

# Årsanalys 2025

---

Funktionsstödsnämnden

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>Utveckling av verksamheten.....</b>	<b>5</b>
<b>Uppföljning av arbetet med prioriteringar .....</b>	<b>6</b>
Uppföljning av övergripande kvalitetsarbete.....	9
Uppföljning från ledningssystemet.....	11
<b>Utvecklingsarbete för att stärka det systematiska arbetet med mänskliga rättigheter .....</b>	<b>13</b>
<b>Uppföljning och bedömning av bidragen till kommunfullmäktigemålen.....</b>	<b>15</b>
Målområde - En stad med goda uppväxtvillkor för barn och unga.....	15
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för att ge barn och unga goda uppväxtvillkor .....	15
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för att en större andel ungdomar ska studera eller arbeta.....	18
Målområde - En attraktiv stad för arbete och hållbar tillväxt.....	21
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för att öka andelen Malmöbor som är självförsörjande.....	21
Målområde - En grön stad som leder klimatomställningen.....	25
Kommunfullmäktigemål - Malmö är en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser och är en klimatneutral stad 2030 .....	25
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en långsiktigt hållbar elförsörjning samt ökad energieffektivisering.....	28
Målområde - En mer jämlik stad.....	30
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för stärkt delaktighet och ökad social sammanhållning genom lokal	

utveckling samt goda och tillgängliga livsmiljöer i hela staden .....	30
Målområde - En god organisation .....	32
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar .....	32
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder .....	35
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ger en god och likvärdig service .....	38
<b>Ekonomisk utveckling under året.....</b>	<b>41</b>
Budgetavvikelse .....	41
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens driftbudget .....	42
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens investeringsram .....	57
<b>Förväntad utveckling kommande år.....</b>	<b>58</b>
<b>Resultaträkning .....</b>	<b>61</b>
<b>Riktade statsbidrag och övriga bidrag.....</b>	<b>62</b>
<b>Sammanfattande redogörelse för uppföljning av privata utförare.....</b>	<b>64</b>
<b>Särskild fråga från kommunstyrelsen.....</b>	<b>65</b>
Hur har tilldelade medel för Strategiska jobbsatsningar använts under året?.....	65

## Bilagor

*Bilaga 1: Volym- och kostnadsutveckling inom insatsen personlig assistans*

# Sammanfattning

Funktionsstödsnämnden har tilldelats nio kommunfullmäktigemål. I årsanalysen gör nämnden en bedömning om bidragen till kommunfullmäktigemålen har uppnåtts för året samt en bedömning om det förväntas leda till önskad förflyttning mot målen för mandatperioden. För samtliga av nämndens tilldelade mål bedöms bidragen ha uppnåtts för året. Bedömningen är även att bidragen till samtliga mål förväntas uppnås till mandatperioden.

Funktionsstödsnämnden resultat för 2025 är en negativ budgetavvikelse om 6,6 miljoner kronor. Underskottet kan härledas till insatsen personlig assistans, för vilken nämnden av kommunfullmäktige tillfälligt befriats från resultatansvar. Utfallet för personlig assistans blev ett underskott om 7,3 miljoner kronor, vilket innebär en tydlig förbättring jämfört med prognosen i Delårsrapport 2025. Exklusive personlig assistans redovisar nämnden ett mindre överskott för året.

Trots kvarstående ekonomiska utmaningar, särskilt inom bostad med särskild service enligt LSS, visar årsresultatet på en betydande förbättring jämfört med tidigare år. Det omfattande omställningsarbete som initierades genom Plan för ekonomi i balans 2023–2024 har lett till påtagliga kostnadseffektiviseringar, vilket även bekräftats genom analys inom ramen för projektet Kostnad per brukare. Störst effektivisering har uppnåtts inom LSS-boenden och daglig verksamhet. Samtidigt kvarstår strukturella kostnadsdrivande faktorer, såsom små boendeenheter och en målgrupp med alltmer omfattande stödbehov, vilket fortsatt påverkar ekonomin negativt. Även inom personlig assistans fortsätter utvecklingen skapa en negativ påverkan på nämndens ekonomi. Denna är en omvärldsfaktor som präglas av oförutsägbarhet och som funktionsstödsnämnden inte kan påverka.

Förvaltningen har under året fortsatt sitt utvecklings- och effektiviseringsarbete, bland annat genom förvaltningsövergripande analysgrupper, förändringar i organisation och arbetssätt samt satsningar på kompetensutveckling. Sammantaget visar 2025 års resultat att genomförda åtgärder haft effekt, men att fortsatt arbete krävs för att långsiktigt nå en ekonomi i balans i en verksamhet som påverkas av både strukturella och lagstyrda förändringar.

## Utveckling av verksamheten

De utmaningar och planeringsförutsättningar som låg till grund för planeringen i nämndsbudgeten är till större del långsiktiga trender som påverkar nämndens arbete och prioriteringar. Planeringsförutsättningarna som lyftes i nämndsbudgeten har därmed inte förändrats i större utsträckning till årsanalysen. Under året har den nya socialtjänstlagen trätt i kraft, vilket följs upp nedan. Under 2025 har nämndens omställnings- och utvecklingsarbete fortsatt i förvaltningen. Målet att bli en resurseffektiv verksamhet genomförs genom verksamhetsutveckling, ekonomistyrning och uppföljning med utgångspunkt i förvaltningens vision om rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och med rätt resurs. Effekterna av detta och övrigt utvecklingsarbete som nämnden gör för att möta utmaningarna och planeringsförutsättningarna lyfts i uppföljningarna av nämndens prioriteringar, mål och ekonomi.

### Omställning till ny socialtjänstlag

Nämnd, verksamheter och civilsamhälle har genomfört läges- och behovsanalyser inför den nya socialtjänstlagen (SoL) som trädde i kraft 1 juli 2025. Resultatet visade att prioriterade områden att arbeta vidare med är det förebyggande arbetet, tillgänglighet och en kunskapsbaserad socialtjänst. Analyserna utgör ett stöd i omställningsarbetet framåt i förvaltningen. Även digitalisering är ett område som ingår i förvaltningens omställningsarbete. Med anledning av den nya lagen beslutade funktionsstödsnämnden i juni om att befintliga biståndslösa insatser även fortsättningsvis får ges utan biståndsprövning. Vidare beslutades om undantag från dokumentationsskyldighet för insatserna mötesplatser, anhörigstöd, socialpsykiatriskt team och stöd till personer med synnedsättning. Nämnden tog även beslut om att erbjuda sommarkollo för barn som enbart en biståndslös insats. Som en del av omställningen till nya SoL har Sveriges kommuner och regioner (SKR) bjudit in till "Lärprocess Framtidens socialtjänst 2026–2028". Malmö och förvaltningen ingår i ett storstadskluster tillsammans med Göteborg och Stockholm. Detta är en fortsättning på tidigare läges- och behovsanalyser och riktar sig till chefer, förtroendevalda och nyckelpersoner. Förvaltningen arbetar aktivt med omställningen utifrån intentionerna i den nya lagstiftningen och en projektplan för det fortsatta arbetet har tagits fram, liksom en tidplan för kommande implementering. Arbetet pågår för att säkra en effektiv och rättssäker omställning.

Inrättande av en ny förebyggande verksamhet vid namn "Funktionsstödsförvaltningens vägledning och stöd" har påbörjats under hösten och förväntas öppnas under början av 2026. Genom verksamheten sker en satsning på det uppsökande arbetet, tidiga insatser, utökad tillgänglighet för medborgarna samt möjlighet till socialrådgivning utan föregående behovsbedömning. Verksamheten ska vara en lättillgänglig, tydlig och enkel ingång till förvaltningens insatser både fysiskt, via telefon och digitalt. Arbetet syftar till att möjliggöra insatser som minskar behovet av mer omfattande stöd senare samt att korta handläggningstiderna. Verksamheten kommer bemannas av tvärprofessionella team för att säkra samarbete och rätt kompetens tidigt i stödet.

# Uppföljning av arbetet med prioriteringar

## **Förvaltningens vision: Rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och med rätt resurs**

Funktionsstödsnämndens kärnuppdrag innefattar insatser genom hela livet. Detta kräver att stödinsatser, arbetssätt, kompetens och lokalutformning förändras i takt med individens behov. Nämndens och förvaltningens fokus är att utföra sitt uppdrag genom att ge rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och utifrån rätt resurser. För att säkerställa detta har förvaltningen stärkt arbetet inom flera områden såsom hälsa, arbetsmiljö, ekonomi, kompetens och välfärdsutveckling. Utvecklingen inom dessa områden beskrivs närmre under uppföljning av kommunfullmäktigemålen och i avsnittet "Förbättringsarbete för en hållbar ekonomi". Nämnden arbetar också med utvecklingen av ett mer systematiskt arbete med verksamhetsuppföljning, där alla nivåer i organisationen aktivt ska delta i planering, uppföljning och analys för att driva utvecklingen framåt och säkerställa kvalitet i alla delar av verksamheten. Fem prioriterade områden har tagits fram som förvaltningen ska kraftsamla kring, och där arbetet har samlats i långsiktiga processplaner för respektive område. Dessa är digitalisering, ekonomisk hållbarhet, kvalitet i kärnuppdraget, mänskliga rättigheter och kompetensförsörjning.

## **En organisation som möter framtiden**

Under året har funktionsstödsförvaltningen genomfört en organisationsjustering i enighet med de fackliga organisationerna. Justeringarna har sin grund i erfarenheter från omställningen utifrån ekonomin, behovsbedömningarna och tätare uppföljning. Samtidigt är arbetet kontinuerligt och agilt och kan innebära fler justeringar framöver för att stärka förvaltningens kärnuppdrag och möta framtidens behov i ett föränderligt samhälle.

Organisationsjusteringen trädde i kraft i april 2025 och består av två delar. Den första delen utgör en organisatorisk förändring, som beskrevs i delårsrapporten. Under hösten har justering skett i LSS-boendenas organisering för att skapa en jämnare fördelning mellan enheterna och avdelningarna samt bättre förutsättningar för brukare och medarbetare. En genomlysning har även genomförts inom HR-avdelningen där en ny organisation trädde i kraft i januari 2026. En genomlysning pågår också för att säkerställa att förvaltningen driver en ändamålsenlig och resurseffektiv myndighet, förutsättningar att följa effekter av de förebyggande insatser utifrån nya socialtjänstlagen samt översyn av anvisningsprocessen.

Den andra delen av organisationsjusteringen handlar om den kultur och de arbetssätt som förvaltningen vill ska genomsyra organisationen framåt för att stärka kärnuppdraget och arbeta mot visionen. De tre delar som ingår i kultur och arbetssätt är agilt arbetssätt, hållbar och hälsosam organisation samt en organisation där förvaltningen samarbetar och verkar utan barriärer. Dessa ska vara vägledande för både förvaltningens dagliga arbete med kärnuppdraget och för utvecklingsarbetet framåt.

Under året har förvaltningen arbetat med implementering av kunskap och verktyg för kultur och arbetssätt såsom film och dialogmaterial, arbete med den lärande arbetsplatsen och utbildning för samtliga enhetschefer genom ledarprogrammet "Utvecklande ledarskap".

### **Förbättringsarbete för en hållbar ekonomi**

Det omfattande utvecklingsarbetet för att motverka tidigare års kostnadsstegring har fortsatt i samtliga verksamheter under 2025. Förflyttningen som skett under 2024 och 2025 visar att arbetet för att vända den negativa kostnadsutvecklingen gett resultat.

Projektet Kostnad Per Brukare genomfördes under våren där en analys av kostnadsutvecklingen mellan 2023 och 2024 visade på en kostnadseffektivisering med närmare 100 miljoner kronor. Den största effektiviseringen är inom bostad med särskild service LSS. Inom daglig verksamhet uppskattas effektiviseringen till strax under 20 miljoner kronor, efter att kostnadsökning med koppling till ökade volymer räknats av.

Arbetssätten där resursfördelning, schemaläggning och bemanningsplanering utgår från de individuella behovsbedömningarna har fortsatt. Under året har behovsbedömningar även genomförts inom LSS-boenden för barn och unga vilket skapat ett bättre underlag för analys av utvecklingen gällande kostnaden per brukare. Justeringar har gjorts inom systemstödet för resursfördelning inom daglig verksamhet. Stödet bedöms vara implementerat fullt ut i januari 2026. Uppföljning har även gjorts av resursfördelningsmodellen som används inom LSS-boenden för vuxna. Utifrån denna har arbetsgrupper bildats på olika nivåer. Målsättningen är att förändra strukturen för arbetet med resursfördelning så att frågor som uppstår hanteras så nära verksamheten som möjligt.

De flesta analysgrupper som skapades under 2024 kopplade till omställningsarbetet har genomfört planerat arbete, presenterat slutsatser och förslag på åtgärder. Detta arbete beskrivs närmre under "Ekonomisk utveckling under året". Andra exempel som startat i syfte att möjliggöra en mer effektiv resursanvändning och som fortsatt under året är förändringar inom nattorganisationen, omstruktureringen av det administrativa stödet samt utvecklingsarbetet "Hållbar assistans". Utmaningarna kring kostnadsökningar inom personlig assistans med koppling till omvärldsfaktorer som nämnden inte kan påverka kvarstår, trots ett förbättrat resultat i förhållande till tidigare prognos. Detta beskrivs närmre under "Ekonomisk utveckling under året".

Förvaltningen har i enlighet med budget 2025 intensifierat det systematiska arbetet för att motverka välfärdsfusk, minimera risken för felbetalningar och säkerställa rätt användning av ekonomiska resurser. Arbetet har förstärkts under hösten med en funktion som samordnar satsningar i enlighet med Malmö stads handlingsplan för att förebygga välfärdsbrott. Detta innefattar bland annat att undersöka tekniska och organisatoriska lösningar för att stärka kontrollsystem och effektivisera uppföljning. Under 2026 kommer förvaltningens kontrollgrupps arbete utökas till att innefatta alla insatser som utförs inom nämndens ansvarsområden samt föreningar och bidrag.

Arbetet i gruppen syftar till att motverka välfärdsbrott och bygger på ett brett samarbete inom staden samt med statliga myndigheter och aktörer i civilsamhället.

### **Lokaler**

Sammansättningen av brukargruppen inom LSS-bostäder har fortsatt att förändras under året. Antalet personer inom personkrets 3 boendes i servicebostäder har minskat, samtidigt som behovet av gruppboendestäder för personer inom personkrets 1 har ökat. Till skillnad mot vad som förutsågs vid delårsrapporteringen förväntas dock boendebeståndet utökas under 2026 genom inhyrning av ett befintligt boende från en extern aktör. Boendet planeras tas i bruk under andra hälften av 2026 och riktas särskilt till befintliga äldre brukare. Genom flyttkedjor väntas därmed platser frigöras, men behovet av utbyggnad är fortsatt stort de kommande åren.

För att mildra effekterna av begränsad utbyggnad effektiviseras nyttjandet av befintligt bestånd på olika sätt. Bland annat pågår arbete för att underlätta för den enskilde att flytta till ett boende som bättre passar nuvarande förmågor och preferenser, antingen inom eller utanför LSS-beståndet. Arbetet med en digital bostadsportal för att förenkla bostadsbyte inom LSS-beståndet är fortsatt i uppstartsskedet. Omställning av boendebeståndet sker i olika faser. Fokus har varit på anpassning av resurser utifrån behovsbedömningar och ny resursfördelningsmodell, och framåt fortsätter analyser kopplat till strukturella förändringar i boendebeståndet.

En välfungerande samverkansstruktur har etablerats med stadens lokalförsörjande och förutsättningsskapande nämnder vilket förbättrat möjligheterna att identifiera tomter och effektiviserat utredningsarbetet. Detta förväntas möjliggöra fler utbyggnadsprojekt under kommande tioårsperiod. Samtidigt pågår flera stadsövergripande initiativ som på olika sätt syftar till att stärka socialnämndernas roll i samhällsplaneringen och bostadsförsörjningen, vilka på sikt förväntas leda till att nämndens målgruppers intressen bättre tillvaratas och tillgodoses.

Antalet brukare inom daglig verksamhet har fortsatt öka under året. Flera lokaler för daglig verksamhet som var tänkta att öppna under året har blivit försenade. Under 2026 väntas totalt nio lokaler öppna kopplade till daglig verksamhet vilket bidrar till att möta det kommande årets lokalbehov. Under hösten har även ett vuxenboende omvandlats till ett tillfälligt barnboende med tre platser.



## Uppföljning av övergripande kvalitetsarbete

Funktionsstödsnämnden arbetar kontinuerligt med utveckling av kvalitet. Verksamheter enligt socialtjänstlagen (SoL), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL) är skyldiga att ta emot och utreda inkomna rapporter om avvikelser, synpunkter och klagomål. Genom att sammanställa och analysera dessa kan mönster och trender som indikerar brister upptäckas och åtgärdas. Utredning av kvalitetsavvikelser är en del av verksamhetens kvalitetsarbete. Ett systematiskt arbete med kvalitetsavvikelser främjar kvaliteten i kärnuppdraget.

### Kvalitetsavvikelser

En utbredd kunskap och ett tryggt förhållningssätt till avvikelshantering är en viktig förutsättning för en välfungerande verksamhet. Kunskap om rapporteringsskyldigheten och avvikelshantering som en del av det systematiska kvalitetsarbetet behöver fortsatt stärkas. Förvaltningsövergripande kompetensutveckling avseende avvikelseprocessen erbjuds regelbundet och lokala insatser genomförs vid behov.

Det totala antalet rapporterade avvikelser under året ligger kvar på samma nivå som föregående år. I samband med att utredning inleds sorteras avvikelserna efter lagrum. Antalet avvikelser inom SoL/LSS minskade jämfört med föregående år, från cirka 4400 till 4100. Även antal rapporterade fall minskade, från cirka 850 till 700. HSL-avvikelser ökade dock något, från cirka 1200 till 1400. HSL-avvikelser och fall redovisas mer detaljerat i patientsäkerhetsberättelsen.

"Brist i följsamhet till processer, rutiner och riktlinje" är den oftast angivna orsaken till avvikelserna, följt av "brist i omgivning och organisation". De vanligaste åtgärderna är "efterlevnad av rutin" och "förändra planering eller schemaläggning". Avvikelser kopplade till hot och våld mellan brukare ligger på samma nivå som föregående år.

### Missförhållanden enligt lex Sarah

När missförhållanden eller risk för missförhållanden uppmärksammas i en verksamhet som bedrivs enligt SoL eller LSS ska detta rapporteras enligt lex Sarah. När en händelse inträffat och en patient drabbats av, eller utsatts för risk att drabbas av allvarlig vårdskada ska detta rapporteras enligt lex Maria, se vidare i patientsäkerhetsberättelse. Efter inkommen rapport görs en utredning av händelsen och åtgärder vidtas för att undvika att händelsen inträffar igen. Allvarliga missförhållanden, vårdskador eller risk för sådana ska anmälas till Inspektionen för vård och omsorg (IVO).

Sedan 2024 sammanställer och analyserar förvaltningen årligen genomförda lex Sarah-utredningar. Analysen ger en övergripande bild av vilka missförhållanden och risker för missförhållanden som uppmärksammas under året, vilka bakomliggande orsaker som identifierats samt vilka åtgärder som har vidtagits eller planerats.

Under 2025 har 37 konstaterade missförhållanden eller risker för missförhållanden utretts enligt lex Sarah, att jämföra med 32 föregående år. Av dessa bedömdes 16 utgöra ett allvarligt missförhållande eller en påtaglig risk för ett allvarligt missförhållande och anmälades vidare till IVO. Detta är en ökning jämfört med 2024 då sex ärenden anmälades. Ökningen av lex Sarah-utredningar som anmälts till IVO under 2025 kan förstås utifrån flera samverkande faktorer.

En bidragande orsak är en ökad kunskap om regelverket och en mer konsekvent tillämpning av rutiner för rapportering och utredning, vilket stärker rättssäkerheten i bedömningarna. I samband med organisationsförändringar och chefsbyten har även genomgångar av verksamheten genomförts. När nya chefer tillträder görs ofta strukturerade översyner av arbetssätt, rutiner och dokumentation, vilket har bidragit till att brister som tidigare inte hanterats fullt ut har kunnat identifieras och utredas. Dessa genomgångar stärker förutsättningarna för att uppmärksamma förbättringsområden och säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande lagstiftning och kvalitetskrav. För att stärka den tidiga upptäckten av missförhållanden finns behov av långsiktiga strukturer som främjar kontinuitet, en tydlig rapporteringskultur och systematisk uppföljning, oberoende av organisatoriska förändringar. Under 2026 initieras därför ett utvecklingsarbete med syfte att etablera strukturer för ett lärande utbyte mellan verksamhetsnära chefer.

Samtliga ärenden med tillhörande åtgärder har godkänts av IVO, med undantag för tre där återkoppling inte hade inkommit vid årets slut. Dessa utredningar genomfördes under årets sista kvartal.

### **Synpunkter och klagomål**

Förvaltningens rutin för hantering av klagomål och synpunkter har följts upp och reviderats under 2025. Totalt registrerades cirka 250 synpunkter och klagomål i förvaltningens avvikelssystem, en minskning från 2024 då antalet var strax över 300. Synpunkter och klagomål följs upp inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet på både verksamhetsnivå och övergripande nivå.

### **Kvalitetssäkring av verksamheten**

Sedan 2023 genomförs regelbundna kvalitetsgenomlysningar på verksamhetsnivå med stöd av kvalitetsenheten. Kvalitetsgenomlysningarna fokuserar på tio områden som bedöms som viktiga för verksamhetens kvalitet, såsom dokumentation, kompetens, läkemedelshantering, delaktighet och skyddsåtgärder. Syftet är att i dialog med verksamheten identifiera utvecklingsområden, men också att lyfta fram det goda arbetet som utförs för att bidra till ett lärande mellan verksamheter.

Under 2025 har kvalitetsgenomlysningar genomförts i 30 verksamheter. Verksamheter som genomfört genomlysning upplever att rapporten stärker det systematiska kvalitetsarbetet i verksamheten då den synliggör förbättringsbehov och områden som verksamheten behöver jobba vidare med, och även lyfter fram de styrkor som finns i verksamheten. I genomlysningarna framkommer både väl fungerande verksamheter med

stabila och kompetenta personalgrupper med tydligt brukarfokus, som verksamheter med flera utvecklingsområden. De oftast förekommande utvecklingsområdena är bristande kunskap om rapporteringsskyldigheten och uppföljning av avvikelser som en del av det systematiska kvalitetsarbetet, kompetens inom alternativ kommunikation samt brister i dokumentation och läkemedelshantering.

## **Uppföljning från ledningssystemet**

### **Egenkontroll i systematiskt brandskyddsarbete**

Den årliga dokumentrevisionen av systematiskt brandskyddsarbete (SBA) är den första som genomförts digitalt. Sammantaget ger resultatet en god nulägesbild, samtidigt som det tydliggör utvecklingsområden inför kommande år.

Checklistan har skickats till 215 verksamheter. Svarsfrekvensen är överlag god, med cirka 94 procent svarande och ett bortfall på omkring 6 procent. Bortfallet kan främst kopplas till verksamheter där SBA ännu inte är fullt implementerat och att det är första året med digital uppföljning. Svarsfrekvensen bedöms därför som acceptabel, men med förbättringspotential.

Flera frågor visar genomgående höga andelar "ja"-svar, särskilt inom områden som ansvarsfördelning, brandskyddsorganisation, dokumentation samt drift och underhåll av brandtekniska installationer. Detta indikerar att de grundläggande och strukturella delarna av SBA i stor utsträckning är på plats.

Samtidigt framträder vissa tydliga svagheter. Framför allt gäller detta genomförande av utrymningsövningar, där en relativt låg andel verksamheter uppger att övning genomförts under året. Även frågor som rör behov av att komplettera rutiner samt identifiering av särskilda risker visar på osäkerhet eller brister. SBA som stående punkt på möten förekommer inte i alla verksamheter, vilket kan påverka det löpande arbetet.

Framåt bör de praktiska delarna av SBA, såsom utrymningsövningar och riskbedömningar, prioriteras. För att säkerställa god efterlevnad av SBA behöver roller och ansvar för den löpande uppföljningen tydliggöras, så att brandskyddsarbetet bedrivs som en kontinuerlig process och inte enbart som en årlig punktinsats. Den digitala lösningen kommer vidareutvecklas inför 2026 och även omfatta kvartalsvisa egenkontroller, vilket underlättar uppföljning på övergripande nivå, ger bättre insyn i verksamheternas efterlevnad och skapar förutsättningar för att tidigt identifiera brister och rikta insatser där behov finns.

### **Fortsatta åtgärder inom social dokumentation**

Tidigare genomförd egenkontroll visade på brister i den sociala dokumentation och behov av kompetensutveckling för att säkra kvaliteten i dokumentationen. Ett förvaltningsgemensamt utbildningsmaterial, som utgår från krav och rekommendationer i lagstiftning och föreskrifter, är framtaget under 2025. Materialet består av tre delar – en introduktionsfilm till social dokumentation, ett fördjupningsmaterial med praktiska övningar samt en lättläst broschyr som ska vara ett tillgängligt stöd till personal vid dokumentation. Implementering sker i verksamhetsavdelningarna under 2026. Insatserna syftar till att skapa bättre likvärdighet och så goda förutsättningar som möjligt för en kvalitativ dokumentation och god kvalitet i stödet till brukaren.

# Utvecklingsarbete för att stärka det systematiska arbetet med mänskliga rättigheter

Mänskliga rättigheter (MR) är grunden i funktionsstödsförvaltningens kärnuppdrag. Det innefattar barnrätt, funktionsrätt, nationella minoriteters rättigheter, jämställdhet och fler rättighetsområden. Under de senaste åren har en grund för förvaltningens systematiska arbete lagts. Förvaltningens ledningsgrupp har arbetat med innebörden av mänskliga rättigheter och med att sätta riktningen för arbetet framåt. Denna beslutades av förvaltningsledningen 2025, och innefattar utgångspunkter för förvaltningens arbete och vad ansvaret för mänskliga rättigheter innebär gentemot Malmöbor, medarbetare och kollegor. Flera kunskapsinsatser, dialoger och workshops har genomförts tillsammans med ledningsgrupper, inom stabsavdelningarna och med nämnden. Utvecklingsarbetet har även omfattat en kartläggning av förvaltningens behov och utmaningar inom MR, utifrån Malmö stads MR-policy och dess fyra vägledande principer. Fokus har initialt varit på det strukturella arbetet och vilka förutsättningar förvaltningen har för att arbeta systematiskt med mänskliga rättigheter.

## Plan för det systematiska MR-arbetet

En långsiktig plan har tagits fram för förvaltningens arbete med mänskliga rättigheter som sträcker sig till 2028 och består av tre utvecklingsområden:

1. implementering av rättighetsbaserat arbetssätt
2. säkra och stärka kunskap om de mänskliga rättigheterna
3. insatser för och med Malmöborna

Planen är en fortsättning på det redan pågående MR-arbetet i förvaltningen. De planerade insatserna framåt är samlade och tidsatta under respektive område. Arbetet ska leda till att förvaltningen arbetar systematiskt med kunskap och arbetssätt som synliggör och tillgodoser Malmöbornas mänskliga rättigheter samt identifierar och åtgärdar MR-brister. Planen innehåller även en sammanställning av aktiviteter som genomförs inom ramen för särskilda planer inom rättighetsområdet, såsom handlingsplan för den nationella minoriteten romer i Malmö 2026–2028 och kommande planer för arbetet mot islamofobi och afrofofi.

Inom **område 1** pågår arbete med att utarbeta metod för det rättighetsbaserade arbetssättet i förvaltningen. Detta görs med stöd av Länsstyrelsens nysläppta material. Förvaltningens metodik skulle även utgå från interna kartläggningar av HR-processerna ur ett rättighetsperspektiv men kartläggningarna har inte kunnat genomföras som planerat under året. Metoden för rättighetsbaserat arbetssätt ska sedan appliceras på 1–2 förvaltningsprocesser årligen, med start 2026.

Inom **område 2** pågår arbete med att ta fram stödmaterial för att stärka grundläggande kunskap inom MR och uppmuntra till dialog i verksamheten. Behov kring stödet inhämtas genom dialog i ledningsgrupper på avdelningsnivå, där cirka hälften av dialogerna genomförts. Fortsatta kunskapsinsatser har genomförts på alla organisationsnivåer utifrån förvaltningens långsiktiga arbete med normer, jargong och bemötande. Pågående arbete innefattar också stöd/checklista för MR i en utbildningssituation samt genomgång av befintligt utbildningsinnehåll för att säkerställa kopplingen till MR och vilka rättigheter som berörs.

Inom **område 3** pågår planering för insatser för att stärka kännedomen om mänskliga rättigheter hos och i kontakten med Malmöborna. Det innefattar bland annat insatser inom MR kopplat till utvecklingen av förvaltningens nya verksamhet "Funktionsstödsförvaltningens vägledning och stöd".

### **Undersökning funkofobi**

Under hösten genomförde funktionsstödsförvaltningen en enkätundersökning om erfarenheter av dåligt bemötande och orättvis behandling hos personer med funktionsnedsättning, ett område som också kallas funkofobi. Undersökningen genomfördes med hjälp av föreningar och organisationer i Malmö som företrädare målgrupperna. Sammanlagt 151 svar kom in och arbete pågår med att sammanställa resultatet, arbetet och rekommendationer i en slutrapport som planeras vara färdig i februari 2026.

### **Demokratifrämjande insatser**

Samarbetet på temat demokrati mellan daglig verksamhet och Studieförbundet Vuxenskolan har påbörjats under hösten med 10 genomförda workshops. Ytterligare fem workshops kommer att genomföras våren 2026. I förvaltningen pågår också arbete inför valet nästa år. Bland annat finns det möjlighet för förvaltningens målgrupper att skicka in frågor de vill ställa till Malmös politiker. Ett frågekort om valet och demokrati har också tagits fram i samarbete med brukare i en daglig verksamhet.

Utöver dessa områden pågår samtidigt många andra insatser som främjar och tillgodoser Malmöbornas rättigheter, dessa beskrivs närmre i uppföljningen av kommunfullmäktigemålen.

# Uppföljning och bedömning av bidragen till kommunfullmäktigemålen

## Målområde - En stad med goda uppväxtvillkor för barn och unga

### Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för att ge barn och unga goda uppväxtvillkor

#### Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet

Nämndens arbete inom målet syftar till att på ett bättre sätt kunna möta barns och familjers behov och därmed bidra till goda uppväxtvillkor.

#### **Stärkt stöd till anhöriga i alla åldrar**

Att stödja hela familjen till barn med funktionsnedsättning är avgörande för barnens uppväxtvillkor, då fungerande relationer är en av de viktigaste skyddsfaktorerna under barns uppväxt. Nämnden har förstärkt anhörigstödet med en anhörigkonsulent för att stötta föräldrar till barn med somatisk funktionsnedsättning samt föräldrar med egen funktionsnedsättning. Arbetet med COPE (Community Parent Education) har stött på utmaningar utifrån att både vårens och höstens kurser behövt ställas in på grund av för få anmälningar. Arbetet fortsätter under 2026, och då också med "COPE digital" för att kunna nå vårdnadshavare som har svårt att binda upp sig till fysiska möten.

Utvecklingen av det familjeorienterade boendestödet (FOBS) har fortsatt riktat till familjer med komplex problematik och minderåriga barn. I nuläget är FOBS aktiva i cirka 75 familjer, och arbetet hittills visar på goda resultat. FOBS-aktiva familjer har också färre avbokningar än genomsnittsbrukaren. Utvecklingen inom insatsen är ett betydelsefullt bidrag till målet utifrån att vårdnadshavare med psykisk funktionsnedsättning får ett mer fungerande liv och att barnens uppväxtvillkor därigenom främjas.

Under hösten genomfördes brukarenkäten för barn för andra gången. Enkäten riktades i år till barn med insatser inom helgvistelse, korttidsvistelse och barnboende samt deras vårdnadshavare. Totalt 83 svar (varav 43 svar från barn och 40 från vårdnadshavare) vilket ger en svarsfrekvens på 69 procent. Av svaren framgår att insatserna ger barnen trygghet, social utveckling och ökad självständighet, och att det är en miljö och personal de trivs med. Vårdnadshavare upplever återhämtning och minskad stress, och utifrån att även syskon avlastas bidrar insatserna till en mer hållbar familjesituation. Personalens kompetens och bemötande lyfts som en styrka och bidrar till förtroende hos vårdnadshavare. Samtidigt lyfts utvecklingsbehov kopplat till otillräcklig omfattning och brister i planering och schemaläggning, vilket begränsar nyttan av insatsen. Detta drabbar särskilt ensamstående föräldrar och familjer utan stödjande nätverk.

### **Kompetensutveckling för att stärka och skydda barnets rättigheter**

De fortsatta kompetenssatsningarna inom nämndens barnenhet har bidragit till stärkt kompetens inom lågaffektivt bemötande, samspelsmetoden Marte Meo, psykisk hälsa samt kommunikation och bemötande i komplexa situationer. Cirka hälften av medarbetarna har utbildats inom suicid och samtliga medarbetare utbildats inom hedersrelaterat våld och förtryck samt psykisk hälsa. Medarbetare uppger ökad trygghet i sitt arbete, och effekter märks bland annat i form av förbättrad interaktion med barnen och ökad möjlighet till delaktighet.

Tillgång till digitala utbildningar för timarvoderade avlösare, ledsagare och kontaktpersoner är ett viktigt arbete för likvärdigheten i kompetensutveckling och kvaliteten i utförandet av insatserna. Under slutet av året har arbete påbörjats med att tillgängliggöra Malmö Lär för medarbetare utan tidigare inloggningsmöjligheter. Förhoppningen är att de digitala utbildningarna kommer vara fullt tillgängliga under första kvartalet 2026.

### **Ökad samverkan för mer likvärdigt stöd**

Under året har samverkan med andra förvaltningar och aktörer fortsatt för att stärka stödet till barn och unga med funktionsnedsättning. Samverkan med arbetsmarknads- och socialnämnden har bland annat skett genom Sofis team och FACT ung-teamet, där även Region Skåne deltar. Samverkan sker även med kulturnämnden (genom kulturskolan, bibliotek och museum), grundskolenämnden och BRIS för att utöka kulturutbudet för barn med funktionsnedsättningar. Samarbete har också inletts med skolnämnderna kring barn i särskilt sårbara grupper, särskilt barn med neuropsykiatriska eller intellektuella funktionsnedsättningar samt barn med omfattande skolfrånvaro, där flera insatser är planerade under 2026. Nämnden arbetar också med att identifiera sätt att samverka internt kring barn som har insatser från flera verksamheter i förvaltningen. En gemensam analys genomfördes i höstas och åtgärder är under framtagande.

Myndigheten för delaktighet (MFD) publicerade 2025 rapporten "Brottsförebyggande arbete för barn och unga med funktionsnedsättning - En kunskapssammanställning om normbrytande beteende och kriminell rekrytering av barn och unga med funktionsnedsättning", där förvaltningen tillsammans med flera andra förvaltningar i Malmö och andra aktörer samarbetade med MFD och bidrog med underlag. Inom ramen för samarbetet har familjeorienterat boendestöd lyfts som ett lärande exempel nationellt i en film om tidiga insatser för barn i riskzon.



## **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

### Uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnått.

Bedömningen baseras på att arbetet har förbättrat verksamheternas kvalitet genom högre kompetens, fokus på psykisk hälsa, bättre kvalitetsuppföljningar, stärkt samverkan och förbättrad kommunikation med barn och vårdnadshavare. Bedömningen påverkas positivt av utfallet på indikatorerna. Uppföljningen av årets brukarenkät visade på goda resultat. Cirka 86 procent av barnen svarade att de var jättenöjda eller ganska nöjda med beviljade insatser. 85 procent av vårdnadshavarna svarade att möjligheten till återhämtning genom insatserna stämmer helt eller ganska bra. Det pekar på att insatsernas innehåll och genomförande i stort svarar mot familjernas behov. Samtidigt visar vissa av enkätsvaren att det finns utvecklingsbehov kopplat till omfattning och planering av insatserna för att säkerställa att de ger de önskade effekterna. Enkätens utförande och innehåll har i år förändrats vilket medför att jämförelser med föregående enkätresultat inte går att göra.

Nämnden följer även indikatorn andel ärenden för samtliga barn inom korttidsverksamheten där utförandet möter önskemål. Uppföljningen visar att 96 procent av ärendena under 2025 har kunnat verkställas enligt önskemål. Det är en ökning med föregående år, där andelen uppfyllda önskemål var 76 procent. Arbetet med att skapa större flexibilitet och möjlighet till anpassning av avlastande insatser för barn har därmed utvecklats under året.

Arbetet under året bedöms ha stärkt möjligheterna för goda uppväxtvillkor för barn med funktionsnedsättning och gett vårdnadshavare, syskon och andra anhöriga bättre stöd och återhämtning. Fungerande relationer till närstående är en av de viktigaste skyddsfaktorerna under barns uppväxt.

## **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på de positiva effekter som ses och som förväntas förstärkas genom den fortsatta utvecklingen av de arbetssätt, kompetenshöjande insatser och samverkansstrukturer som pågår.

## **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för att en större andel ungdomar ska studera eller arbeta**

### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

#### **Samverkan med stadens skolor**

Samverkan mellan daglig verksamhet och stadens skolor är viktig för att främja att fler unga har ett sammanhang efter gymnasiet. Förvaltningen samarbetar med den anpassade gymnasieskolan, och studiebesök i daglig verksamhet för avgångselever på individuella program har genomförts som planerat. Under hösten har informationsinsatserna och studiebesöksplaneringen utvärderats och reviderats. Arbetsförmedlingens insats Samstart signalerar tillsammans med skolan till daglig verksamhet när avgångselever identifierats som inte är aktuella för arbetsmarknaden men upplevs omotiverade att ansöka om daglig verksamhet. Daglig verksamhet kan då erbjuda individuella informationsmöten där fokus är på att daglig verksamhet också är en väg till arbete.

I dialoger med Bellevuegymnasiet (som har introduktionsprogrammet individuellt alternativ) har det framgått att antalet avgångselever aktuella för daglig verksamhet kommer öka de närmsta åren samt att majoriteten av dessa elever har omfattande psykosociala stödbehov. Under hösten har fördjupade dialoger påbörjats för att skapa en mer långsiktig samverkansstruktur med målsättning att fånga upp avgångselever med behov av daglig verksamhet. Dialogen kommer fortsätta under 2026.

I delårsrapporten framgick att dialog kring samverkan förts med Resursskolan (grundskolor riktade till elever som behöver omfattande särskilt stöd). Framöver kommer samverkan ske mellan Resursskolan och Kommunala aktivitetsansvaret (KAA, insats riktad till 16–19-åringar och som inte går i gymnasiet eller som saknar en gymnasieexamen) för att fånga upp elever från Resursskolan som inte planerar gymnasiestudier. Utifrån överenskomna rutiner signalerar KAA därefter till daglig verksamhet när en ungdom är aktuell för insatsen daglig verksamhet.

Kontakten mellan daglig verksamhet och samordnare för studie- och yrkesvägledning kopplade till kommunala gymnasieskolans förstärkta program har stärkts genom årligen återkommande informationstillfällen. Det är sällsynt att elever från fristående gymnasieskolor söker daglig verksamhet och daglig verksamhet har därför ringa kontakt med dessa skolor. Samstart har kontakt med merparten av dessa skolor och om de identifierar aktuella elever så förmedlar de kontakt till funktionsstödsförvaltningen.

#### **Samverkan för att möjliggöra rätt insats utifrån behov**

Gemensamma samverkansrutiner är upprättade med KAA. Under hösten har det operativa samverkansarbetet påbörjats där arbetskonsulent tillsammans med KAA träffat presumtiva brukare för att informera om insatsen och motivera till att ansöka om daglig verksamhet.

Utifrån samverkansmodell ASF/FSF träffas medarbetare från Ung Malmö och daglig verksamhet i en operativ arbetsgrupp som både har fokus på mer övergripande samverkan och samverkan i enskilda ärenden. Under 2025 har samverkan främst fokuserat på att daglig verksamhet erbjuder informationsmöten till enskilda ungdomar som inte har förutsättningar att tillgodogöra sig Ung Malmös insatser, med målsättning att motivera till att ansöka om daglig verksamhet.

Under 2025 har Samstart gått från att vara ett projekt till att implementeras i Arbetsförmedlingens ordinarie verksamhet. Kontaktvägarna och samarbetet kommer fortlöpa utifrån tidigare upprättade rutiner. I enskilda ärenden innebär detta att Samstart identifierar avgångselever som inte är aktuella för arbetsmarknaden så att dessa elever erbjuds informationsmöten tillsammans med daglig verksamhet. Fokus i dessa möten är att daglig verksamhet är en annan väg till arbetsmarknaden och att motivera den unge till att ansöka om insatsen.

### **Individanpassade lösningar**

I nämndsbudget 2025 framgick att nämnden ska "utreda hur individanpassade lösningar kan användas för ungdomar som saknar gymnasieexamen, exempelvis genom att ungdomar kan få stöd i att kombinera daglig verksamhet med studier".

Det är möjligt att kombinera daglig verksamhet med studier om studierna inte omfattar mer än tio timmar per vecka. Om studierna omfattar mer än tio timmar per vecka så tillämpas avbrott i verkställighet för insatsen daglig verksamhet. Detta innebär att om brukaren inom 90 dagar från studiestart avbryter studierna och vill återgå till daglig verksamhet så behöver ny ansökan inte göras.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

#### Uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnått.

Bedömningen baseras på att det finns etablerade kontaktvägar och samverkansstrukturer samt att samverkanspartners bedömer att de har tillräcklig kunskap för att kunna lotsa ungdomar med behov av daglig verksamhet till insatsen.

Uppföljning av informationsinsatserna och kunskapen kring daglig verksamhet har gjorts genom frågeställningar digitalt till samverkanspartners. Via svaren kan utläsas att informationstillfällena ökat kunskapen och att kunskapen är tillräcklig för att kunna lotsa ungdomar till insatsen daglig verksamhet. Samtidigt framgår att kunskapen behövs uppdateras kontinuerligt och att informationstillfällen gärna får vara ett återkommande inslag.

Utifrån responsen görs bedömningen att kunskapsnivån ökat och att samverkans- och informationsarbetet behöver ske med kontinuitet.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att de upparbetade samverkansstrukturerna förväntas ge fortsatta positiva effekter för berörd målgrupp.

# Målområde - En attraktiv stad för arbete och hållbar tillväxt

## Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för att öka andelen Malmöbor som är självförsörjande

### Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet

Insatsen daglig verksamhet har ett komplext syfte. Dels ska den tillgodose behov för personer med funktionsnedsättningar som aldrig kommer att kunna stå till arbetsmarknadens förfogande. Dels har insatsen ett övergripande mål att utveckla den enskildes möjligheter till arbete på kortare eller längre sikt. Nämnden har bidragit till målet genom att förstärka de stegvisa förflyttningarna inom och från daglig verksamhet.

### Förstärkning av samverkan

Under hösten har daglig verksamhet och Försäkringskassan haft en gemensam workshop med stöd av Finsam i Malmö. Syftet var att säkerställa kvaliteten i samarbetet, introducera nya medarbetare i samverkansrutiner samt att se över om rutinerna behövde revideras. Rutinerna för samverkan mellan daglig verksamhet, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen bedömdes fortsatt utgöra en stabil grund i samarbetet för att främja stegförflyttningar till arbetsmarknaden.

Under 2024 hade funktionsstödsnämnden och arbetsmarknads- och socialnämnden ett budgetuppdrag om att ta fram en modell för att underlätta övergång från daglig verksamhet till en kommunal arbetsmarknadsanställning eller till reguljära arbetsmarknaden. En operativ arbetsgrupp har tillsatts med fokus på arbete av mer övergripande karaktär parallellt med att samverkan sker i enskilda ärenden. För brukare inom daglig verksamhet som är över 30 år sker stegförflyttningsplaneringen genom individuell kartläggning i ASF där möjligheterna att nå arbete via ASF:s insatser undersöks. Arbetet sker i nära samverkan med daglig verksamhet. Merparten av de yngre inom daglig verksamhet erhåller aktivitetssättning från Försäkringskassan. De som avslutar daglig verksamhet för att ta det av arbetsmarknadsinsatser blir därför vanligtvis aktuella för Arbetsförmedlingens och Försäkringskassans rehabiliteringssamverkan istället för insatser via Ung Malmö.

En annan del av modellen är förlängt stöd från funktionsstödsförvaltningen efter att individen avslutat daglig verksamhet. Under året har 70 kontakter/punktinsatser genomförts fördelat på fyra ärenden där före detta DV-brukare, deras nätverk och nuvarande arbetsgivare erbjudits stöd för att skapa hållbarhet i anställningarna. Förlängda stödet har också visat sig ha en betydande roll under den period innan anställning där Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och arbetsmarknadsavdelningen på ASF utreder behoven av anpassningar, graden av arbetsförmåga och arbetsgivarens möjligheter att beviljas lönebidrag. Stödets utformning varierar i varje enskilt ärende och bedöms bidra till möjligheten att nå och

behålla en anställning.

Samverkansmodellen har skapat en gemensam plattform för arbetet förvaltningarna emellan. Även om arbetet inom modellen behöver utvecklas ytterligare så bedöms den stärka möjligheterna för fler ur målgruppen att närma sig arbetsmarknaden.

### **Funktioner och koncept för stärkta stegförflyttningar**

Under året har koncept och funktioner utvecklas, testats och förstärkts inom daglig verksamhet för att ytterligare stärka de stegvisa förflyttningarna både inom daglig verksamhet och till den reguljära arbetsmarknaden.

Slussfunktionen startade september 2024. Funktionen syftar till att möjliggöra för brukare med psykososociala behov att göra stegförflyttningar mot arbetsmarknaden. Stödbehovet är oftare kopplat till socialt samspel och att bryta social isolering än till handledning i arbetsuppgifter.

Slussfunktionen är en tidsbegränsad förstärkning av stöd i övergången mellan dagliga verksamheter. I början av införandet av funktionen var fokus på övergångar till enskild plats. När förstärkningarna av stödet fasats ut har det konstaterats att enskild plats inte varit hållbart över tid för majoriteten av brukarna som funktionen riktats till. För att möta detta är fokus nu även på arbetsinriktade verksamheter för att längre fram kunna göra stegförflyttningar mot enskild plats. Slussfunktionen bedöms ha en central roll för hållbara förflyttningar mot arbetsmarknaden för brukare med psykosociala stödbehov, men funktionen behöver vidareutvecklas vilket kommer ske under 2026.

En gemensam avsiktsförklaring utifrån modellen Yrkes-Dv har upprättats under hösten tillsammans med kulturförvaltningen. Avsiktsförklaringen förtydligar ramarna för samarbetet och fokuserar på att det framtida samarbetet inte bara innebär sysselsättning inom ramarna för daglig verksamhet utan även möjligheten att nå anställning inom stadens bibliotek. För att stärka den gemensamma målbilden och samarbetet har representanter från båda förvaltningarna deltagit på seminarium och konferenser på teman inom funktionsnedsättning, arbetsmarknad, handledning och anpassning av arbetsplatser.

För att bibehålla motivation och fokus för brukare har handledare från enskilda platser i ett tidigt skede kopplats till brukaren och till handledaren i den aktuella arbetsinriktade verksamheten. Konceptet har skapat bättre förutsättningar för brukare att göra förflyttningar mot enskild plats och är nu implementerat som en del i strukturen för att främja stegförflyttningar.

Konceptet testplatser där möjlighet ges för brukare att prova på enskild plats bedöms också välfungerande. Även detta koncept är nu en del i ordinarie struktur för att främja stegförflyttningar.

## **Kunskap om olika vägar till arbetsmarknad för stärkta stegförflyttningar**

Under mandatperioden har utbildningsforumet kompetenspass erbjudits i grupp. Insatsen syftar till att främja stegförflyttningar genom att höja kännedomen om arbetsmarknadens ramar och villkor samt olika vägar till arbete. Under året har behov av individuella anpassningar identifierats och passens innehåll har istället integrerats i de individuella uppföljningar som handledare har tillsammans med brukare gällande stegförflyttningsplaneringar. Riktade insatser har också gjorts till brukare med behov av psykosocialt stöd i en verksamhet.

Kompetenshöjande insatser riktade till personal har också genomförts under mandatperioden för att stärka kunskapen och förutsättningar för stegförflyttningar. Dessa har under året kompletterats med en mer praktisk dimension genom nära samarbete i stegförflyttningsplaneringarna där även de kunskapshöjande insatserna ingår.

## **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

### Uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnått.

Bedömningen baseras på att förutsättningarna att göra stegförflyttningar både inom daglig verksamhet och till arbetsmarknaden bedöms ha stärkts genom de metoder, insatser och samverkansformer som genomförts.

Under året har 11 brukare avslutat insatsen daglig verksamhet för att istället övergå till lönearbete (1 person), studier (5 personer) eller annan arbetsinriktad insats (5 personer). Utfallet har varierat något under mandatperioden, men är lägre jämfört med föregående mandatperiod. En bidragande orsak till detta anses vara att unga som förr kom till daglig verksamhet direkt efter skolslut och befann sig förhållandevis nära arbetsmarknaden inte längre ansöker om daglig verksamhet i samma utsträckning. Dessa unga fångas numera upp av Arbetsförmedlingens insats Samstart under skoltiden. Bedömningen är att denna utveckling kommer bestå då Samstart nu är ordinarie verksamhet, vilket är positivt för målgruppen. Ytterligare en orsak som bedöms påverka utfallet är att samverkan med Försäkringskassan, bland annat kring de individuella planeringarna, varit något lägre under året. Åtgärder har genomförts för att möta detta. Sett till dessa faktorer bedöms utfallet som positivt och ett bekräftande på att insatserna som genomförts under mandatperioden gör skillnad.

Under 2025 har 24 brukare tilldelats enskild plats, varav 13 kvinnor och 11 män. Detta är en ökning jämfört med mandatperiodens start (2023: 18 personer), och antalet har ökat även jämfört med föregående år. Antalet personer under 30 år som tilldelats enskild plats har också ökat under mandatperioden, för 2025 är antalet 16. Indikatorns positiva utveckling under mandatperioden visar på att stegförflyttningsmöjligheterna inom

daglig verksamhet stärks kontinuerligt för målgruppen.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att funktionerna och koncepten som utvecklats bedöms stärka de stegvisa förflyttningarna inom och från daglig verksamhet.



# Målområde - En grön stad som leder klimatomställningen

## Kommunfullmäktigemål - Malmö är en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser och är en klimatneutral stad 2030

### Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet

#### Hållbara inköp och klimatsmart mat

Under året har flera insatser gjorts för att stärka nämndens arbete. En sida har skapats på Komin med fokus på hållbara inköp och klimatsmart mat. Här samlas mål, praktiska tips, statistik och inspirerande berättelser från olika verksamheter. Sidan är levande och uppdateras kontinuerligt med nytt material. För att underlätta medvetna val har en säsongsguide tagits fram som finns tillgänglig på sidan. Den visar vilka frukter och grönsaker som är i säsong under året och påminner om vikten av att välja närodlade råvaror för att minska långa transporter. Detta möjliggör för chefer att styra sin verksamhet utifrån hållbara inköp samt att stötta medarbetare att göra klimatsmarta val.

I början av året publicerades en inspirationsfilm där förvaltningsdirektör och avdelningschefer medverkade och uppmanade till mer hållbara inköp. Avdelningschefer har spridit information till samtliga chefer om vikten av följsamhet till hållbara inköp, information om kominsidan och lathund för hur verksamhetsstatistik följs. I inspirationsfilmen lanserades också en utmaning mellan verksamheterna för att sätta extra fokus på hållbara inköp. I början av 2026 utses den verksamhet som gjort den största resan mot mer hållbara val utifrån sina förutsättningar.

I september har inköpare i förvaltningen genomgått en certifieringsutbildning med bland annat fokus på hållbara inköp. Detta är ett viktigt steg för att öka kunskap, skapa samsyn och stärka arbetet framåt.

#### Genomlysning

Nämnden har i samarbete med arbetsmarknads- och socialnämnden, hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och miljönämnden genomfört en genomlysning av nämndernas utsläpp för att identifiera åtgärder att prioritera i det fortsatta arbetet för att göra förflyttningar i enlighet med stadens miljöprogram. Genomlysningen utgick från de prioriterade områdena i färdplanen för nettonoll och tog avstamp i de utsläppsprofiler som miljönämnden har tagit fram för stadens nämnder.

I genomlysningen konstaterades att rådigheten varierar inom de nio kategorierna som genomlysningen utgått från. Exempelvis tillhör ungefär hälften av de sociala nämndernas utsläpp kategorierna lokaler och hjälpmedel (för FSN 62%). I dessa kategorier bedöms nämnderna ha lägre rådighet. Nämnderna bedöms ha större rådighet inom utsläppskategorierna livsmedel, förbrukningsvaror, mobilitet och reserelaterade tjänster samt

delar av övrig kommunal service och företagstjänster. Nämnderna bedöms ha viss rådgivning för kategorierna konsulttjänster samt IT och kommunikation.

I genomlysningen av socialnämndernas utsläppsprofiler gjordes en övergripande genomgång av inköpta förbrukningsmaterial som visade på en bred variation av inköp och slutsatsen är att en mer djupgående analys behöver genomföras. Detta är prioriterat i nämndsbudget 2026 tillsammans med arbete kopplat till förvaltningens fordonsflootta och att se över förvaltningens inköp av möbler. Åtgärderna syftar till att öka hållbarhet och effektivitet samt minska utsläppen.

Under hösten har socialnämnderna presenterat utredningens resultat och lärdomar från processen på en nettonollkonferens som arrangerades av miljöförvaltningen. Dialoger har också förts tillsammans med miljönämnden inför upphandling av nytt verktyg för klimatspendanalys för att bättre anpassa modellen till förvaltningarnas behov.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

#### Uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnått.

Bedömningen baseras på att positiv förflyttning skett avseende ökning av hållbarhetsmärkta livsmedel och minskning av koldioxidutsläpp från livsmedel

På helårsbasis uppgår andelen hållbarhetsmärkta livsmedel till 59 procent, förra året uppgick andelen till 58 procent. Det strukturerade arbetet med styrning, kommunikation, kompetenshöjning och uppföljning har gett effekt under årets senare del, där en tydlig positiv utveckling gradvis kunnat konstateras. I december nådde andelen hållbarhetsmärkta produkter 66 procent, att jämföra med 57 procent under motsvarande period föregående år.

En stor del av verksamheterna har redan en hög andel hållbarhetsmärkta livsmedel. De största utmaningarna återfinns främst i boendeverksamheter med större inköpsvolym, där måluppfyllelsen i högre grad varierar. Två huvudsakliga orsaker har identifierats:

- Brukarönskemål, där brukare efterfrågar specifika produkter som saknar hållbarhetsmärkning.
- Begränsat utbud av miljömärkta alternativ inom vissa varugrupper.

Andelen koldioxidutsläpp per kilo livsmedel har minskat marginellt jämfört med föregående år. Under 2024 uppgick utsläppen till 2,01 CO<sub>2</sub>e per kg livsmedel (koldioxidekvivalenter). För 2025 har nivån minskat till 1,99 CO<sub>2</sub>e per kg livsmedel.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att årets arbete bedöms ha lagt en stabil grund för fortsatt omställning. För att förstärka den påbörjade förflyttningen kommer arbetet med systematisk uppföljning att intensifieras genom analyser av månatlig statistik samt riktade insatser mot verksamheter med låg måluppfyllelse.

Inköpare i verksamheterna har en central roll i detta arbete. Arbete med riktad information, stödmaterial och strukturerade dialoger kring hinder och möjligheter fortsätter för att ytterligare stärka måluppfyllelsen.

Insatser kommer även genomföras under 2026 utifrån genomlysningen av förvaltningens utsläppsprofil vilket även förväntas stärka nämndens arbete inom målområdet.

## **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en långsiktigt hållbar elförsörjning samt ökad energieffektivisering**

### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

Funktionsstödsnämnden bidrar till kommunfullmäktigemålet genom arbete med energibesparingar och energieffektiviseringar i de lokaler där nämnden bedriver verksamhet. Eftersom nämnden är hyresgäst i alla lokaler som nyttjas är möjligheten att direkt påverka energiförbrukningen begränsad, men nämnden ser positivt på de energieffektiviseringar som servicenämnden genomför vid exempelvis nybyggnation (såsom återbruk och materialval), installation av solceller och andra energieffektiviserande åtgärder. Den gröna bilagan till hyresavtalen, som tydliggör hyresvärdens och hyresgästens klimatrelaterade åtaganden, är färdigställd och har under året använts vid förhandling och tecknande av nya hyresavtal.

Pilotprojektet med energibesparande åtgärder pågår som planerat i en av nämndens verksamheter. Projektet innebär att samtliga befintliga vattenkranar i verksamheten har bytts ut mot mer snålspolande motsvarigheter. De initiala resultaten visar att vattenförbrukningen har minskat med cirka 10 procent och att elförbrukningen har minskat med 7,7 procent. Förbrukningen kommer att följas upp och utvärderas över längre tid, men förvaltningen bedömer att de initiala resultaten visar på så stora effektivitetsvinster att projektet planeras utökas till fler verksamheter under 2026.

Informationsinsatsen om energianvändning, som genomfördes under slutet av 2024 har följts upp och visade på god exponering. De direkta effekterna av insatsen är dock svåra att mäta. En påminnelse har skickats till medarbetare under hösten i syfte att ytterligare stärka medvetenheten om hur var och en kan bidra till minskad energianvändning i verksamhetens lokaler.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

 Uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnått.

Bedömningen baseras på att insatserna för att främja ökad energieffektivitet visade på goda resultat där såväl vatten- som elförbrukning har minskat i det genomförda pilotprojektet. Förvaltningen bedömer även att medarbetares medvetenhet om hur var och en kan bidra till minskad energianvändning i verksamhetens lokaler har stärkts under året, till följd av genomförda informationsinsatser.

Till följd av de goda resultaten kommer förvaltningen under 2026 utöka utbytet till mer energieffektivare blandare och duschmunstycken i minst 20 verksamheter.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att nämnden implementerat lösningar som bidragit till minskad energiförbrukning. Lösningarna kommer implementeras bredare under mandatperioden, vilket bidrar till förflyttning i enlighet med målet.

## **Målområde - En mer jämlik stad**

### **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för stärkt delaktighet och ökad social sammanhållning genom lokal utveckling samt goda och tillgängliga livsmiljöer i hela staden**

#### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

##### **Goda och tillgängliga livsmiljöer i staden**

Tillgänglighets- och funktionsrättsfrågor är ett gemensamt ansvar i Malmö stad som kräver långsiktigt och samordnat arbete. Arbetet inom "Samling för tillgängliga livsmiljöer" har fortsatt, och syftar till att stärka tillgängligheten till stadens fysiska miljöer, service och tjänster. Arbetet bedrivs mellan stadsbyggnadskontoret, serviceförvaltningen, fastighets- och gatukontoret och funktionsstödsförvaltningen och har resulterat i fem aktiviteter som ska genomföras gemensamt under 2026. Aktiviteterna ska förbättra tillgängligheten och Malmöbors möjligheter att vara delaktiga i samhället i enlighet med konventionen om mänskliga rättigheter för personer med funktionsnedsättning. Under hösten 2025 har det förberedande arbetet varit i fokus, för att skapa förutsättningar för att uppdraget ska kunna genomföras som planerat under 2026.

Under året inledde staden projektsamarbetet "Toaletter för alla" med RBU (rörelsehindrade barn och ungdomar). Flera förvaltningar deltar i projektet som syftar till att undersöka vad som görtoaletter tillgängliga för alla, öka kunskapen kring frågan och presentera lösningar. Arbetet pågår med att undersöka genomförande av tillgänglighetsfrämjande åtgärder vid befintliga toaletter samt av kommande objekt där fullt utrustade servicetoaletter kan byggas.

Funktionsstöds- och tillgänglighetssamordnarnas löpande insatser och samarbeten med förvaltningar bidrar också till stadens arbete och ambition om goda och tillgängliga livsmiljöer.

##### **Insatser för stärkt tillgång och rätt till fritid och kultur**

Under året har arbetet med att underlätta för nämndens målgrupper att hitta och ta del av stadens kultur- och fritidsutbud konkretiserats. Samverkan har fördjupats genom tätare kontakter och erfarenhetsutbyten mellan kommunikationsavdelningarna på funktionsstöds-, kultur- och fritidsförvaltningen i syfte att höja kompetensen bland arrangörer av evenemang. Under året har förvaltningarna tillsammans med stadskontoret integrerat en tillgänglighetsfiltrering i Malmö stads evenemangskalender, utvecklat sidan för Malmönyckeln med planerad nylansering i början av 2026 och utvecklat en landningssida för stadens samlade anpassade kultur- och fritidsutbud som lanseras i början på nästa år.

### **Utveckla samverkan med civilsamhället**

Utvecklingsarbetet med övergripande samverkansforum har gått som planerat. En positiv förflyttning har skett gällande delaktighet och dialog mellan föreningslivet och förvaltningen. Föreningarna har större påverkan över dagordningen på brukarrådet och har blivit mer aktiva vilket bidrar till ökat inflytande för målgruppen. Under hösten har två aktiviteter genomförts inom ramen för "Vi möts i Malmö", en öppen mötesplats som arrangeras av förvaltningen tillsammans med föreningslivet. Träffarna innefattar olika teman inom funktionsstödsområdet och genomfördes på Garaget och stadsbiblioteket. Konceptet behöver utvecklas ytterligare för att det ska nå ut till Malmöborna.

Arbetet med Funkisfestivalen har löpt på som planerat, och möjligheten att delta har i år spridits till fler verksamheter inom förvaltningen än tidigare. Inom ramen för arbetet har samarbetet med kulturförvaltningen och fritidsförvaltningen stärkts på ett sätt som även fått positiva effekter i andra sammanhang då det finns upparbetade kontaktvägar mellan förvaltningarna.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnåtts.

Bedömningen baseras på att samarbetet med civilsamhället har stärkts samt att samverkansarbetet inom tillgänglighet och tillgång till kultur- och fritidsutbud har konkretiserats och tagit steg framåt. Samverkan med andra förvaltningar har möjliggjort att fler Malmöbor nås, och bedömningen är att samarbete inom staden är avgörande för att nå långsiktig och hållbar förflyttning inom målområdet.

För merparten av insatserna är det dock ännu för tidigt att fullt ut utläsa effekter för målgruppen, då flera aktiviteter, verktyg och arbetssätt implementeras under 2026. Uppföljningen av indikatorerna och effekterna för året har därför inte kunnat genomföras som planerat. I nämndsbudget 2026 har indikatorerna förtydligats. Dessa innefattar både kvantitativa underlag såsom besöksstatistik och kvalitativa genom dialog i beredningsgrupp för övergripande förvaltningssamverkan gällande effekter och förflyttning inom målet. Nämndens förhoppning är därför att en mer heltäckande uppföljning och utvärdering kan göras kommande år.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att flera insatser och arbetssätt går in i en aktiv fas 2026 vilka bedöms leda till positiva effekter för Malmöborna och i relation till målet.

## Målområde - En god organisation

### **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar**

#### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

##### **Tydliggöra chefers roll och förutsättningar**

Insatser som stärker chefslinjen och ger förutsättningar för ett hållbart och agilt ledarskap har prioriterats och genomförts under året. Samtliga enhetschefer i förvaltningen har genomfört utbildningen "Utvecklande ledarskap" (UL). Syftet med satsningen är att stärka enhetschefernas ledarskap, ge dem verktyg att stötta sektionscheferna samt skapa samsyn och horisontal tillit i organisationen. Återkopplingarna visar att programmen bidragit till ökad förståelse för ledarskapets komplexitet, ansvar och mandat samt vikten av att arbeta strategiskt med arbetsmiljö, kvalitet och ekonomi. Sektionschefer erbjuds fortsatt UL via Malmö stad under mandatperioden.

Parallellt har ytterligare en modul genomförts för ledningsgrupper på enhetsnivå i utbildningsinsatsen "Leda i förbättring" med fokus på psykologisk tillit och horisontellt samarbete. Utvärderingar har visat att ledningsgrupper efter insatsen upplever ökad reflektion, kollegialt stöd och samsyn i gruppen. En vidareutveckling, "Leda i förbättring 2.0", är under uppbyggnad och kommer startas till hösten 2026.

##### **Fokus på friskfaktorer**

Under 2025 har arbetet med att integrera friskfaktorer i arbetsmiljö- och samverkansarbetet fortsatt. Under hösten har fackliga företrädare tillsammans med chefer övat och pratat om beteenden och relationer. Syftet har varit att skapa en grund för att fortsatt stärka en samverkanskultur där man i ett tidigt skede skapar delaktighet och inflytande.

Som ett komplement till Malmö stads utbildning "Arbetsmiljö, hälsa och samverkan" genomförs i förvaltningen utbildning i praktiskt arbetsmiljöarbete. Vid slutet av året hade i stort sett samtliga enhetsledningsgrupper genomgått denna. Bakgrunden till utbildningen är de inspektionsärenden från Arbetsmiljöverket som inkommit till förvaltningen de senaste åren. Insatsen innefattar övningar på att undersöka och riskbedöma arbetsmiljön samt åtgärder och friskfaktorer. En tankesmedja har också initierats med olika funktioner för att ur olika perspektiv belysa frågeställningar kopplat till brukarens rättigheter i förhållande till arbetsgivarens arbetsmiljöansvar.



### **Minskad sjukfrånvaro i en hälsofrämjande organisation**

En minskad sjukfrånvaro utgör en viktig indikation på förflyttning inom målet. Den totala sjukfrånvaron i förvaltningen december 2024 - november 2025 var 7,2 procent av total arbetad tid, vilket är samma nivå som föregående år. Sjukfrånvaron ligger på ungefär samma nivåer som rikssnittet för den kommunala sektorn. Kvinnor har högre sjukfrånvaro än män. Högst korttidsfrånvaro finns i åldern 20–29, och högst långtidsfrånvaro i intervallet 60–69 år.

Arbetet med att minska sjukfrånvaron i förvaltningen har fortsatt, bland annat genom regelbundna utbildningar för chefer och fackliga i rehabilitering, HR-uppföljningar gällande rehabiliteringsärenden och samarbete med företagshälsovården. Under 2025 har arbetet med att minska stigma och självstigma i arbetslivet påbörjats för att integreras tydligare i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Filmvisningar om stigma har erbjudits till förvaltningens chefer och medarbetare med efterföljande samtal om normer och bemötande. Arbetet med tidiga signaler och anpassningar har fortsatt, och kommer framåt riktas in särskilt på psykisk hälsa och kvinnohälsa. Att främja psykisk hälsa på arbetsplatsen är centralt för att skapa en hållbar arbetsmiljö som stöder medarbetarnas välmående.

### **En inkluderande och trygg arbetsmiljö**

Under december 2024 - november 2025 har antalet rapporterade arbetsskador och tillbud minskat: 596 arbetsskador och 2 219 tillbud under 2025, jämfört med 693 respektive 2 252 under 2024. Jämfört med föregående år har antalet allvarliga arbetsskador minskat medan antalet allvarliga tillbud ökat.

Arbetsmiljöverkets inspektioner 2024 och 2025 samt rapporterade tillbud och arbetsskador visar att det finns fortsatt behov att fokusera på våld och hot i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Under 2025 har arbete påbörjats för att stärka arbetsplatsernas säkerhetskultur- och rutiner och att praktiskt öva på situationer med våld och hot, med fokus på att möta en människa i affekt. Tillsammans med liknande arbete inom samverkansgrupper bidrar insatserna till en tryggare arbetsmiljö.

Under året har förvaltningens ledningsgrupper och arbetsplatser på alla nivåer tagit del av utbildningsfilmer om rasism följt av dialog. Insatsen är en del av förvaltningens arbete med normer, inkludering och mänskliga rättigheter. Uppföljningarna visar att filmerna och samtalen varit givande och ökat medvetenheten om rasism och diskriminerande strukturer. Att se filmerna tillsammans har lett till insikter och identifiering av normer och utmaningar i den egna verksamheten. Många betonar vikten av regelbundna samtal och önskar fortsätta arbetet, särskilt med fler verktyg för att diskutera rasism och dess effekter för både medarbetare och brukare.

## **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

### Uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnått.

Bedömningen baseras på utvecklingen inom insatserna och utfallet på de indikatorer som är kopplade till målet: medarbetarenkät, sjukfrånvaro och personalomsättning.

Medarbetarenkäten 2025 visar på flera förbättringar inom organisationen, särskilt kopplat till ledarskapet. HME-indexet gällande ledarskap har ökat från 81 till 83. Nytt för 2025 är att chefers förutsättningar mäts. En stor del av cheferna upplever, sett till resultatet, att deras roll är tydlig och att de har de befogenheter som motsvarar uppdraget. Av resultatet framkommer dock ett fortsatt behov av att prioritera och utveckla stödet i chefsuppdraget. Personalomsättningen för sektionschefer har även minskat det gångna året vilket ytterligare stärker bedömningen att chefers förutsättningar har utvecklats i positiv bemärkelse.

I och med stärkta förutsättningar för chefer och de partsgemensamma kompetensutvecklingsinsatser som genomförts är uppfattningen att det skett en ökad medvetenhet kring arbetsmiljöfrågor i alla chefsled i organisationen och i hur dessa frågor hanteras i vardagen. Denna förflyttning har också bidragit till ett närmare och mer kontinuerligt samarbete mellan skyddsombud och chefer, som i sin tur stärker förutsättningarna för ett hållbart arbetsmiljöarbete. Resultaten i årets medarbetarenkät indikerar att medarbetarna upplever att arbetsmiljön blivit mer inkluderande. Ett behov av att arbeta vidare med reflektion och återhämtning framgår utifrån enkäten, där dessa områden har något lägre resultat än övriga friskfaktorer.

Ett betydligt färre antal inspektioner från Arbetsmiljöverket i år påvisar att det skett ett lärande i det förebyggande arbetsmiljöarbetet under 2025. Antalet tillbud och arbetsskador har minskat sedan 2024, om minskningen beror på färre antal händelser går dock inte att bedöma.

## **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att det fokuserade arbetet på chefers förutsättningar bedöms stärka ledarskapet och arbetsmiljön i organisationen. För att förvalta och förstärka förflyttningen ytterligare kommer arbetet med att integrera friskfaktorer i arbetsmiljö- och samverkansarbetet fortsätta, och under 2026 kommer kunskapshöjande insatser erbjudas för medarbetare inom systematiskt arbetsmiljöarbete, friskfaktorer samt hot och våld. Insatser planeras även för att stärka den psykiska hälsan på arbetsplatserna.

## **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder**

### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

#### **Samverkan med andra nämnder och utbildningsanordnare**

Nämnden har fortsatt sitt samverkansarbete med andra nämnder, Vård- och omsorgscollege och olika utbildningsanordnare i syfte att säkra nämndens kompetensförsörjning. Samarbetet med gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden för att utveckla koncept som möjliggör för gymnasieelever att kombinera studier med tjänstgöring inom nämndens verksamheter fortsätter och förväntas kunna testas under 2026. Nämnden följer också stadskontorets arbete med att ta fram en modell för att medarbetare ska kunna arbeta med samma brukare i både funktionsstödsförvaltningen och grundskoleförvaltningen. Arbetet syftar till att bidra till en ökad trygghet och kontinuitet för målgruppen.

#### **Lärande arbetsplatser**

Utvecklingsarbetet med lärande arbetsplatser fortsätter, och under hösten har arbetet skett i respektive avdelning och verksamhet. Införandet av arbetssättet har kommit olika långt i organisationen. Syftet är att stärka både den individuella kompetensen och den organisatoriska kapaciteten i förhållande till kärnuppdraget. På förvaltningens ledarforum i oktober var den lärande arbetsplatsen i fokus, där olika arbetsplatser delgav hur de tagit sig an arbetssättet. Förvaltningens centrum för lärande har även påbörjat arbete med att skapa strukturer för samverkan i pedagogiska nätverk/resurser i kärnverksamheterna för att främja den lärande arbetsplatsen.

#### **Yrkesresan**

Införandet av Yrkesresan, ett nationellt framtaget koncept för introduktion och kompetensutveckling för socialtjänstens medarbetare, fortsätter. Minst en verksamhet per enhet i verksamhetsavdelningarna har påbörjat Yrkesresan under hösten. Introduktionsträffar har hållits med chefer för utsedda verksamheter samt med administratörer och utbildare i Yrkesresan. Kurser för chefer har nu släppts i Yrkesresan och några chefer har redan deltagit i "Leda lärande och utveckling" som Skånes kommuner håller i. Förvaltningsledningen fattade i november beslut om att 50 procent av medarbetare i verksamhetsavdelningar (25 procent hos personlig assistans) ska påbörja Yrkesresan 2026.

#### **Andra större kompetenssatsningar**

Under året har förvaltningen påbörjat ett långsiktigt och strukturerat arbete med språkutveckling som en del av kompetensförsörjningen. Arbetet har omfattat språkutvecklande insatser i verksamheterna, där språkbud haft en central roll i att stödja kollegor i det dagliga språkarbetet. Insatserna har fokuserat på svenska språket i yrkesrollen, kommunikation i arbetet och dokumentation, med koppling till verksamheternas uppdrag. Parallellt har chefer erbjudits stöd i språkutvecklande ledarskap för att stärka

förutsättningarna att arbeta systematiskt med språk som en del av det ordinarie arbetsmiljö- och kompetensförsörjningsarbetet. Sammantaget bedöms arbetet under året ha bidragit till att stärka förutsättningarna för språkutvecklande arbetsplatser och lagt en stabil grund för fortsatt utveckling.

För att kunna ge stöd till brukare som är teckenspråkiga har 16 medarbetare i LSS-bostäder gått en tredagars intensivkurs i teckenspråk för att öka teckenspråkskompetensen. Kursen syftar till att kunna använda grundläggande teckenspråk i vardagliga situationer, förstå och följa enkla samtal, och stödja brukare genom enkel teckenspråkig kommunikation. Vidare har två nya utbildningar inom kognition och kommunikation samt utmanande beteende och lågaffektivt bemötande lanserats under året för att höja kompetensen och ytterligare stärka stödet till Malmöbon. Att stärka kommunikationen och det individuellt anpassade stödet syftar i förlängningen till att tillgodose mänskliga rättigheter och barnets rättigheter för samtliga brukare som får insatser från nämnden.

Under året har implementering av Malmö Lär fortsatt och 95 procent av alla utbildningar är nu flyttade till plattformen. Överflyttningen har tagit längre tid än förväntat vilket medfört svårigheter för chefer att följa vilka kompetenshöjande insatser medarbetare tagit del av. Detta förväntas bli bättre framåt när allt är samlat i samma utbildningsplattform.

Under året har den digitala introduktionen för medarbetare uppdaterats och fysiska träffar har genomförts. Chefsintroduktionen kommer att kopplas till utbildningsplattformen Malmö Lär under 2026, och utvärderas och följs löpande. Vidare pågår arbetet med att utveckla nämndens kompetensgap-analys, där ett nytt arbetssätt fallit väl ut och bättre fångar nämndens kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt. Nämndens ambassadörsprogram pågår och har fått positiv respons bland deltagarna. Ambassadörerna representerar nämndens verksamheter på bland annat mässor, skolbesök och i sociala medier. Programmet har haft önskad effekt och kommer att genomföras igen under 2026.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

#### Uppnåtts

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnåtts.

Bedömningen baseras på att insatserna inom målet har lett till en ökad professionalisering i organisationen för medarbetare och chefer som möter Malmöbor och bidragit till god kompetensförsörjning. Samarbetet med utbildningsanordnare har möjliggjort kompetensförsörjning av utbildad personal på både kort och lång sikt. De olika kompetensutvecklande insatserna som nämnden genomfört under året har bidragit till en ökad kompetens hos både medarbetare och chefer vilket i sin tur bidrar till en ökad kvalitet i mötet med Malmöbon.

Förflyttning inom målet följs genom utvärderingar av introduktion och

genom personalomsättning (både generell och inom särskilt utvalda yrkeskategorier), där målsättningen är att omsättningen ska minska. Utvärderingar av de förvaltningsgemensamma introduktionsinsatser som genomförts för både chefer och medarbetare visar att dessa har bidragit till en ökad uppdragsförståelse och en trygghet i rollen, vilket i sin tur skapar bättre förutsättningar för kvalitet i arbetet. Utvärderingar har genomförts via enkät istället för fokusgrupp för att få en mer effektiv hantering.

Personalomsättningen har minskat generellt inom organisationen vilket bidrar till en ökad kontinuitet i det brukarnära arbetet och ger möjligheter att behålla erfarna medarbetare. Inom de särskilt utvalda yrkeskategorierna har personalomsättningen under perioden november 2024-oktober 2025 minskat bland stödassistenten, sektionschefer, stödpedagoger och sjuksköterskor. Flera av yrkeskategorierna där minskning skett återfinns inom nämndens LSS-boenden. En bidragande orsak till minskningen bedöms vara det omställningsarbete som genomförts inom organisationen, vilket har skapat mer stabila och tryggare anställningsformer. De nya förutsättningarna, i form av tydligare strukturer, roller och arbetssätt, har successivt börjat landa i organisationen. Bland aktivitetsledare, fysioterapeuter och stödpedagoger natt LSS har omsättningen ökat. En orsak till ökningen är bland annat att stödpedagoger natt omvandlats till stödpedagog dag istället, då verksamheten inte har samma behov av stödpedagoger på natten. En del av omsättningen gällande aktivitetsledare är intern, det vill säga att medarbetare har gått till ny tjänst inom förvaltningen. Gällande fysioterapeuter kan ökningen till viss del härledas till de förändringar som genomförts inom förvaltningens hälso- och sjukvårdsverksamhet.

Vidare visar resultat från årets medarbetarenkät på ett stabilt högt resultat när det gäller friskfaktorn "Kompetensutveckling hela arbetslivet", som är den metod som används för att följa upp arbetet med lärande arbetsplats.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att pågående implementering Yrkesresan och andra insatser förväntas ge positiva effekter för organisationen och för stödet till Malmöbon.

## **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ger en god och likvärdig service**

### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

Att möta Malmöborna och deras behov likvärdigt är en central del i nämndens kärnuppdrag. För att främja jämlik service fokuserar nämndens insatser inom målet på hälsofrämjande och förebyggande insatser samt att öka digital tillgänglighet för att underlätta Malmöbornas möjligheter och rättigheter att få ett likvärdigt stöd.

### **Förebyggande och tidiga insatser för en jämlik hälsa**

Socialstyrelsen framhåller fast läkarkontakt och årliga hälsokontroller som viktiga för att göra vården mer jämlik för personer med funktionsnedsättning. Antalet hälsoundersökningar har i år ökat till 498 jämfört med 2024 då 429 genomfördes. Under andra halvåret 2025 har samarbetet med kontaktvårdcentraler utökats med två, vilket innebär att förvaltningen nu samarbetar med 18 vårdcentraler, i jämförelse med 15 under 2024.

Fysisk aktivitet kan förebygga och förbättra sjukdomstillstånd. Arbetet med fysisk aktivitet på recept (FaR) har utvecklats positivt. Utbildning har hållits under hösten för all legitimerad personal inom hälso- och sjukvårdsenheten (HS-enheten). Intresset för FaR är högt bland legitimerade medarbetare och har utvecklats till att bli en användbar metod. Antalet förskrivningar har ökat, med 27 FaR i år jämfört med 5 under 2024. Det tidigare förarbetet med kultur på recept har avslutats under året på grund av omprioriteringar både i regionen och i HS-enheten.

Arbetet med piloten kopplat till implementering av hälsoteam har fortsatt enligt plan och ytterligare en verksamhet i förvaltningen har börjat använda arbetssättet. Minst tre boenden har nu etablerade hälsoteam, vilket är en liten ökning mot föregående år. Effekterna av höstens omorganisering av HS-enheten möjliggör en ökad närvaro på boendena, vilket förväntas öka antalet etablerade hälsoteam framöver.

Flera andra insatser bidrar till förflyttning inom målet och omställningen till nära vård. En är implementering av det nationella BPSD-registret, som stödjer kvalitetssäkring och utveckling av vården för personer med kognitiv sjukdom/demens. Syftet är att genom multiprofessionella åtgärder minska beteendemässiga och psykiska symtom vid demenssjukdom samt öka livskvaliteten för denna målgrupp. Idag arbetar nio verksamheter inom förvaltningen med registret, varav två utbildades under hösten. En annan viktig insats är utbildningsmodellen Stjärnmärkt LSS från Svenskt Demenscentrum, som ger grundkunskap om åldrande och demenssjukdom vid intellektuell funktionsnedsättning samt verktyg för att arbeta personcentrerat. Tre LSS-boenden väntas bli stjärnmärkta i januari/februari 2026. Ytterligare ett boende har påbörjat arbetet med målet att bli stjärnmärkt senare under våren 2026.

### **Välfärdsutveckling genom digitalisering**

Under året togs en skattningsmodell fram tillsammans med SKR, som ett led i försörjningsstrategin för välfärdsteknik. Arbetet har följt den framtagna tidplanen. Kartläggningar är genomförda och inriktningsområden är beslutade inom både avdelning LSS-bostäder och inom daglig verksamhet. Skattningarna inom avdelningarna visar att det finns stort behov inom områdena struktur, planering och kommunikation, vilka kommer vara prioriterade områden framåt i arbetet med digitala lösningar för Malmöbon. Ännu har inga lösningar utifrån kartläggningarnas resultat testats av brukare, vilket är en del av kommande års plan.

Under 2025 har möjligheterna att använda ett digitalt rapporteringsstöd undersökts och bedömningen är att det inte tillför tillräcklig nytta i förhållande till det arbete som krävs för att införa det. Det innebär att förvaltningen inte kommer att gå vidare med det arbetet under 2026. Planen är att arbeta med rapporteringsstöd på annat sätt, dock inte inom ramen för digitalisering. Under året har också arbetet med e-tjänster som underlättar för Malmöborna fortsatt. Det innefattar bland annat arbetet med digitala ansökningar om insatser, där vissa är i drift i en första version och fler kompletta versioner beräknas vara klara senare under 2026.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

#### Uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har uppnått.

Bedömningen baseras på att arbetet inom målet har förflyttat sig positivt samt på att utfallet på indikatorerna antal genomförda hälsoundersökningar och antalet etablerade hälsoteam har ökat jämfört med föregående år. Samarbetet kring kontaktvårdcentraler och hälsoundersökningar är positivt för nämndens brukare, då det ger kontinuitet och ökad tillgänglighet i vården samt att fler utvärderingar görs kring insatta behandlingar.

Med bakgrund i ovanstående bedöms årets arbete ha lett till ökade förutsättningar för en god eller förbättrad hälsa för Malmöbon. Förhoppningen är att lyckas än bättre med den ambitionen ju fler hälsoteam som etableras. Förarbetet inom välfärdsteknik har nu kommit tillräckligt långt för att kunna gå vidare med piloter för digitala lösningar som ska kunna användas av och med Malmöbon utifrån dennes behov och önskemål. Arbetet kopplat till digitala lösningar som ska gynna Malmöbon bedöms därmed ha utvecklats positivt under året.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på de insatser och arbetssätt som utvecklats hittills. Genom att fler systematiska arbetssätt införs med ett förebyggande och

målgruppsanpassat syfte, ökar möjligheterna att bibehålla hälsa eller att upptäcka ohälsa i ett tidigare skede. Genom arbetet med digitala lösningar till Malmöbon stärks förutsättningarna för rätt stöd utifrån individens behov.

Eftersom förvaltningen ser en åldrande målgrupp både nu och på sikt, är det av vikt att möta behoven i den målgruppen så att en god hälsa kan bibehållas så länge som möjligt. För 2026 planeras ytterligare kompetenshöjande insatser inom hälsorelaterade frågor såsom demens och levnadsvanor.



# Ekonomisk utveckling under året

## Budgetavvikelse

### Driftbudget

Tkr	Utfall	Prognos DR	Förändring
Nettokostnad	-2 781 759	-2 791 172	9 413
Kommunbidrag	2 775 172	2 775 172	0
<b>Resultat (budgetavvikelse)</b>	<b>-6 587</b>	<b>-16 000</b>	<b>9 413</b>

### Orsaker till årets resultat

Viktiga orsaker till årets resultat	Utfall
Bostad med särskild service LSS (inkl. externa platser)	-32 970
Daglig verksamhet LSS	23 606
Personlig assistans SFB och LSS	-7 279
Övriga insatser enligt LSS	-604
Övrig verksamhet inom vård och omsorg	-13 851
Förvaltningsövergripande verksamhet	24 511
<b>Summa budgetavvikelser</b>	<b>-6 587</b>

### Förändringar jämfört med delårsrapport

Viktiga förändringar jämfört med delårsrapport	Utfall
Bostad med särskild service LSS (inkl. externa platser)	-3 770
Daglig verksamhet LSS	5 056
Personlig assistans SFB och LSS	8 721
Övriga insatser enligt LSS	-1 054
Övrig verksamhet inom vård och omsorg	-2 951
Förvaltningsövergripande verksamhet	3 411
<b>Summa förändringar</b>	<b>9 413</b>

### Investeringsram

Tkr	Utfall	Budget	Avvikelse
Inventarier/ Byggnadsinventarier	17 035	20 000	2 965
<b>Summa investeringar</b>	<b>17 035</b>	<b>20 000</b>	<b>2 965</b>

## **Analys av avvikelse i förhållande till nämndens driftbudget**

Funktionsstödsnämnden tilldelades inför 2025 kommunbidrag om 2 748 miljoner kronor.

Under året tilldelades nämnden tilläggsbudget om 7,6 miljoner kronor för strategiska jobbsatsningar, 15,2 miljoner kronor för kompetenshöjande insatser, 1,5 miljoner kronor för unga i risk samt 3,1 miljoner kronor för arbetsskor. Inklusiva tilläggsbudget uppgår funktionsstödsnämndens totala kommunbidrag till 2 775,2 miljoner kronor.

Den totala nettokostnaden för året uppgår till 2 781,8 miljoner kronor och årsresultatet blir därmed en negativ budgetavvikelse om 6,6 miljoner kronor.

Funktionsstödsnämnden prognostiserade till Delårsrapport 2025 ett underskott om 16 miljoner kronor vilket i sin helhet kunde härledas till personlig assistans. I samband med godkännandet av Delårsrapport 2025 befriade kommunfullmäktige tillfälligt funktionsstödsnämnden från ansvar för underskott om högst 16 miljoner kronor för 2025 hänförligt till insatsen personlig assistans. Samtidigt gav kommunfullmäktige funktionsstödsnämnden i uppdrag att utreda volym- och kostnadsutveckling inom insatsen personlig assistans och rapportera resultatet av utredningen senast i samband med årsanalys 2025. Uppdraget redovisas i bilagan Volym- och kostnadsutveckling inom insatsen personlig assistans.

För helåret 2025 redovisar insatsen personlig assistans i sin helhet en negativ budgetavvikelse om 7,3 miljoner kronor, en förbättring med 8,7 miljoner kronor jämfört med prognosen till Delårsrapporten. För detta underskott har funktionsstödsnämnden, enligt kommunfullmäktiges beslut, fått tillfällig ansvarsfrihet.

Trots det förbättrade resultatet i förhållande till prognosen fortsätter utvecklingen inom personlig assistans skapa en negativ påverkan på nämndens ekonomi. Denna är en omvärldsfaktor som präglas av oförutsägbarhet och som funktionsstödsnämnden inte kan påverka. Att nämnden saknar rätta ekonomiska förutsättningar för att finansiera de faktiska kostnadsökningar som sker inom insatsen beror bland annat på att modellen för tilldelning av resurser från kommunfullmäktige till funktionsstödsnämnden, som tar hänsyn till volymutvecklingen inom vissa insatser, inte tillämpas inom personlig assistans.

Exklusive personlig assistans blir funktionsstödsnämndens resultat ett överskott om 0,7 miljoner kronor för 2025. Samtidigt kvarstår ekonomiska utmaningar inom vissa verksamheter. Ett exempel är LSS-boendena där strukturella faktorer såsom små boendeenheter och ett ökat behov av stöd hos målgruppen leder till en negativ budgetavvikelse trots det intensiva omställningsarbete som genomförts de senaste åren.

Funktionsstödsförvaltningen har under året fortsatt arbeta intensivt med omfattande utvecklingsarbete som startade för att motverka föregående års kostnadsstegring. Även om årsresultatet blev ett underskott är förbättringen jämfört med tidigare års underskott påtaglig.

Planeringen av det omställningsarbete som presenterades i Plan för ekonomi i balans 2023 - 2024 var till större del baserad på den behovsbedömning av brukare i LSS-boenden som genomfördes under 2023. Omställningen beräknades att under 2023 och 2024 ge en successiv anpassning motsvarande en kostnadsminskning med 115 miljoner kronor på årsbasis. Helårseffekt bedömdes bli uppnådd 2025 där LSS-boendena beräknades stå för den största delen om cirka 100 miljoner kronor.

Att det intensiva omställningsarbete som genomförts sedan framtagnandet av Plan för ekonomi i balans 2023 - 2024 har gett resultat har bekräftats av bland annat den analys av kostnadsutvecklingen som gjordes inom projektet Kostnad per brukare (KPB) som förvaltningen genomfört tillsammans med externa konsulter. Analysen påvisade en kostnadseffektivisering med närmare 100 miljoner kronor mellan 2023 och 2024, detta med hänsyn till prisindex i kommunal verksamhet samt till volymutvecklingen mellan åren. Sett till verksamhetsområdena konstaterades den största effektiviseringen ha skett inom bostad med särskild service LSS och daglig verksamhet.

Med koppling till att kostnaden per brukare fortsätter vara högre i Malmö jämfört med andra kommuner trots den positiva kostnadsutvecklingen, har även faktorer som bedöms som kostnadsdrivande för LSS-boendena i Malmö identifierats inom projektet. Fler boenden med få platser i Malmö jämfört med andra kommuner bedöms vara en sådan faktor, då det är en utmaning att jobba effektivt i boenden med få platser. Inom projektet har konstaterats att boenden med 3 - 4 platser istället för 5 - 6 platser genererar kostnader om uppskattningsvis 15 - 30 miljoner kronor årligen för Malmö kopplat till ogynnsamma förutsättningar. Det är också ovanligt att så många brukare med så pass omfattande behov finns i den egna regionen, även i större kommuner.

Den ökning av stödbehovet som skett inom målgruppen sedan 2023 års behovsbedömningar som Plan för ekonomi i balans 2023-2024 grundades på, vid sidan om strukturella faktorer, gör att LSS-boendena har mött ekonomiska utmaningar även under 2025, trots den positiva effekt som omställningsarbetet resulterat i.

## **Uppföljning av arbetet med analysgrupper**

Inom ramen för förvaltningens omställningsarbete påbörjades våren 2024 ett arbete med förvaltningsövergripande analysgrupper. Syftet med analysgrupperna var att säkra kvaliteten och öka effektiviteten i insatserna till nämndens målgrupper. Analysgrupperna skulle bidra till att säkerställa att insatser utförs på rätt sätt och med rätt resurser, med fokus på att riva barriärer och stärka samarbetsformer mellan olika verksamheter. Att arbeta med analysgrupper på olika nivåer i organisationen har varit en metod i förvaltningens utvecklingsarbete 2025. I varje analysgrupp har representanter från såväl berörda verksamheter som ekonomi- och HR-avdelningen medverkat. De har arbetat utifrån en strukturerad modell i sex steg, från problemformulering till förslag på åtgärd, i syfte att säkerställa att beslut baseras på fakta och analys. Analysgrupperna har under 2025 genomfört planerat arbete samt presenterat slutsatser och förslag på åtgärder. I det följande beskrivs det arbete som genomförts inom några analysgrupper.

### **Analysgrupp Bemanningsplanering**

Inom analysgruppen har arbetet omfattat fyra huvudsakliga områden: att säkerställa rätt bemanning med fokus på vaken natt och sovande jour, att säkerställa effektiv arbetstid, att analysera möjligheten till resursspass samt att bedöma verksamheternas förutsättningar för att säkerställa rätt bemanning. Analysarbetet har visat att användning av sovande jour i stället för vaken natt ger fördelar ur ett schemaläggningsperspektiv. Den ekonomiska effekten beräknas innebära en kostnadsminskning om cirka 0,8 miljoner kronor per år vid ersättning av en vaken natt med en sovande jour. Berörda verksamheter har fått besvara en enkät i syfte att belysa sina respektive förutsättningar för en övergång till sovande jour.

Elva verksamheter har i genomförd enkät uppgett att de inte ser några hinder för att införa sovande jour. Nästa steg är att följa upp dessa verksamheter för att säkerställa att förutsättningarna fortfarande är oförändrade, då exempelvis in- och utflyttningar kan ha påverkat verksamheternas behov sedan undersökningen genomfördes under oktober–november. Parallellt behöver ansvarig chef föra dialog med berörda medarbetare om vilken lösning som bäst tillgodoser verksamhetens och brukarnas behov. Detta inkluderar ställningstagande till om jour ska utföras av särskilda jourbiträden eller om samtliga, eller delar av, den ordinarie personalgruppen ska omfattas av jour. Det bör beaktas att anställning som jourbiträde normalt motsvarar en sysselsättningsgrad om cirka 66 procent, vilket kan påverka attraktiviteten i anställningsformen, samtidigt som medarbetarnas egna önskemål behöver beaktas.

Vidare har förslag om att arbeta med resursspass som täcker personalbehov vid frånvaro inom ett kluster av verksamheter analyserats. Detta kan exempelvis uppnås genom att schemalägga 17 av 19 arbetspass och reservera två arbetspass som resursspass inom hela klustret. Resursspass i bemanningsplaneringen bedöms leda till ett minskat behov av timavlönad personal, ökad kontinuitet samt bättre möjligheter att säkerställa kompetens

och kvalitet i verksamheten. Införandet av arbetssättet bedöms kräva tid för att uppnå en kulturförändring samt en utökad samverkan mellan verksamheter. På sikt kan arbetssättet utvecklas till att omfatta fler verksamheter inom förvaltningen.

Framöver planeras ett fortsatt arbete med övergång till sovande jour i stället för vaken natt i elva verksamheter, under förutsättning att verksamheternas aktuella förutsättningar bedöms vara oförändrade och efter genomförd dialog med berörda medarbetare. Den potentiella effektiviseringen bedöms motsvara cirka fem heltidstjänster eller 3–4 miljoner kronor. Under 2026 fortsätter arbetet med införandet av resurspass i klusterverksamheter, och en introduktionsutbildning i bemanningsekonomi för nya sektionschefer kommer att genomföras.

### **Analysgrupp Stöd för bemanningsplanering**

Analysgruppens arbete syftar till att utveckla ett gemensamt arbetssätt för bemanningsplanering och underlätta översikt, planering och samordning vid behov av bemanning i verksamhet, enhet och avdelning. För att identifiera det mest lämpliga systemstödet för bemanningsplanering och schemaläggning samverkar analysgruppen med såväl andra förvaltningar som med andra kommuner.

I syfte att minska antalet övertidstimmar har analysgruppen implementerat konkreta åtgärder. Möjligheten att boka in övertid på timavlönade via Vikariebanken har tagits bort och statistik på utförd övertid i timmar per verksamhet tas löpande fram och följs upp i avdelningarna. Framöver planeras utbildningsinsatser i förskjuten arbetstid med mål att höja kompetensen och skapa ännu bättre förutsättningar för en mer effektiv och hållbar bemanningsplanering.

### **Analysgrupp Samplanering mellan verksamheter**

Analysgruppen för daglig verksamhet och boende bildades i syfte att skapa ett förbättrat arbetssätt och förstärkta samarbetsformer mellan LSS-boenden och daglig verksamhet.

Analysgruppen skapade en modell för samarbete med fokus på en mer effektiv användning av personalresurser som våren 2025 testades inom några verksamheter. Gruppen hjälpte därefter till med att matcha fler verksamheter mot varandra för att tillförsäkra en bredare etablering av modellen. Nya matchningar mellan boenden och dagliga verksamheter inledde sitt arbete under hösten. Parallellt pågår det analyser av den effektivitet som samarbetet mellan daglig verksamhet och LSS-boenden kan generera. Bedömningen är att en effektivisering med en halv tjänst per samarbete kan uppnås under 2026 - 2027. Dialog pågår om att bygga ut kluster mellan daglig verksamhet och LSS-boenden för såväl vuxna som för barn och unga.

Samtidigt pågår det ett fördjupat samarbete mellan andra verksamheter i förvaltningen. Ett samarbete mellan verksamhetsavdelningarna består i att medarbetare inom LSS-boendena bistår den personliga assistansen med

utförandet av korta insatser samtidigt som medarbetare inom personlig assistans ger stöd vid bemanning under OB-tid inom LSS-bostäder. Den ekonomiska effekten uppskattas ha inneburit minskade kostnader med drygt 1 miljon kronor för personlig assistansteamet under 2025. Målet är att genom ett effektivare sätt utföra korta insatser och möjliggöra nedläggningen av personlig assistansteamet.

### **Analysgrupp Boende**

Genom att utveckla en mer dynamisk och individanpassad boendeprocess stärks förutsättningarna för att varje brukare ska kunna leva som andra, med boende och stöd som svarar mot aktuella behov. Samtidigt bidrar arbetet till en mer effektiv resursanvändning och ökad ekonomisk hållbarhet inom förvaltningens verksamhet.

Målet med analysgruppens arbete är att säkerställa att förvaltningens brukare får rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och med rätt resurs i rätt boendeform utifrån brukarens stödbehov. Att främja rörlighet inom LSS-boenden genom boendekarriär har som syfte att motverka inlåsnings effekter och frigöra lägenheter för att bättre matcha brukarens behov med rätt form av boende.

Analysgruppens uppdrag har varit att utforma arbetssätt och processer för att främja rörlighet och boendekarriär för brukare inom målgruppen. Arbetet har fokuserat dels på en intern process där en brukare kan göra "boendekarriär" inom förvaltningens eget bestånd, dels på en extern process som berör det allmänna boendebeståndet.

Inom utvecklingsarbetet har en arbetsgrupp kartlagt processer och arbetssätt som är centrala för brukarens väg genom förvaltningen, såsom ansökan om insats, utredning, beslut, verkställighet och uppföljning i syfte att identifiera förhållanden som försvårar för verksamheten att säkerställa god kvalitet i varje process. Som underlag för arbetet har det genomförts intervjuer med olika yrkesgrupper i förvaltningen så som socialsekreterare, omsorgspedagoger och sektionschefer. Totalt har 28 chefer och medarbetare intervjuats i tio gruppintervjuer.

Arbetet med boende och flyttkedjor har som syfte att bland annat hitta möjligheter för frigöring av platser i LSS 9§9-boende till personer med omfattande utmaningar och särskilda behov som står i bostadskö, alternativt som bor i barnboende men som uppnått vuxen ålder. Att skapa flyttkedjor bottnar i att skapa luft i systemet som möjliggör större rörlighet. Bland de alternativ som analyserats kan nämnas uppföljning av biståndsbeslut vid indikation på minskade eller förändrade stödbehov och start av nya boenden med exempelvis inriktning äldre eller SoL för att frigöra LSS-platser. Vidare lyfts vikten av att motivera brukare med förutsättningar för eget boende eller serviceboende att flytta ut från gruppboende samt identifiera bakomliggande orsaker till viljan att byta bostad och vilken typ av bostad de brukare som redan anmält intresse för att flytta önskar. Inom ramen för arbetet har även förslag på lösningar i form av olika scenarier tagits fram och diskuterats. För att närmare analysera

och därefter fastställa vilken lösning eller kombination av lösningar som är bäst lämpad fortsätter arbetet genom ett förstärkt samarbete mellan BoLSS, verksamhet och lokalenheten.

Målet är att säkerställa att de finns bostäder som är anpassade för målgruppen både i nyproduktion och i befintligt bestånd. Samtidigt är det enligt analysgruppen viktigt att tydliggöra att det är hos ett fåtal brukare som det kan vara aktuellt att lyfta frågan om flytt till annan boendeform. Analysgruppen har identifierat externa faktorer som begränsar processen så som högre hyreskostnader inom det allmänna boendebeståndet i jämförelse med LSS-boenden där hyrestak tillämpas samt långa bostadsköer. När det gäller arbetet med den enskildes motivation till flytt har gruppen haft ett utbyte med Göteborg stad. Utvecklingspotential har konstaterats inom arbetssätt samt inom samarbetet med arbetsmarknads- och socialförvaltningen när det gäller tillgång till lägenheter och med föreningar, frivilliga organisationer och legala företrädare när det gäller förmedling av information till målgruppen.

### **Ett växande boendestöd**

Parallellt med arbetet i analysgrupperna och inom ramen för uppdraget ekonomisk hållbarhet genomförs ett utvecklingsarbete inom boendestödet.

Arbetsgruppen har fört en dialog om boendestödets uppdrag och organisering. Vidare har struktur och underlag för uppföljning av boendestödets dagliga insatser, både antalet planerade och antalet utförda tagits fram och behovet av systemstöd för att få nödvändiga underlag för styrning och ledning analyserats.

Arbetsgruppen har även undersökt möjligheten till nya samarbeten med andra verksamheter som exempelvis en samlokalisering av boenden med basen för boendestöd och ett samarbete med satellitlägenheter.

Resultatet av det gedigna arbete som analysgrupperna genomfört blir ett viktigt underlag till förvaltningens satsning på en långsiktig ekonomisk hållbarhet som påbörjade en ännu mer intensiv fas i augusti 2025. Med utgångspunkt i förvaltningens fokus på att tillgodose rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och med rätt resurs är syftet med arbetet att funktionsstödsförvaltningen har en långsiktigt hållbar ekonomi genom en effektiv resursanvändning, planering och uppföljning inom ramen för tillgängliga medel. Uppföljning av arbetet med ekonomisk hållbarhet sker löpande på alla nivåer för att säkerställa önskat resultat.

Under 2025 har även förvaltningens arbete med övriga förändringar som startat i syfte att möjliggöra en effektivare användning av resurser framskridit. Som exempel kan nämnas förändringar inom nattorganisationen, omstruktureringen av det administrativa stödet samt utvecklingsarbetet "Hållbar assistans".

## Orsaker till budgetavvikelse per insats

I nedanstående texter beskrivs utvecklingen som skett inom de olika insatserna överlag och i jämförelse med prognosen till Delårsrapporten.

### **Bostad med särskild service LSS, inklusive externa platser**

Insatsen bostad med särskild service enligt LSS, det vill säga LSS-boenden för vuxna och barn i kommunal regi, externa platser samt medel för utbyggnad redovisar en negativ budgetavvikelse om sammanlagt 33 miljoner kronor för helåret 2025. Detta innebär ett försämrat resultat för samtliga LSS-boenden om 3,8 miljoner kronor jämfört med prognosen till Delårsrapporten. Inom de kommunala LSS-boendena redovisar boendena för vuxna ett försämrat resultat med cirka 2 miljoner kronor medan boendena för barn och unga redovisar en motsvarande förbättring. Det försämrade resultatet kan därmed i sin helhet härledas till externa platser.

**LSS-boenden för vuxna i kommunal regi** redovisar en negativ budgetavvikelse om 32,6 miljoner kronor.

Under hösten trädde en ny organisation i kraft i avdelningen LSS-bostäder samtidigt som det pågående effektiviseringsarbetet intensifierades. Den ekonomiska effekten av ett förstärkt fokus på en samordnad bemanning, effektivt utnyttjande av natteam och restriktivitet vid inköp stod till grund för det prognosticerade resultatet efter augusti månad. Det försämrade resultatet jämfört med Delårsrapporten kan härledas till en försenad ekonomisk effekt av de förändringar som genomförts.

En viktig anledning till den negativa budgetavvikelsen är att kostnader med koppling till målgruppen med störst behov av stöd inom bostad med särskild service enligt LSS utgör en fortsatt ekonomisk utmaning för nämnden. Det förhållandevis låga antalet brukare tillhörande denna målgrupp, cirka 20 personer, står för en betydande del av den totala nettokostnaden för insatsen och de verksamheter som berörs fortsätter generera en negativ budgetavvikelse. För den målgrupp som har störst behov av stöd kan årskostnaden per brukare uppgå till 14 miljoner kronor. Verksamheter där målgruppen har högst behov av stöd står därför för en betydande del av underskottet i årets resultat och för enbart fyra verksamheter finns till exempel ett underskott om drygt 16 miljoner kronor under året.

De stora variationerna i stödbehov mellan olika boenden och individer har tydliggjorts av behovsbedömningarna som används som grund för resursfördelning. Målgruppen med särskilt stort behov av stöd ryms inte inom ramen för resursfördelningsmodellen, utan extra finansiering utöver modellen krävs. Överlag visar det kontinuerliga arbetet med ombedömning av brukare på en successiv ökning av behovsnivåerna. Mellan januari och december 2025 ökade den genomsnittliga nivån från i snitt 2,88 till 3,06. Detta beräknas ha lett till en kostnadsökning om 10 miljoner kronor på årsbasis och bidrar därmed med ett motsvarande belopp till underskottet.



Andra exempel på situationer som genererar kostnadsökningar och bidrar till att den ekonomiska effekten av genomfört effektiviseringsarbete minskar är behovet av långvarig palliativ vård eller flyttkedjor som inte går att verkställa enligt planeringen. Samtidigt behöver arbetsmiljön för medarbetarna och bibehållen kvalitet för brukarna alltid beaktas i det omställningsarbete som förvaltningen genomför.

Det faktum att i Malmö har en stor andel boenden färre än 5 - 6 platser är en strukturellt betingad orsak till högre kostnadsnivåer. En simulering som genomförts inom resursfördelningsmodellen stödjer KPB- projektets slutsats att boenden med endast 3 - 4 platser genererar höga kostnader. I simuleringen gjordes sex av de mindre boendena om till fyra boenden med sex platser vilket visade på en effektivisering om cirka 5,7 miljoner kronor motsvarande åtta tjänster. Under 2026 - 2027 är det viktigt att omställningsarbetet fortsätter i syfte att skapa så bra strukturella förutsättningar som möjligt, komma till rätta med den negativa budgetavvikelsen och tillförsäkra att rätt resurs möter rätt insats i rätt tid, alltid utifrån den enskildes individuella behov.

**Barnboendena i kommunal regi** redovisar ett överskott om 2,3 miljoner kronor för 2025.

Antalet barn och unga med boende enligt LSS i kommunal regi har ökat från 5 under 2021 till 18 i snitt per månad 2025. Det totala antalet barn och unga med insatsen, inklusive två platser i extern regi, uppgår till 20 i snitt per månad under året. I december 2025 hade totalt 22 barn och unga boende enligt LSS, varav 20 i kommunal regi.

Fler nya beslut om LSS-boende för barn och unga har tagits under 2025. Att hitta nya barnboendeplatser i den takt som krävts de senaste åren är en fortsatt stor utmaning för nämnden. Under hösten har ett delvis tomställt vuxenboende omvandlats till ett tillfälligt barnboende med tre platser. Ytterligare boendelösningar undersöks för att kunna verkställa beslut för de nya barn som behöver en boendelösning. Svårigheten att hitta lämpliga boendeplatser för de ungdomar som på grund av sin ålder behöver flytta från barnboende till ett boende för vuxna är i sin tur en faktor som i hög grad påverkar tillgången till platser för målgruppen.

De behovsbedömningar som genomförts inom kommunens LSS-boenden för barn och unga visar att samtliga tillhör det högre skiktet av nivåerna i stödbehovet. Detta underlag kommer användas till analys av den utveckling som sker gällande bland annat kostnaden per brukare. Under 2025 har årskostnaden per brukare minskat för andra året i rad. Kostnadsminskningen uppgår till cirka 6 procent 2025 jämfört med 2024. 2024 minskade kostnaden per brukare med cirka 8 procent jämfört med 2023.

**Externa platser LSS** redovisar en negativ budgetavvikelse om 7,2 miljoner kronor för 2025, en försämring med 3,5 miljoner kronor jämfört med delårsrapporten. Då inga nya LSS-boenden i kommunal regi planerades starta under året tilldelades nämnden 17,6 miljoner kronor i budgetram 2025 för LSS-utbyggnad i form av köp av externa platser. Volymökningen 2025 blev dock högre än det var känt i samband med budgetarbetet. De planerade volymerna uppgick till 29 externa platser i snitt per månad medan utfallet blev 31 externa platser. I december 2025 hade 32 personer en extern plats i LSS-boende.

Totalt tilldelades LSS-utbyggnaden budgetmedel om 30,4 miljoner kronor för året, vilket utöver köp av externa LSS platser för vuxna även avser två nya platser i LSS-boende för barn och unga. Ett överskott om 4,5 miljoner kronor redovisas för 2025 med anledning av försenad start av planerade nya platser till barn och unga samtidigt som efterfrågan har mötts av tillfälliga platser inom korttidsboende till ett lägre pris.

### **Daglig verksamhet LSS**

Daglig verksamhet LSS redovisar för 2025 ett överskott om 23,6 miljoner kronor vilket innebär ett förbättrat resultat med 5 miljoner kronor jämfört med Delårsrapporten.

Överskottet kan härledas till den ekonomiska effekt som ett intensifierat effektiviseringsarbete sedan våren 2025 genererat på årsbasis. Till följd av brist på lämpliga lokaler har färre nya verksamheter än planerat kunnat starta under året vilket också bidrar till överskottet. De nya verksamheter som kunnat starta under året har dessutom blivit försenade i förhållande till den planering som stått till grund för prognosen. Till den positiva budgetavvikelsen bidrar även daglig verksamhet i extern regi där överskottet uppgår till cirka 1 miljon kronor.

Det positiva ekonomiska resultat som daglig verksamhet uppvisat de senaste åren grundar sig på de framgångsrika omställningar som genomförts i verksamheten inom ramen för utvecklingsarbetet "DV 2030" och som har lett till ett förändrat arbetssätt med fokus på en ökad effektivitet. Den effektivitet som verksamheten uppnått genom sitt utvecklingsarbete har även påvisats inom ramen för KPB-projektet. Den faktiska effektiviseringen inom daglig verksamhet uppskattas enligt projektet till strax under 20 miljoner kronor mellan 2023 och 2024, efter att kostnadsökningen med koppling till ökade volymer räknats av.

Ökade volymer har registrerats inom daglig verksamhet i kommunal regi även 2025. Årets utfall blev totalt 1 043 brukare i snitt per månad på årsbasis, varav 19 personer fick sin dagliga verksamhet verkställd i extern regi. Detta innebär en volymökning med 4 procent eller 41 brukare i snitt per månad i förhållande till utfallet för 2024, men något lägre än den budgeterade ökningen för 2025. Att färre verksamheter än planerat startat under året har lett till att nya ärenden inte kunnat verkställas i den omfattning som behövts.

Under 2025 har efterfrågan delvis kunnat mötas med en optimering av befintliga lokaler, insatsplanering och bemanningsplanering för ett bättre överensstämmande med deltagarnas behov i stället för utbyggnad. Även genom att möjliggöra stegförflyttningar inom daglig verksamhet, exempelvis genom att gå från gruppverksamhet till enskild plats och vidare till arbetsmarknaden frigörs platser för att bättre möta efterfrågan och minska väntetiden från beslut till verkställighet. Den strategiska jobbsatsningen bidrar, där det är möjligt, till att främja inriktningen mot anställning i stället för daglig verksamhet för målgruppen.

Daglig verksamhet LSS har de senaste åren använt sig av en egen resursfördelningsmodell baserad på verksamhetens egna behovsbedömningar. En pilot av systemstödet för resursfördelning genomfördes 2024 och under 2025 gjordes nödvändiga justeringar för anpassning till daglig verksamhet. I arbetet har alla delar av resursfördelningsprocessen, från behovsbedömningar till uttag av statistik för uppföljning ingått. Systemstödet är implementerat fullt ut i januari 2026.

### **Personlig assistans enligt SFB och LSS**

Personlig assistans enligt SFB och LSS i sin helhet redovisar för 2025 en negativ budgetavvikelse om totalt 7,3 miljoner kronor. I förhållande till prognosen till Delårsrapport 2025 innebär det redovisade resultatet för personlig assistans enligt SFB och LSS en förbättring med 8,7 miljoner kronor. Enligt kommunfullmäktiges beslut är funktionsstödsnämnden tillfälligt befriad från ansvar för underskott om högst 16 miljoner kronor för 2025 hänförligt till insatsen personlig assistans.

Ökade kostnader inom insatsen över tid kan härledas till ökade volymer samtidigt som den kommunala utförarens ekonomi utmanas bland annat av en ackumulerad finansieringsdiskrepans mellan faktiska kostnader och nivån på den statliga assistansersättningen. Detta beskrivs och analyseras närmare i bilagan Volym- och kostnadsutveckling inom insatsen personlig assistans.

För kostnader avseende kommunens betalningsansvar för de första 20 assistanstimmarna i veckan gällande personer som beviljats **personlig assistans SFB** budgeterades ekonomiska medel motsvarande 432 ärenden i snitt per månad för 2025. Detta var en ökning med 32 ärenden jämfört med budgeten för 2024.

Under 2025 fortsatte den kraftiga volymökningen och årets utfall blev 455 ärenden i snitt per månad.

2025 års resultat blev en negativ budgetavvikelse om 0,5 miljoner kronor vilket innebär en förbättring med 5,3 miljoner kronor jämfört med prognosen till Delårsrapporten. Resultatet har positivt påverkats av en oväntad återbetalning från Försäkringskassan om 4,6 miljoner kronor. Återbetalningen kan till större del härledas till ett retroaktivt indraget beslut om personlig assistans SFB avseende en period om tio år tillbaka i tiden.

Även en något lägre volymökning på årsbasis, sett till antalet ärenden i snitt per månad, än det var prognosticerat i Delårsrapporten bidrar till det förbättrade resultatet. Under de sista månaderna av 2025 skedde samtidigt en kraftig volymökning som inte påverkar snittet för året och därmed kostnadsökningen i någon större omfattning. Utvecklingen kommer att bli tydlig på årsbasis och få ekonomisk effekt först under 2026.

Förändringarna i LSS och socialförsäkringsbalken som trädde i kraft den 1 januari 2023 bedöms ha lett till trenden med kraftigt ökade volymer under 2024 och 2025. Det finns dock en stor osäkerhet kring volymutvecklingen inom personlig assistans SFB. I många fall får förvaltningen kännedom om nya ärenden först i samband med faktureringen från Försäkringskassan. En korrekt bedömning av volymutvecklingen försvåras av faktureringens eftersläpning men även av den tillämpning av lagförändringarna som sker vid beviljandet av personlig assistans med assistansersättning. Detta skapar ekonomiska effekter som funktionsstödsnämnden inte kan påverka.

Inom **personlig assistans LSS** har sedan 2024 registrerats en volymökning i form av en kraftig ökning av antalet assistanstimmar per ärende, en trend som konstaterats även nationellt enligt Socialstyrelsens Lägesrapport 2025 för insatser och stöd till personer med funktionsnedsättning.

Volymökningen bedöms bero på tillämpningen av 2023 års lagförändringar utifrån de grundläggande behoven. Att Försäkringskassan har varit restriktiva i sin tolkning och inte bedömt alla moment som grundläggande behov har lett till avslag av assistansersättning enligt SFB. Därmed har assistansen utförts inom ramen för personlig assistans enligt LSS, trots att besluten varit omfattande i timmar. Lättnader när det gäller rätten till personlig assistans enligt 2023 års lagförändringar (exempelvis gällande tillsyn) bedöms dessutom ha öppnat upp även för mer kommunal assistans.

Från och med sommaren 2025 har dock volymökningen dämpats något. Antalet assistanstimmar ökade inte i samma omfattning under hösten trots ett något högre antal ärenden. Anledningen bedöms vara att Försäkringskassans generösare tolkning av rätten till assistansersättning med koppling till bland annat tillsyn som grundläggande behov har gjort att ärenden med ett omfattande antal timmar i månaden har i stället fått bifall om personlig assistans SFB.

Personlig assistans LSS redovisar för 2025 en budget i balans, det vill säga ett förbättrat resultat med 3,5 miljoner kronor jämfört med prognosen till Delårsrapporten. Förbättringen kan härledas till ett lägre antal personlig assistans timmar på årsbasis än det var prognostiserat efter augusti månad, detta till följd av den ändrade trenden i volymutvecklingen under hösten. I det redovisade resultatet ingår kostnaden för sjuklöner som uppstår hos privata utförare av personlig assistans LSS och SFB.

Förvaltningens utförarverksamhet för personlig assistans SFB och LSS redovisar en negativ budgetavvikelse om 6,7 miljoner kronor för 2025, vilket stämmer helt överens med prognosen till Delårsrapporten.

Det effektiviseringsarbete som den kommunala utföraren för personlig assistans genomför, i synnerhet de proaktiva lösningar som riktas mot övertalighet, har lett till att ytterligare kostnadsökningar kunnat undvikas. Samtidigt är nivån på assistansersättningen en fortsatt utmaning och har en kontinuerlig negativ påverkan på utförarenhetens ekonomi.

Skillnaden mellan den årliga löneutvecklingen för personliga assistenter och uppräkningsen av assistansersättningen från Försäkringskassan har lett till en ständig försämring av ekonomiska förutsättningar för den kommunala verksamheten då den underfinansiering som uppstår ackumuleras år efter år. Dessutom uppstår diskrepans mellan intäkter i form av assistansersättning och de verkliga kostnaderna vid exempelvis hastigt avslutade ärenden, där intäkten från Försäkringskassans upphör direkt medan personalkostnaderna kvarstår i väntan på omplacering såväl som vid jourkostnader som inte ersätts i sin helhet. Den enskildes sjukhusvistelse skapar övertalighet bland medarbetare då Försäkringskassan inte beviljar assistansersättning under sjukhusvistelse. Särskilt utmanande blir övertaligheten när brukare har jour i sitt beslut. Medarbetare som varit övertaliga har i första hand, om möjligt inom gällande schema, täckt interna behov vid frånvaro. Inför sommaren gjordes en sommarplan som resulterade i få timmars övertalighet då medarbetare täckte sommarledigheter inom enheten men även i andra enheter och avdelningar.

Inom ramen för "Hållbar assistans" tar utförarenheten ett krafttag för att skapa en mer hållbar arbetsmiljö, höja kvaliteten i uppdraget och öka kunskapen om hur personliga assistenter bidrar till ökad livskvalitet för Malmöbor.

### **Övriga insatser enligt LSS**

Övriga insatser LSS bestående av korttidsvistelse, ledsagarservice, avlösarservice, kontaktperson och korttidstillsyn för skolungdom över 12 år redovisar på helårsbasis en negativ budgetavvikelse om sammanlagt 0,6 miljoner kronor, vilket innebär ett försämrat resultat med 1 miljon kronor jämfört med prognosen till Delårsrapporten. Ökade volymer inom insatser som kontaktperson, avlösarservice och korttidstillsyn genererar ökade kostnader och därmed ett försämrat resultat medan färre dygn inom korttidsvistelse genererar ett överskott.

**Korttidsvistelse LSS** redovisar ett överskott om 0,6 miljoner kronor på årsbasis.

Minskade volymer under året har lett till överskott medan utförandet av korttidsverksamhet enligt LSS när det gäller målgruppen vuxna redovisar en negativ budgetavvikelse. Detta beror dels på en lägre beläggning än budgeterat, dels på ett utökat behov av stöd hos målgruppen.

Beläggningen har över tid varit låg även inom korttidsverksamheten för barn trots en hög efterfrågan om insatsen. Under hösten konstaterades en förbättrad beläggning samtidigt som ett utökat behov av stöd hos målgruppen kräver en högre bemanning.

Korttidsvistelse enligt LSS är i många fall en viktig förebyggande insats, särskilt om den utformas efter den enskildes och anhörigas behov och förutsättningar. Även insatser som helgvistelse och sommarkollo är uppskattade av både barn och deras anhöriga samtidigt som de är kostnadseffektiva.

LSS-insatserna avlösning, ledsagning och kontaktperson är också insatser som på ett kostnadseffektivt sätt erbjuder stöd till barn och vuxna såväl som till föräldrar och anhöriga och förebygger behovet av mer omfattande och kostsamma insatser på sikt.

Särskilt inom insatsen **kontaktperson LSS** sker en utveckling med kraftigt ökade volymer. Antalet personer med insatsen ökade från 523 i snitt per månad 2024 till 564 under 2025, en ökning med 8 procent. För 2025 budgeterades 537 ärenden och volymutvecklingen genererar en negativ budgetavvikelse om 1,3 miljoner kronor.

Antalet timmar **avlösarservice LSS** översteg budgeterade volymer med 323 under 2025, vilket har lett till en negativ budgetavvikelse om 1,4 miljoner kronor.

Inom **ledsagarservice LSS** har minskade volymer registrerats under året vilket har lett till överskott om 2,7 miljoner kronor.

**Korttidstillsyn för skolgång över 12 år enligt LSS** redovisar för året en negativ budgetavvikelse om 1,2 miljoner kronor.

Budget 2025 utökades med 5,6 miljoner kronor jämfört med 2024, motsvarande en volymökning med 17 platser i snitt per månad. En ytterligare utökad efterfrågan skedde under 2025 och ledde till att budgeten överskreds med motsvarande 10 platser i snitt per månad.

### **Övrig verksamhet inom vård och omsorg**

Övrig verksamhet inom vård och omsorg bestående av insatser enligt socialtjänstlagen (SoL), öppen verksamhet (insatser utan biståndsbeslut), hälso- och sjukvårdsinsatser, biståndshandläggning samt ledning och administration för verksamhetsavdelningarna redovisar för året en negativ budgetavvikelse om 13,9 miljoner kronor, vilket är en försämring med 3 miljoner kronor jämfört med Delårsrapporten.

**Hemtjänsten** redovisar en negativ budgetavvikelse om 1,6 miljoner kronor. Underskottet kan härledas till volymer i form av hemtjänsttimmar som överskrider budgeterad nivå. Sedan hösten 2024 utförs samtliga hemtjänstinsatser av hälsa, vård- och omsorgsförvaltningen som skapat en samlad hemtjänst i Malmö i enlighet med rekommendationen i utredningen Genomlysning av funktionsstödsnämndens ekonomi. Jämfört med 2024 blev kostnaden per hemtjänststimme 20 procent billigare 2025.

**Särskilt boende SoL** i kommunal och extern regi redovisar en negativ budgetavvikelse om 6,4 miljoner kronor för 2025 vilket innebär ett försämrat resultat med 1,6 miljoner kronor jämfört med prognosen.

Efterfrågan om särskilt boende har de senaste åren ökat inom funktionsstödsnämndens målgrupp. Utfallet 2025 blev 174 särskilt boende platser i snitt per månad, en ökning med 9 platser jämfört med utfallet 2024. Att efterfrågan inom insatsen ökar kan härledas till en förändrad praxis som gör att bostad med särskild service enligt LSS med inriktning till personkrets tre beviljas i mindre utsträckning till förmån för särskilt boende SoL.

Den minskade efterfrågan om platser på LSS-boende till personer inom personkrets 3 har samtidigt möjliggjort tillsättning av lediga platser med brukare som har beslut enligt socialtjänstlagen i allt större utsträckning de senaste åren.

För 2025 har 107 externa platser i snitt per månad budgeterats medan utfallet blev 105 platser. Detta innebär att den ökade efterfrågan inom insatsen möts enbart av platser i egen regi. Under 2025 har även övertag av två platser på Nobelgården från hälsa, vård- och omsorgsförvaltningen bidragit till att möta den ökade efterfrågan. Samtidigt har övertaget genererat kostnader som inte ryms inom budgetramen.

**Boendestödet** redovisar en negativ budgetavvikelse om 3,8 miljoner kronor.

Volymerna inom boendestöd enligt socialtjänstlagen, när det gäller såväl målgruppen socialpsykiatri som den målgrupp som erbjuds insatsen som alternativ till LSS-boende har ökat stadigt de senaste åren.

Med anledning av intentionerna i den nya socialtjänstlagen som trädde i kraft i juli 2025 påbörjades en successiv övergång av biståndsbeslut om boendestöd som utförs av FACT-team till öppen verksamhet. Förändringen kommer påverka redovisade volymer från 2025 och framöver då den successiva övergången till verksamhet utan biståndsbeslut genererar en motsvarande minskning inom insatsen boendestöd. Detta i sin tur påverkar relevansen när det gäller jämförelsen med tidigare år.

Antalet personer med boendestöd var 997 i snitt per månad under 2025, vilket innebär en ökning med 37 personer eller cirka 4 procent jämfört med 2024 då 960 personer hade insatsen. Denna ökning har skett trots övergången till öppna insatser som genererat en minskning av antalet personer med boendestöd utförd av FACT-team från 109 till 86 i snitt per månad, det vill säga med 23 personer mellan 2024 och 2025. Per den 31 december 2025 hade 71 personer öppna insatser utförda av FACT-team.

Den negativa budgetavvikelse som boendestödet redovisar kan härledas till att den förväntade ekonomiska effekten av pågående anpassningar i verksamheten inte kunnat uppnås under året. Arbetet med att bland annat minska kringtiden och för ett utökat antal ärenden per boendepedagog fortsätter framöver. Parallellt pågår det ett mer långsiktigt utvecklingsarbete med fokus på bland annat familjeorienterat boendestöd och digitalt boendestöd.

**Hälso- och sjukvårdsverksamheten** i sin helhet redovisar en negativ budgetavvikelse om 2 miljoner kronor för 2025. Detta innebär ett försämrat resultat med samma belopp då prognosen till Delårsrapporten var en budget i balans.

Från och med 2025 köps delar av den hälso- och sjukvård som utförs inom ordinärt boende från hälsa, vård- och omsorgsförvaltningen. Bedömningen är att detta kommer att innebära en kvalitetshöjning samtidigt som det förebyggande och främjande arbetet förstärks inom funktionsstödsförvaltningen. Köp av tjänster utförda av arbetsterapeut och fysioterapeut utöver sjukskötersketjänster, vilket inte var beräknat i prognosen till Delårsrapporten, står till grund för det försämrade resultatet.

Hälso- och sjukvårdsverksamheten arbetar för en hög effektivitet och tillämpar stränga prioriteringar. Samtidigt finns det tydliga krav på och belägg för en mer förebyggande och hälsofrämjande hälso- och sjukvård både utifrån individens perspektiv och samhällsekonomiskt. Köp av exempelvis tjänster utförda av arbetsterapeut och fysioterapeut har genererat en negativ budgetavvikelse men samtidigt frigjort egna personalresurser till att genomföra hälsoförebyggande insatser.

Hälso- och sjukvårdsverksamheten har tillsammans med förvaltningens övriga verksamheter och i samarbete med Region Skåne fortsatt genomföra omställningen till Nära vård under 2025.

### **Förvaltningsövergripande verksamhet**

Förvaltningsgemensam verksamhet redovisar för helåret ett överskott om 24,5 miljoner kronor, vilket innebär ett förbättrat resultat jämfört med Delårsrapporten med 3,4 miljoner kronor.

Överskottet kan i första hand härledas till budgeterade medel för oförutsedda kostnader samt till effekten av de effektiviseringsåtgärder som genomförs inom stabsavdelningarna. Även lägre kostnader för företagshälsovård bidrar till överskottet.

I syfte att ställa om redan befintliga resurser i organisationen framför att rekrytera nya medarbetare och för att vakanspröva alla rekryteringar på ett strukturerat sätt infördes en paus i extern rekrytering i stabsavdelningarna under hösten. Inom HR-avdelningen genomfördes 2025 en genomlysning för att tillförsäkra att HR-avdelningen effektivt möter organisationens behov och har en ändamålsenlig organisationsstruktur. I samband med detta har vakanser bidragit till lägre kostnader under året.

Samtidigt försämras resultatet av att förväntade intäkter i form av statsbidrag från Migrationsverket för varaktig vård 2025 understiger budget med cirka 1 miljon kronor. Förväntade intäkter påverkas negativt av att inflödet av brukare som berättigar till ersättningen minskar samt av Migrationsverkets ökade restriktivitet i beviljandet av statsbidraget.

En annan faktor som har en negativ påverkan på såväl årsresultat som på försämringen i förhållande till prognosen till Delårsrapporten är kostnader



avseende upplupna löner gällande EU:s mödraskyddsdirektiv. Enligt en dom i Arbetsdomstolen från augusti 2025 innebär mödraskyddsdirektivet att en gravid kvinna som förbjuds att arbeta på grund av risker för henne eller barnet har rätt till bibehållen lön under förbudet att arbeta. Därmed är kommunen skyldig att betala lön motsvarande mellanskillnaden mellan den graviditetspenning som utges av Försäkringskassan och full lön, samt såväl dröjsmålsränta som diskrimineringersättning när så inte har skett. Av den retroaktiva ersättningen för perioden 2015 - 2025 som identifierats i samband med årsbokslutet uppgår funktionsstödsnämndens del till 2,1 miljoner kronor. De fackliga organisationers arbete med att samla ihop ersättningsanspråk fortsätter, vilket innebär att ytterligare kostnader kan förekomma 2026.

## **Analys av avvikelser i förhållande till nämndens investeringsram**

Funktionsstödsnämnden tilldelades för 2025 en investeringsram om 20 miljoner kronor. 17 miljoner kronor av investeringsramen har använts för inredning och annan utrustning som behövts för start av nya verksamheter, lokalanpassningar, investeringar till följd av digitalisering och välfärdsteknologi, inköp av hjälpmedel och andra inventarier. Överskottet kan härledas till att färre nya verksamheter än det var planerat startade under året, framförallt inom daglig verksamhet men även till att en del åtgärder blev billigare än planerat.

## Förväntad utveckling kommande år

Funktionsstödsnämndens och förvaltningens fokus framåt är att utföra sitt uppdrag genom att ge rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och med rätt resurser. Ett agilt arbetssätt och en hållbar och hälsosam organisation där alla samarbetar och verkar utan barriärer är centrala delar i arbetet för att stärka kärnuppdraget och arbeta mot förvaltningens vision.

Under 2026 kommer förvaltningen kraftsamla särskilt kring de fem prioriterade områden som beslutats: kompetensförsörjning, digitalisering, mänskliga rättigheter, kvalitet i kärnuppdraget samt ekonomisk hållbarhet. De förflyttningar som sker i enlighet med de långsiktiga planer som tagits fram inom de prioriterade områdena kommer att följas upp löpande.

### Ekonomisk hållbarhet

Funktionsstödsnämndens arbete präglas av långsiktig ekonomisk hållbarhet. Det omfattande omställningsarbete som har pågått de senaste åren har förbättrat nämndens förmåga att använda resurser effektivt och säkerställa att rätt resurser finns på rätt plats. Under 2026 och framåt är det avgörande att de ekonomiska effekterna av tidigare utvecklingsinsatser består, samtidigt som arbetet med att uppnå en ekonomi i balans fortsätter.

Förvaltningens arbete innebär ett långsiktigt fokus på effektiv resursanvändning, planering och uppföljning inom ramen för tillgängliga medel. Arbetet med bemanningsoptimering, schemaläggning och samordning mellan verksamheter fortsätter med ny kraft 2026. För att säkerställa effektiva inköp har administrativa team startats, förvaltningens inköpare är numera certifierade enligt stadens krav och samtidigt ska stadens nya avtalssystem implementeras i syfte att ge bättre koll på avtal och upphandlingar.

Även förvaltningens proaktiva arbete för att motverka välfärdsbrott fortsätter under 2026. Kontrollgruppens arbete utökas 2026 till att omfatta alla insatser inom nämndens ansvarsområde samt föreningar och bidrag. En intern handlingsplan kommer tas fram för att tydligt styra arbetet mot välfärdsbrott och säkerställa att insatser och utbetalningar sker korrekt och transparent.

En ekonomisk utmaning som består 2026 är utvecklingen inom personlig assistans. Ökade volymer i kombination med en växande skillnad mellan löneutvecklingen för personliga assistenter och statens ersättningsnivåer skapar kostnadsökningar som nämnden inte kan påverka. Eftersom statens planerade övertag av huvudmannaskapet blir kraftigt försenat kvarstår ansvaret på nämnden under flera år framöver.

## **Rätt kompetens och ökad professionalisering**

Kompetensförsörjning är central för att säkra kvaliteten i kärnuppdraget. Den demografiska utvecklingen och den ökade efterfrågan på stöd och omsorg ställer krav på bred och djup kompetens hos medarbetare och chefer. Förvaltningen arbetar systematiskt med fortbildning inom områden som pedagogik, kommunikation och lågaffektivt bemötande, samtidigt som satsningar som Yrkesresan säkerställer att yrkesverksamma inom välfärden har rätt kompetens för framtiden.

Lärande arbetsplatser fortsätter utvecklas och innebär att chefer och medarbetare ska ha en arbetsmiljö som aktivt främjar kontinuerligt lärande och utveckling under hela arbetslivet. Detta bidrar till en generell professionalisering och en kvalitetshöjning i arbetet med Malmöbon.

Arbetsmiljö, ledarskap och möjligheter till karriärväxling är viktiga faktorer för att attrahera och behålla medarbetare. Förvaltningen strävar efter att möta nästa generations medarbetare på ett sätt som kombinerar innovativa tekniska lösningar, digitalisering och automatisering med trygghet och kvalitet i det personliga stödet till brukarna.

## **Kommande förändringar på nationell nivå**

Många förändringar på nationell nivå kommer att påverka Funktionsstödsnämndens verksamhet under de kommande åren. Regeringen planerar en ny nationell handlingsplan för funktionshinderspolitiken samt en samordnare för området, med fokus på jämlika levnadsvillkor och ökad delaktighet. Inom välfärdssektorn fortsätter arbetet mot välfärdsbrottslighet, och lagändringar kring anmälningsskyldighet, registerkontroller och kommunal uppföljning träder i kraft under 2026. Ytterligare nationella initiativ inkluderar strategier för psykisk hälsa och suicidprevention, aktivitetskrav för försörjningsstöd samt lagändringar som stärker ställföreträdarskapets kvalitet och tillsyn.

Enligt budgetpropositionen 2026 överväger regeringen åtgärder med målsättningen att överföra hela huvudmannaskapet för personlig assistans till staten. Det statliga övertagandet bedöms dock ta lång tid och sträcka sig bortom 2028.

## **Framtidsinriktade insatser**

Förvaltningen fortsätter att utveckla verksamheten utifrån Malmöbornas föränderliga behov och målgruppens åldersstruktur. Med utgångspunkt i behovet av anpassade LSS-boenden fortsätter arbetet med målgruppens boendekarriär i syfte att skapa trygghet och kontinuitet i övergångar mellan boendeformer. Äldre med funktionsnedsättning får särskild uppmärksamhet genom satsningar på hälsa, kompetensutveckling för stödpersonal och utveckling av nya verksamhetsformer.

Den nya socialtjänstlagen och arbetet med Framtidens socialtjänst driver förvaltningens fokus på nära, tillitsbaserad och samordnad hjälp som kommer tidigt. I början av 2026 planeras funktionsstödsförvaltningens

Vägledning och stöd att öppna med syftet att bland annat möjliggöra tidiga insatser som minskar behovet av mer omfattande stöd senare samt att korta handläggningstiderna. Samtidigt arbetar nämnden systematiskt med mänskliga rättigheter, där rättighetsbaserat arbetssätt, kunskapsspridning och insatser tillsammans med Malmöborna ska säkerställa respekt och jämlikhet för alla brukare.

# Resultaträkning

Tkr	Utfall	Budget	Avvikelse
Bidrag	174 129	152 378	21 751
Övriga intäkter	1 464 825	1 360 895	103 930
<b>Totala intäkter</b>	<b>1 638 954</b>	<b>1 513 273</b>	<b>125 681</b>
Lönekostnader	-1 363 457	-1 338 680	-24 777
PO-Pålägg	-551 880	-552 945	1 065
Övriga personalkostnader	-8 474	-6 342	-2 132
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>-1 923 811</b>	<b>-1 897 967</b>	<b>-25 844</b>
Lokal- och markhyror	-250 748	-249 630	-1 118
Övriga kostnader	-2 215 635	-2 112 840	-102 795
Avskrivningar	-26 208	-24 207	-2 001
<b>Totala övriga kostnader</b>	<b>-2 492 591</b>	<b>-2 386 677</b>	<b>-105 914</b>
<b>Nettokostnad exkl. finansnetto</b>	<b>-2 777 448</b>	<b>-2 771 371</b>	<b>-6 077</b>
Kommunbidrag	2 775 172	2 775 172	0
Finansiella intäkter	46	0	46
Finansiella kostnader	-4 357	-3 801	-556
<b>Resultat</b>	<b>-6 587</b>	<b>0</b>	<b>-6 587</b>
<b>Nettokostnad</b>	<b>-2 781 759</b>	<b>-2 775 172</b>	<b>-6 587</b>

Årets resultat blev en negativ budgetavvikelse om 6,6 miljoner kronor.

När det gäller budgetavvikelser per kontogrupp kan dessa bero på förändringar med koppling till verksamhet och volymer, vilket har beskrivits per verksamhetsområde i denna rapport, men även på kostnader som finansieras med statliga medel där varken kostnads- eller intäktssidan har budgeterats, såväl som på förvaltningens resursfördelningsmodell.

Budgetavvikelsen inom kontogruppen Bidrag beror på riktade statsbidrag som tilldelats nämnden under året men som inte är budgeterade. Motsvarande kostnader som finansieras med dessa statsbidrag är inte heller budgeterade och skapar budgetavvikelser inom kontogrupperna Personalkostnader och Övriga kostnader.

När det gäller kontogruppen Övriga intäkter genererar interna mellanhavanden med koppling till resursfördelningsmodellen inom bostad med särskild service enligt LSS ett överskott medan motsvarande underskott redovisas under Övriga kostnader.

# Riktade statsbidrag och övriga bidrag

## Riktade statsbidrag

RIKTADE STATSBRIDRAG, benämning/ ändamål	Ansvarig myndighet/ bidragsgivare	Utfall (tkr)
Statsbidrag varaktig vård	Migrationsverket	12 089
Stöd till riktade insatser inom området psykisk hälsa och ohälsa (PRIO-medel)	Socialstyrelsen	2 100
Skånegemensamma stimulansmedel riktat till insatser för förstärkt samverkan	Regeringen via SKR och KFS	3 847
Statsbidrag God o nära vård	Regeringen via SKR och KFS	10 881
Statsbidrag Motverka ofrivillig ensamhet bland äldre	Socialstyrelsen	505
Statsbidrag Säkerställa en god vård och omsorg om äldre	Socialstyrelsen	1 799
Statsbidrag verksamhetsförlagd utbildning	Socialstyrelsen	1 183
Statsbidrag Personligt Ombud	Socialstyrelsen/Länsstyrelsen	5 818
Statsbidrag Habiliteringsersättning	Socialstyrelsen	7 868
Äldreomsorgslyftet	Socialstyrelsen	1 756
Statsbidrag Förstärkt föräldraskap, förebygga kriminalitet	Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd	3 995
Statsbidrag förstärkt beredskap	Socialstyrelsen	1 825
Statsbidrag Nya Socialtjänstlagen	Socialstyrelsen	10 750
Statsbidrag för införandet av socialtjänstdataregister	Socialstyrelsen	216
Livsmedelsverkets stöd för offentlig måltidsverksamhet	Livsmedelsverket	426
Övrigt	Malmö Universitet m m	623
Ersättning för sjuklön från Försäkringskassan	Försäkringskassan	519
<b>RIKTADE STATSBRIDRAG</b>	<b>Summa</b>	<b>66 200</b>

## Övriga bidrag

ÖVRIGA BIDRAG, benämning/ ändamål	Ansvarig myndighet/ bidragsgivare	Utfall (tkr)
Lönebidrag /Nystartsjobb	Arbetsförmedlingen	2 455
Assistansersättning pers ass SFB	Försäkringskassan	79 094
Momsbidrag för köp av ej skattepliktig verksamhet	Skatteverket	25 104
Övrigt		1 276
<b>ÖVRIGA BIDRAG</b>	<b>Summa</b>	<b>107 929</b>

Funktionsstödsnämnden har under 2025 erhållit ekonomiska medel i form av riktade bidrag från staten och statliga myndigheter om 66,2 miljoner kronor samt övriga bidrag om 108 miljoner kronor. De flesta riktade statsbidrag är bidrag som löper över flera år.

De riktade statsbidragen i sin helhet minskade något 2025 jämfört med 2024 då det totala beloppet var 68 miljoner kronor. En påtaglig minskning har skett inom kommunala och delregionala statsbidrag riktade till psykisk hälsa, från drygt 11 miljoner kronor 2024 till cirka 6 miljoner kronor 2025. Statsbidraget riktat mot den nya socialtjänstlagen ökade däremot 2025 till följd av den ökade nationella satsningen på området.

# Sammanfattande redogörelse för uppföljning av privata utförare

## Lag (1993:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade

Funktionsstödsnämnden nyttjar privata utförare för att verkställa två beslut enligt LSS 9§8 boende i familjehem eller bostad med särskild service för barn eller ungdomar som behöver bo utanför föräldrahemmet.

Båda placeringarna avropas genom Skånes Kommuners ramavtal och verkställs av samma utförare.

Funktionsstödsnämnden nyttjar privata utförare för att verkställa 31 beslut enligt LSS 9§9 bostad med särskild service för vuxna eller annan särskilt anpassad bostad för vuxna.

Av placeringarna enligt LSS 9§9 avropas åtta genom Skånes Kommuners ramavtal och 23 utan ramavtal. Totalt nyttjas nio olika utförare.

Samtliga avtal LSS 9§8 och 9§9 är uppföljda under 2025. Uppföljningarna visar på det stora hela avtalstrohet. De avvikelser som noterats handlar om att information inte getts till nämnden, exempelvis vid tillsyn av IVO och att lägesrapporter inte skickats in i den omfattning som avtalet föreskriver. Det har också handlat om att utföraren inte har informerat nämnden vid sjukhusvistelse eller då avvikelser inträffat. Efter påpekande har avtalet följts.

## Socialtjänstlag (2001:453), SoL

Funktionsstödsnämnden nyttjar privata utförare för att verkställa 105 beslut med stöd av 11 kap 1 § socialtjänstlagen (SoL).

Av dessa avropas 97 genom Skånes Kommuners ramavtal och åtta utan ramavtal. Totalt nyttjas 14 olika utförare. Nämnden har följt upp ungefär hälften av placeringarna under 2025. De avvikelser som noterats är desamma som vid LSS placeringarna.



# Särskild fråga från kommunstyrelsen

## Hur har tilldelade medel för Strategiska jobbsatsningar använts under året?

Kommunstyrelsen fattade i mars 2024 beslut om tilldelning av öronmärkta utvecklingsmedel för *Strategiska jobbsatsningar* till ett antal nämnder (STK-2024-291). Syftet med *Strategiska jobbsatsningar* är att bidra till att öka måluppfyllelsen för kommunfullmäktigemålet "Malmö stad ska verka för att öka andelen Malmöbor som är självförsörjande". Insatserna ska ha fokus på nytänkande idéer och utvecklingsinsatser som nämnderna bedömer har särskilt stor effekt på måluppfyllelsen.

Årets satsningar som finansierats med de medel som tilldelats har haft fokus på samverkan med näringsliv, arbetsgivare, myndigheter, utveckling av befintliga verksamheter samt etablering av nya satsningar.

Funktionsstödsnämnden tilldelades 7,36 miljoner kronor för strategiska jobbsatsningar 2025. De tilldelade medlen har använts inom insatsen daglig verksamhet enligt LSS (DV).

Daglig verksamhet enligt LSS arbetar för att kunna erbjuda personer med funktionsnedsättning sysselsättning och har en arbetsmarknadsförberedande roll. Ett övergripande mål med insatsen är att utveckla den enskildes möjligheter till att göra stegförflyttningar mot arbetsmarknaden. Satsningarna som beskrivs nedan ger möjlighet till vidareutveckling av de grundläggande arbetsmarknadsinriktade delarna av daglig verksamhet.

**Uppstart av samarbete mellan Granitor Properties, Sydsvenska städ, Miljöservice DV och Fänrik 1 DV:** samarbete har etablerats mellan Granitor Properties, Sydsvenska städ och daglig verksamhet. Daglig verksamhet utför serviceuppgifter i fastigheten Drivbänken. Samarbetet planeras fortlöpa tillsvidare.

**Uppstart arbetsinriktad DV med handledare i samarbete med Bauhaus:** planering inför uppstart i januari 2026 av arbetsinriktad DV i Bauhaus Svågertorps varuhus. Lämpliga arbetsuppgifter har identifierats och strukturer för samarbetsformerna har utarbetats gemensamt.

**Sektionschef Bauhaus DV:** ledning av arbetet med uppstarten av Bauhaus DV.

**Testplatser inom ramarna för samarbete med DCL Distribution Coaching & Logistik:** Syftet är att tydligare kunna göra en bedömning om individen är redo för enskild plats eller om hen behöver träna vissa färdigheter ytterligare. Målsättningen är ökad hållbarhet i matchningarna mot enskild plats som vanligtvis är sista steget inom DV innan individen går vidare till mer riktade arbetsmarknadsinsatser via Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan eller arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

Konceptet har vidareutvecklats och anses nu vara implementerat som en del i strukturen för att främja stegförflyttningar.

**Uppstart arbetsinriktad DV med handledare i samarbete med**

**Erikshjälpen:** planering inför och uppstart i slutet av 2025 av arbetsinriktad DV med arbetsuppgifter kopplade till sortering/lager i Erikshjälpens butik.

**Sektionschef arbetsinriktad DV med handledare i samarbete med**

**Erikshjälpen:** ledning av arbetet med uppstarten.

**Uppstart Hunddagis DV:** efter att ha mött stora utmaningar i lokalanskaffningen har en lämplig lokal identifierats. Kartläggning av övriga premisser för att kunna bedriva hunddagisverksamhet har undersökts med ledning av sektionschef via en projektgrupp.

**Uppstart samarbete Åttan DV och Rosengårds bibliotek:**

verksamheterna har gemensamt kartlagt förutsättningarna hos respektive part för att identifiera lämpliga aktiviteter/arbetsuppgifter och hållbara samarbetsmetoder.

**Ny Café-verksamhet:** kartläggning av möjliga samarbetsparter. Då det funnits utmaningar i att hitta samarbetspart som svarar mot de förutsättningar och ramar som DV måste förhålla sig till har ingen samarbetsöverenskommelse kommit till stånd.

**Uppstart Lager och transport DV:** planering inför uppstart av arbetsinriktad verksamhet med handledare i januari 2026. Verksamheten förväntas ha en nyckelfunktion i den gradvisa stegförflyttningsprocessen mot arbetsmarknaden för DV-brukare.

**Sektionschef Lager och transport DV:** ledning av arbetet med uppstart Lager och transport DV.

**Arbetskonsulent med inriktning på stegförflyttningar mot**

**arbetsmarknaden:** arbetskonsulent med särskilt fokus på matchning och tilldelning av plats inom DV för brukare aktuella för planering med målet att nå arbetsmarknaden.

**Sektionschef med inriktning på stegförflyttningar mot**

**arbetsmarknaden:** samordnande roll för de övergripande arbetsmarknadsinriktade delarna av daglig verksamhet.

**Övergripande arbetskonsulent med fokus på fortsatt utveckling av arbetsmarknadsinriktad daglig verksamhet:** fokusområde för denna funktion har bestått i att bibehålla och utveckla arbetssätt och metoder gällande:

- samverkan med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, arbetsmarknads- och socialförvaltningen, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen samt andra relevanta aktörer.
- etablering av nya samarbeten med näringsliv och arbetsgivare samt utveckla de befintliga.

- vidareutveckling av arbetsmarknadsinriktningen inom daglig verksamhet, till exempel genom fortbildning av personal och delaktighet i planeringen av de arbetsinriktade verksamheterna.

**Studiebesök I-work** – arbetskonsulent och sektionschefer med inriktning arbetsmarknadsinriktad verksamhet har gjort studiebesök i verksamheten I-work, arbetsmarknadsförvaltningen, Stockholms stad. Verksamheten har som mål att ge stöd till DV:s målgrupp att nå, få och behålla en anställning.

**Studiebesök DV Göteborg:** studiebesök och erfarenhetsutbyte med arbetsinriktad DV och verksamheten för tilldelningen av DV-platser i Göteborg.

**Konferensdeltagande** - arbetskonsulent och sektionschefer med inriktning arbetsmarknadsinriktad verksamhet har deltagit i konferenserna "Samskapande forskning i sociala innovationer" samt "Inkluderande arbetsmarknad". Även representant från kulturförvaltningen deltog vid konferenserna som ett led i arbetet med en avsiktsförklaring gällande gemensam verksamhet med syfte att främja möjligheterna för DV:s målgrupp att ta steget in på arbetsmarknaden. Verksamhetsidén har sin grund i modellen Yrkes-DV som är sprungen ur erfarenheter från Teaterakademin DV.

**Teaterakademin DV:** vidareutveckling av samarbetet mellan daglig verksamhet och Moomsteatern via ett idéburet offentligt partnerskap (IOP) där ett av målen är att DV-brukare ska bli redo för och erbjudas anställning på Moomsteatern eller hos annan scenkonstaktör. Under perioden för IOPn har en generell modell kallad Yrkes-DV utarbetats som bygger på tät samverkan med en arbetsgivare eller bransch med målet anställning i fokus. Modellen kommer vidareutvecklas i en framtida verksamhet i samarbete med kulturförvaltningen.

**Utvärdering Teaterakademin DV:** utredande funktion i utvärderingsarbetet av Teaterakademin DV som är ett samarbete mellan daglig verksamhet och Moomsteatern via ett idéburet offentligt partnerskap som har ett tydligt fokus på att vara arbetsmarknadsförberedande.

**Slussfunktion:** insatsen syftar till att möjliggöra för DV-brukare med psykosocialt stödbehov att göra stegförflyttningar mot arbetsmarknaden. Fortsatt utvecklingsarbete är aktuellt då utformningen av stödinsatserna som målgruppen visat sig ha behov av avsevärt skiljer sig från det stöd ordinarie verksamhetsutbud erbjuder.

**Kompetenspass psykosocialt stödbehov:** handledare från Enskilda platser DV, slussfunktionen, personal från MVG DV, sektionschefer samt övergripande arbetskonsulent har under hösten genomfört en gemensam planeringsdag. Dialog fördes kring vikten av att motivera brukare på MVG DV att prova på stegförflyttningar till arbetsmarknaden, detta i förhållande till möjligheten att nå arbete men även till socialförsäkringssystemets riktlinjer. MVG:s brukargrupp utgörs i hög grad av personer med högfungerande autism kombinerat med utmaningar i socialt samspel/social isolering. Det har identifierats att somliga i målgruppen har behov av

försörjningsstöd, framförallt när de fyllt 30 år och fått avslag på sjukersättning från Försäkringskassan (FK). I dialoger med FK har det framkommit att möjligheterna att nå ett arbete självfallet ökar ju mer DV kan motivera till stegförflyttningar men även om målet arbete inte nås så bidrar stegförflyttningsförsöken till ett mer nyanserat underlag vid en ansökan om ersättning från FK.

**Förlängda stödet:** funktion för att stärka hållbarheten i stegförflyttningar där personer avslutar DV-insatsen för att istället ta steget till anställning eller mer riktade arbetsmarknadsinsatser via Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan eller arbetsmarknads- och socialförvaltningen. Före detta DV-brukare, deras nätverk och nuvarande arbetsgivare har erbjudits stöd för att skapa hållbarhet.

**Kartläggning av lämpliga stödfunktioner och arbetssätt riktade till kvinnor med psykisk ohälsa som är beviljade DV-insatsen:** det har identifierats att nya arbetssätt för att främja stegförflyttningar mot arbetsmarknaden behöver utarbetas för denna grupp inom DV då befintliga stödfunktioner inte ger önskad effekt. Förutom arbete internt inom DV-organisationen så har även dialog förts med Försäkringskassan och FINSAM i Malmö.

**Effekter** Satsningarna inom ramarna för Strategiska jobbsatsningar i samarbete med näringsliv och Malmö stad har breddat DV:s verksamhetsutbud och stödfunktioner på ett sätt som främjar möjligheterna till stegförflyttningar mot arbetsmarknaden på ett övergripande plan.

Insatserna har en bidragande effekt till att antalet personer som påbörjar Enskild plats DV successivt ökar (Enskild plats är att likna vid en "vanlig praktik" och är vanligtvis sista steget inom DV innan det är aktuellt att gå vidare till anställning eller mer riktade arbetsmarknadsinsatser). Effekterna av detta ses främst på antalet personer under 30 år som påbörjar sysselsättning via DV-formen Enskild plats (för åren 2023, 2024 och 2025: 11, 13 respektive 16 personer).