	100%	100%	60%	7	6	6	6			
Syd	10	5	1	100%	80%	0%	0%	67%	67%	1	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0	0	0		
Enhet 10.VST	10	5	1	100%	100%	0%	0%	67%	67%	1	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0	0	0		
Enhet 153 Vårudden	10	5	1	100%	80%	0%	0%	67%	67%	1	0	0	100%	0	100%	0	100	0	0	0	0	0		
Enhet 169 Vårberg	5	1	0	100%	100	0	0	ej svar	ej svar	0	0	0	100%	0	100%	0	80%	0	0	0	0	0	T1	
Enhet 163 Vendelså stödboende	6	1	1	100%	0%	0%	0%	ej svar	ej svar	1	0	0	100%	1	1	100%	100%	1	1	1	1	1		
Enhet 170 Tumba stödboende	30	9	0	100%	12%	12%	0%	100%	100%	0	0	0	100%	0	100%	0%	91%	2	2	2	2	T2		
Enhet 177 Visättra	20	11	0	90%	82%	45%	44%	47%	73%	1	0	1	100%	1	1	100%	72	7	7	7	7	0 T3		
Enhet 184 Övre torpet	8	0	0	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0	0	0	100%	0	100%	0	70	0	0	0	0	0		
Enhet 185 Rönninges stödboende	12	6	0	80%	60%	40%	60%	50%	100%	3	0	0	100%	60%	100%	100%	100%	3	3	3	3	T1		
Enhet 185 Vega	20	6	0	90%	60%	40%	60%	50%	100%	3	0	0	100%	60%	100%	100%	100%	3	3	3	3	T1		
Enhet 187 Nedre torpet	5	0	0	100%	0	0	0	ej svar	ej svar	0	0	0	100%	0	100%	0	80%	3	3	3	3	T3		
Enhet 189 Allen stödboende	ca 45	17	0	100%	29%	11%	41%	100%	100%	0	1	0	100%	100%	100%	30%	100	1	0	0	0	0	T3	
Enhet 8 Träffpunkt Syd	ca 20	3	3	90%	60%	67%	43%	100%	100%	1	0	1	100%	100%	100%	30%	100	2	2	2	2	T2		
Jour- och familjehem	ca 20	6	3	90%	60%	67%	43%	100%	100%	1	0	1	100%	100%	100%	30%	100	2	2	2	2	T2		
Öppna insatser	48	6	3	90%	60%	67%	43%	100%	100%	1	0	1	100%	100%	100%	30%	100	2	2	2	2	T2		
Familjecentrum																								

Bilaga 2. Underlag personal

Verksamhetsområde	Antal pers	Prov	Omsättning	Snitt%	Helår-%	Utfall korttid	Utfall Långtid	Sjukfrånvaro		Snitt kort	Snitt lång	Andel timvik		Antal tillbud	T3 2017	T2 2017
								Totalt	Utfall			Snitt	Utfall			
Nordväst	22		27,1	36,9		3,9	8,3	12,1	3,0	5,4	32%	31%				
Enhet 141 Väsbö	1		11,8	36,9		3,3	14,4	17,7	3,0	5,4	20%	31%	2	Avvecklas		
Enhet 142 Löwenströmska	5		66,7	36,9		3,3	4,0	7,3	3,0	5,4	37%	31%		Avvecklas		
Enhet 143 Häggvik stödboende	se rad 13	se rad 13	se rad 13	36,9		se rad 13	se rad 13	se rad 13	3,0	5,4	se rad 13	31%				
Enhet 144 Järfälla stödboende	se rad 11	se rad 11	se rad 11	36,9		se rad 11	se rad 11	se rad 11	3,0	5,4	se rad 11	31%				
Enhet 152 Vinsta	1		13,3	36,9		3,2	14,1	17,3	3,0	5,4	34%	31%				
Enhet 161 Jakobsberg	1		13,3	36,9		1,3	0,0	1,3	3,0	5,4	26%	31%				
Enhet 165 Klockbacka	4		66,7	36,9		4,6	31,4	35,9	3,0	5,4	41%	31%				
Enhet 168 Edsberg	1		9,1	36,9		3,2	2,7	5,9	3,0	5,4	20%	31%				
Enhet 175 Norrgården	1		18,8	36,9		5,9	5,9	5,9	3,0	5,4	48%	31%				
Enhet 180 Klockargården stödboende	se rad 13	se rad 13	se rad 13	36,9		se rad 13	se rad 13	se rad 13	3,0	5,4	se rad 13	31%				
Enhet 194 Vilunda	1		9,5	36,9		4,3	0,3	4,6	3,0	5,4	35%	31%	6			
Enhet 195 Ången	4		53,3	36,9		2,6	10,8	13,5	3,0	5,4	32%	31%	2			
Enhet 196 Båstra	3		50,0	36,9		8,4	10,7	19,1	3,0	5,4	44%	31%	1			
Enhet 201 Trädgården stödboende	se rad 10	se rad 10	se rad 10	36,9		se rad 10	se rad 10	se rad 10	3,0	5,4	10%	31%				
Enhet 202 Skvadronen	se rad 10	se rad 10	se rad 10	36,9		se rad 10	se rad 10	se rad 10	3,0	5,4	13%	31%		Vilande		
Enhet 203 Kartan	se rad 10	se rad 10	se rad 10	36,9		se rad 10	se rad 10	se rad 10	3,0	5,4	1%	31%				
Nordost	25	5	41,4	36,9		3,2	3,6	6,8	3,0	5,4	33%	31%				
Enhet 154 Åkersberga	2		36,4	36,9		0,7	0,0	0,7	3,0	5,4	46%	31%				
Enhet 156 Vårdö	6		100,0	36,9		3,7	21,8	25,5	3,0	5,4	46%	31%		Nedlagd		
Enhet 159 Valentuna	se rad 29	se rad 29	se rad 29	36,9		se rad 29	se rad 29	se rad 29	3,0	5,4	se rad 29	31%				
Enhet 160 Norrtälje stöd	se rad 25	se rad 25	se rad 25	36,9		se rad 25	se rad 25	se rad 25	3,0	5,4	se rad 25	31%		Nedlagd		
Enhet 167 Frej stödboende	se rad 30	se rad 30	se rad 30	36,9		se rad 30	se rad 30	se rad 30	3,0	5,4	se rad 30	31%				
Enhet 172 Solhuset	1		30,8	36,9		3,2	3,2	3,2	3,0	5,4	N/A	31%				
Enhet 173 Högsåtra	3		30,0	36,9		2,0	2,0	2,0	3,0	5,4	19%	31%				
Enhet 179 Kottla	1		40,0	36,9		1,3	1,3	1,3	3,0	5,4	33%	31%	1			
Enhet 183 Gribbylund	2		33,3	36,9		1,3	1,3	1,3	3,0	5,4	29%	31%	1			
Enhet 188 Oden stödboende	se rad 30	se rad 30	se rad 30	36,9		se rad 30	se rad 30	se rad 30	3,0	5,4	se rad 30	31%				
Enhet 191 Båstra stödboende	se rad 29	se rad 29	se rad 29	36,9		se rad 29	se rad 29	se rad 29	3,0	5,4	se rad 29	31%				
Enhet 199 Ekeby	5		71,4	36,9		5,5	11,5	17,0	3,0	5,4	23%	31%	1			
Enhet 197 Särnåsvägen	3		66,7	36,9		48,7	10,6	59,3	3,0	5,4	39%	31%	2	Nedlagd		
Enhet 200 Sturegården	1		60,0	36,9		2,3	2,3	2,3	3,0	5,4	31%	31%				
Enhet 204 Idun	se rad 30	se rad 30	se rad 30	36,9		se rad 30	se rad 30	se rad 30	3,0	5,4	se rad 30	31%				
Enhet 205 Tor	se rad 30	se rad 30	se rad 30	36,9		se rad 30	se rad 30	se rad 30	3,0	5,4	se rad 30	31%				
Syd	33	1	43,3	36,9		2,9	4,8	7,7	3,0	5,4	34%	31%				
Enhet 10VST	se rad 44	se rad 44	se rad 44	36,9		2	2	2	3,0	5,4	4%	31%				
Enhet 153 Vårudalen	4		57,1	36,9		0,9	0,9	0,9	3,0	5,4	20%	31%	1			
Enhet 169 Vårberg	5		60,0	36,9		4,5	3,0	7,5	3,0	5,4	40%	31%				
Enhet 163 Vendelsö stödboende	se rad 50	se rad 50	se rad 50	36,9		se rad 50	se rad 50	se rad 50	3,0	5,4	se rad 50	31%				
Enhet 170 Tumba stödboende	se rad 44	se rad 44	se rad 44	36,9		se rad 44	se rad 44	se rad 44	3,0	5,4	se rad 44	31%				
Enhet 177 Visättra	3		28,6	36,9		2,2	4,7	6,9	3,0	5,4	42%	31%				
Enhet 184 Övre torpet	4		44,4	36,9		5,6	6,6	12,2	3,0	5,4	32%	31%				
Enhet 185 Rönninge stödboende	se rad 44	se rad 44	se rad 44	36,9		se rad 44	se rad 44	se rad 44	3,0	5,4	se rad 44	31%				
Enhet 186 Vega	1		12,5	36,9		1,9	16,5	18,4	3,0	5,4	34%	31%	1			
Enhet 187 Nedre torpet	2		25,0	36,9		2,4	2,4	2,4	3,0	5,4	25%	31%	3	Avvecklas		
Enhet 189 Allén stödboende	se rad 50	se rad 50	se rad 50	36,9		se rad 50	se rad 50	se rad 50	3,0	5,4	se rad 50	31%				
Enhet 8 Träffpunkt Syd	0		0,0	36,9		0,0	0,0	0,0	3,0	5,4	3%	31%				
Öppna insatser	1	1	25,0	36,9		1,3		1,3	3,0	5,4	13%	31%				
Familjecentrum	3	1	32,0	36,9		3,1	9,1	12,1	3,0	5,4	20%	31%				

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 tertialgenomgång.

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

Kvalitet	Läge T2	T3	Kommentar
Ången			Ny boendechef. Arbete med grupp och struktur. Enheten avvecklas april 2018.
Bålsta			Ny boendechef. Arbete med grupp och struktur.
Personal			
Vinsta			Påfyllnad av kompetens och arbete med grupp och struktur.
Ången			Ny boendechef. Arbete med grupp och struktur. Enheten avvecklas april 2018.
Övre Torpet			Många omplaceringar och vikariat. Tf boendechef. Enheten avvecklas juni 2018
Ekonomi			
Löwenströmska			Avvecklas februari 2018.
Väsby			Avvecklas februari 2018.
Vårudden (HVB+)	Ny		Nystartad verksamhet. Successivt ökad beläggning. Månadsvis avstämning.
Familjecentrum			Låg beläggning men bättre nov-dec. Utkomst ägardialoger avgörande för framtid.