

# Delårsrapport 2023

---

Funktionsstödsnämnden

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>Utveckling av verksamheten</b> .....	<b>4</b>
<b>Uppföljning av arbetet med prioriteringar</b> .....	<b>5</b>
Uppföljning från ledningssystemet .....	8
<b>Uppföljning och bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålen</b> .....	<b>10</b>
Målområde - Utbildning och arbete .....	10
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska verka för att en större andel ungdomar ska arbeta eller studera.....	10
Målområde - Stadsutveckling och klimat.....	11
Kommunfullmäktigemål - Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser .....	11
Målområde - Trygghet och delaktighet.....	12
Målområde - En god organisation .....	12
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar.....	12
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska säkerställa en god kompetensförsörjning .....	14
Kommunfullmäktigemål - Fler Malmöbor, besökare och samhällsaktörer ska uppleva att Malmö stad levererar en god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande, rätt kompetens samt genom att ligga i framkant i den digitala utvecklingen.....	16
Uppföljning och bedömning av arbetet med nämndsmål .....	18
Funktionsstödsnämndens verksamheter ska arbeta gemensamt för att säkerställa rätt brukarnära stöd och insatser samt god vård under hela livet .....	18
<b>Ekonomisk utveckling under året</b> .....	<b>20</b>
Budgetavvikelse.....	20
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens driftbudget.....	20
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens investeringsram .....	28
<b>Resultaträkning</b> .....	<b>29</b>

## Sammanfattning

Funktionsstödsnämndens ekonomiska underskott fortsätter att öka. Nu pågår ett intensivt förbättringsarbete som ska leda till att kärnuppdraget utförs på ett ändamålsenligt sätt inom tilldelad budgetram.

Ett omfattande utvecklingsarbete genomförs i förvaltningen där effektiv verksamhetsstyrning och trygga anställningar genomsyrar arbetet inom nämndens samtliga verksamhetsavdelningar och har en central roll för att uppnå kostnadseffektivitet. Det utvecklingsarbete som förvaltningen genomför förutsätter, utöver framtagandet av nya processer och rutiner för att underlätta och effektivisera arbete och uppföljning, även förändringar och omställningar i verksamheten som tar tid att implementera. Det är viktigt att genomförandet av de omställningar som krävs i verksamheten är väl genomtänkt och utgår från brukarnas behov och med rätt tilldelad resurs.

Arbetet med kommunfullmäktigemålen och nämndsmålet har också påverkats av den omställningsprocess som förvaltningen är i. Arbetet inom fyra av kommunfullmäktigemålen och nämndsmålet bedöms gå delvis enligt plan, och arbetet inom målet avseende växthusgasutsläpp bedöms ej gå enligt plan.

Årets resultat för funktionsstödsnämnden prognostiseras till en negativ budgetavvikelse om 235 mnkr. I det prognostiserade resultatet ingår kostnader för start av två nya LSS-boenden för barn och unga som nämnden inte erhållit ekonomiska medel för. Kommunstyrelsen har föreslagit kommunfullmäktige att justera funktionsstödsnämndens budgetram med 28 mnkr för förhyrning av dessa två nya LSS-boenden.

Besparingskravet i årets budgetram såväl som finansieringen av kostnadsökningar som identifierats inför budgetåret samt andra kostsamma förändringar som uppkommer ställde höga krav på effektiviseringar och omställning av verksamhet under 2023. Under budgetprocessen kartlades behovsförändringar och förslag på åtgärder motsvarande finansieringsbehovet för att uppnå en budget i balans togs fram. Prognosen efter augusti månad pekar på att full ekonomisk effekt av planerade åtgärder inte kommer att uppnås under året, vilket bidrar till den negativa budgetavvikelsen som nämnden prognostiserar.

Utöver en lägre ekonomisk effekt än planerat för de beslutade effektiviseringsåtgärderna beror nämndens prognostiserade budgetavvikelse framförallt på ytterligare kostnadsökningar i verksamheten med koppling till en ökad bemanning. Dessa kostnader som består av utökningar av antalet anställda i brukarnära arbete kan utifrån resultaten av behovsbedömningarna inte med säkerhet kopplas till ökade behov hos målgruppen. Ökade volymer inom daglig verksamhet, kottidsverksamhet och boendestöd, fortsatta utmaningar inom utförandet av hemtjänst och personlig assistans såväl som på utbyggnad inom LSS-boende för barn och unga påverkar också resultatet. Till den negativa budgetavvikelse som prognostiseras bidrar även generella kostnadsökningar såsom utfallet för årets lönerrevision och ovanligt höga hyreshöjningar för nämndens lokaler.

Det tidskrävande omställningsarbetet gör att den ekonomiska effekten ytterligare försenas och mer konkreta resultat uppnås framförallt på längre sikt. Med anledning av den mycket ansträngda ekonomiska situation som nämnden befinner sig i vidtar förvaltningen kraftfulla åtgärder i närtid. Att nyttja redan befintliga resurser i organisationen genom att omfördela personella resurser utifrån brukarnas behov framför att rekrytera nya medarbetare bedöms ge positiva effekter för kostnadsutvecklingen. Tillfällig paus av extern rekrytering av medarbetare gäller inledningsvis perioden 15 september-31 december 2023. Beslutet berör alla yrkeskategorier i förvaltningen med undantag för befattningar där legitimation är ett krav. Åtgärden är framtagen i samverkan med fackliga organisationer.

Funktionsstödsnämnden prognostiserar ett överskott om 2 mnkr gällande investeringsramen vilket kan härledas till lägre kostnader för planerat inköp av brandlarm.

## Utveckling av verksamheten

Majoriteten av de utmaningar och planeringsförutsättningar som låg till grund för planeringen i nämndsbudgeten är långsiktiga trender och utvecklingar som påverkar nämndens arbete och prioriteringar men som också har påverkan på regional, nationell och internationell nivå. Planeringsförutsättningarna som lyftes i nämndsbudgeten har därmed inte förändrats i större utsträckning till delårsrapporten. Effekterna inom utvecklingsarbetet för att möta flera av utmaningarna och planeringsförutsättningarna lyfts i uppföljningarna av nämndens prioriteringar samt måluppföljningen.

Dock fortsätter funktionsstödsnämndens ekonomiska underskott att öka. Nu pågår ett intensivt förbättringsarbete som ska leda till att kärnuppdraget utförs på ett mer ändamålsenligt sätt inom tilldelad budgetram.

Inom hela förvaltningen har ett omfattande arbete påbörjats med effektiv verksamhetsstyrning. Grunden för arbetet är individuella behovsbedömningar med syfte att skapa en gemensam bas för att kunna beskriva stödbehov i nämndens olika verksamheter. De genomförda behovsbedömningarna inom LSS-boendena bekräftar att det finns en obalans mellan brukarnas behov och de personella resurserna. Arbetet framåt ska därför säkerställa att brukarens behov möts med rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och utifrån rätt ekonomiska förutsättningar. Under hösten kommer stödbehovet kopplas samman med personalplanering och schemaläggning med syfte att begränsa kostnadsökningarna och uppnå en effektiv verksamhetsstyrning samtidigt som Malmöborna får det stöd och den hjälp de har rätt till och medarbetarna tillförsäkras en god arbetsmiljö. Omställningarna kommer se olika ut i olika verksamheter men innebär förändringar i hela förvaltningen. Omställningen kommer medföra en ökad intern rörlighet i organisationen, där medarbetare exempelvis kan byta arbetsplats eller arbeta i flera arbetsgrupper med utgångspunkt i att rätt kompetens möter brukarnas behov. Extern rekrytering har pausats sedan den 15 september och fokus framåt är på hur befintlig personal och kompetens kan användas på bästa sätt samtidigt som trygga anställningar och god arbetsmiljö säkras.

Utifrån utmaningarna med budget i balans gav kommunfullmäktige i april 2022 kommunstyrelsen och funktionsstödsnämnden i uppdrag att genomföra en genomlysning av funktionsstödsnämndens ekonomi. Genomlysningen är klar och ärendet ska hanteras på kommunfullmäktige i september. Nämnden gav i samband med hantering av ärendet i april 2023 förvaltningen i uppdrag att genomföra utredningens rekommendationer riktade till funktionsstödsnämnden och funktionsstödsförvaltningen. Flera av uppdragen pågår och kommer regelbundet avrapporteras till nämnden med syfte att kunna följa både arbetet och dess resultat och vid behov korrigeras. Uppdragen kommer att integreras i förvaltningens redan påbörjade utvecklingsarbete och befintliga strukturer för uppföljning, styrning och ledning.

## Uppföljning av arbetet med prioriteringar

I funktionsstödsnämndens nämndsbudget 2023 beslutades om 13 prioriterade områden. Arbetet inom följande nio områden har kopplats direkt till kommunfullmäktiges eller nämndens mål.

- Kvalitet i kärnuppdraget. Följs i nämndsmålet.
- Jämlig hälsa och nära vård. Följs i nämndsmålet.
- Säkerställa beslut till verkställighet och uppföljning. Följs i kommunfullmäktigemålet om god och likvärdig service.
- Verksamhetssystem och digitalisering. Följs i kommunfullmäktigemålet om god och likvärdig service.
- Mänskliga rättigheter och social hållbarhet. Följs i kommunfullmäktigemålet om god och likvärdig service.
- Kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Följs i kommunfullmäktigemålet om kompetensförsörjning.
- Bemanning. Följs i kommunfullmäktigemålet om attraktiv arbetsgivare.
- Arbetsmiljö. Följs i kommunfullmäktigemålet om attraktiv arbetsgivare.
- Hållbart ledarskap och hälsosam organisation. Följs i kommunfullmäktigemålet om kompetensförsörjning.

För övriga fyra prioriterade områden presenteras utvecklingen nedan.

### Kvalitetssäkring

Område kvalitetssäkring syftar till att säkerställa insatser av hög kvalitet genom regelbundna genomlysningar, dialog och uppföljningar av verksamhetens uppdrag. Ett förslag till kvalitetsgranskningsmodell har tagits fram och presenterades för nämnden i juni. Modellen kommer att testas i pilotverksamheter under hösten 2023. Modellen består av tre delar, kvalitetsgenomlysning, tematisk granskning och kvalitetsgranskning.

Kvalitetsgenomlysningarna kommer att genomföras på verksamhetsnivå. Syftet är att förebygga att brister och missförhållanden uppstår. Resultatet återkopplas sedan till verksamheten och ska utgöra grunden för direkta åtgärder och insatser som följs upp inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Det samlade resultatet av genomförda genomlysningar ska utgöra ett underlag för att identifiera behov av förvaltningsgemensamma insatser. De tematiska granskningarna kommer genomföras förvaltningsövergripande med fokus på ett eller flera sakområden. Det är därmed inte enskilda verksamheter som granskas, utan ett urval utifrån ett särskilt granskningsområde. Den tematiska granskningens främsta mål är att belysa strukturella problem som utgör risker för kvaliteten. Modellens tredje del, kvalitetsgranskning, skiljer sig från kvalitetsgenomlysning på så sätt att de ska genomföras när det finns indikationer på allvarliga brister i en verksamhet som inte kan invänta en regelbunden kvalitetsgenomlysning, det vill säga på förekommen anledning. Ju tidigare verksamheten kan upptäcka och agera, desto större potential finns att fullt ut kunna motverka en allvarlig brist, exempelvis en vårdskada eller ett missförhållande. Som grund för beslut om kvalitetsgranskning ligger månatliga uppföljningar av nyckeltal följt av dialog med aktuell verksamhet.

Vidare har processen för att hantera kvalitetsavvikelser reviderats och ett nytt stödsystem som bättre möjliggör systematisk uppföljning och analys har implementerats. Processen för risk- och händelseanalyser som fungerar som ytterligare ett verktyg för att säkra kvaliteten i nämndens verksamheter har granskats och kommer att utvecklas vidare.

Förväntad effekt är att modellen blir ett stöd i att arbeta förebyggande och medvetet för att säkra kvaliteten i utförande av insatser, och för att tidigt sätta in åtgärder där det finns risk för brister. Arbetet inom område kvalitetssäkring bidrar även till kommunfullmäktigemålet gällande god och likvärdig service.

## **Resursfördelning**

### Behovsbedömningar och resursfördelning

Under året har det genomförts behovsbedömningar på nämndens samtliga LSS-boenden. Totalt har stödbehovet hos 863 brukare hittills bedömts vilket mynnat ut i ett genomsnittligt stödbehov per boende på en skala mellan noll och sju (medelnivån på LSS-boenden i Malmö är cirka 2,7). Detta visar på att stödbehovet generellt inte är större än i andra kommuner som använder samma mätmetod. Underlaget med resultat per boende kommer nu användas som ett verktyg för att säkerställa att bemanningsplaneringen och befintliga resurser utgår från brukarnas behov av stöd.

Det kommer krävas en omställning i hur arbetet med brukarna utförs för att krav och resurser ska stämma överens där användandet av människans egen kraft, delaktighet och självbestämmande enligt lagstiftningen kommer vara i fokus. Arbetet kräver dialog och samverkan i alla led i organisationen för att omställningen ska bidra till en verksamhet rustad för framtidens utmaningar. Arbetet under perioden har hittills byggt på att testa olika lösningar, följa upp och utvärdera efter hand men nu går arbetet in i en mer aktiv fas. Detta är en viktig del i arbetet med en effektiv verksamhetsstyrning mot en mer hållbar ekonomi. Det är avgörande att nämndens riktlinje för ekonomisk styrning följs där chef med resultatansvar kontinuerligt ska följa upp resultatet för varje verksamhet utifrån uppställda verksamhetsmål, ekonomisk ram, verksamhetsinriktning och kvalitet. Avvikelse ska rapporteras till närmast överordnad chef. En organisation som fullt ut tar ansvar för sina resultat och för att vidta de åtgärder som krävs för en ekonomi i balans kommer krävas i ännu större utsträckning för att resultat ska kunna uppnås och redovisas.

En ny intern modell för tilldelning av resurser till LSS-boenden är framtagen inför budget 2024 baserat på de gjorda behovsbedömningarna.

Inom daglig verksamhet har behovsbedömningar tidigare genomförts för samtliga brukare och en förändrad resursfördelningsmodell började användas i januari i år. För att skapa likriktade och jämförbara behovsbedömningar inom nämndens verksamheter ska daglig verksamhet under 2024 övergå till liknande behovsbedömningsmodell som använts i boendena. I hälso- och sjukvårdsverksamheten genomfördes under våren mätningar av nedlagd tid på olika typer av hälso- och sjukvårdsuppgifter samt kringtid för legitimerad personal. Detta underlag ligger nu till grund för ett utvecklingsarbete för att säkerställa att resurserna används på bästa möjliga sätt för att nå en god teamsamverkan och en ökad patientsäkerhet.

När det gäller stödbehovet hos målgruppen barn och unga, som av förvaltningen bedöms vara kostnadsdrivande, rekommenderade utredningen som gjordes i samband med genomlysningen att behovsbedömningar skulle genomföras även inom förvaltningens LSS-boenden för barn och unga. Under hösten genomförs behovsbedömningar i dessa boenden. Dialog förs också kring hur andra insatser, såsom boendestöd, kan ta nästa steg mot en effektiv verksamhetsstyrning med hjälp av behovsbedömningar.

Behovsbedömningarna har även belyst och gett underlag till andra dialoger inom förvaltningen, som till exempel organisering av satellitlägenheter, behov av nattresurser (en utredning är påbörjad för att hitta bästa möjliga nattorganisation) samt risken för inlåsningseffekter som även beskrivs i genomlysningen. Denna typ av bifynd är en viktig del i förvaltningens förbättringsarbete och för att ha en sund ekonomisk hushållning framöver.

### Statistik

I område resursfördelning ingår även att utveckla statistiska underlag för att följa nyckeltal och indikatorer från förvaltnings- till verksamhetsnivå som kan ligga till grund för analys av verksamheten och beslutsfattande. Nämnden beslutade vid behandling av Årsanalys 2022 att förvaltningen till delårsrapporten skulle presentera ett förslag på enhetlig tabell av nya utvecklade nyckeltal som ska komplettera årsanalys och delårsrapport årligen. En sådan tabell är framtagen och bifogas ärendet. Under arbetets gång har det blivit tydligt att det finns behov av att sammanställa uppgifter som tidigare inte sammanstälts, att säkerställa tidigare använda nyckeltals validitet och behov av att skapa en större delaktighet i förvaltningen vid analysen av olika typer av underlag. En modell för nya typer av lägesdialoger är under framtagande där målet är att skapa en helhet i styrning och ledning genom organisationen där nyckeltal är en del av kvalitetsutvecklingsarbetet, från medarbetare till nämnd. Upplägget ska nu testas inom olika verksamheter för att se vilka anpassningar som behöver göras

beroende på uppdrag, detta kommer löpande utvecklas och justeras utifrån behov. Detta kan framöver också komma att påverka hur och vilka typer av nyckeltal som redovisas för nämnden.

#### Administrativt stöd

Konsulter har under året intervjuat ett urval av nyckelpersoner, sektions- och enhetschefer samt stödfunktioner i förvaltningen. Resultatet har analyserats och ska nu presenteras för förvaltningsledningen. Rekommendationer finns kring kort- och långsiktiga implementeringsåtgärder inom ett antal områden som bland annat handlar om att skapa likvärdiga förutsättningar för sektionschefer och skapa tydligare administrativa roller. Fokus är utvecklingsåtgärder ur ett helhetsperspektiv för att effektivisera arbetet i de administrativa processerna. Arbetet görs i samverkan med de fackliga organisationerna.

#### **Styrmedel och uppföljning**

En reviderad modell för styrning och uppföljning har tagits fram och använts i planering och uppföljning under året. De områden som ingår i modellen är planering och uppföljning med mål, ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete enligt SOSFS 2011:9, och intern kontroll. Dialoger och arbete kring systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och aktiva åtgärder har genomförts under året men det kvarstår att integrera dessa områden fullt ut i modellen.

Modellen innebär tydligare prioriteringar i den förvaltningsgemensamma planeringen och större utrymme för verksamhetsspecifik planering. Detta medför en högre flexibilitet för verksamheterna att lägga planering utifrån sina behov. Modellen och förändringarna har arbetats fram genom dialoger med samtliga avdelningar och modellen kommer utvärderas framöver.

För att skapa en sammanhållen styrmodell med gemensamma arbetsätt har förvaltningens process för planering och uppföljning med mål kopplats samman med utvecklingsarbetet "Vårt kärnuppdrag". Arbetsättet ska ge en gemensam riktning i kvalitets- och utvecklingsarbetet vilket ska leda till mindre dubbelarbete och ett mer proaktivt och förebyggande arbete. Även förvaltningsövergripande arbete inom det systematiska kvalitetsarbetet enligt SOSFS följs numera i nämndsbudgeten med tillhörande uppföljningsrapporter för att skapa en mer sammanhållen styrning och samlad bild över kvalitets- och utvecklingsarbetet.

En av målsättningarna med den förändrade modellen var att den skulle bli mer ändamålsenlig och sammanhållen. Vid introduktionen och implementeringen av modellen var mottagandet överlag positivt, och en förflyttning som kan ses under året är att verksamheterna dokumenterar mer egen planering i det systematiska kvalitetsarbetet än tidigare. Delårsrapporteringen är första gången som modellen används vid uppföljning och utvecklingsområden kan ses kring bland annat gemensamt arbete samt tidsmässig planering och prioritering, vilka kommer ingå i utvärderingen.

#### **Lokaler**

Arbetet inom området har fortskridit enligt plan. Framtagandet av processen för avveckling av lokaler är i sitt slutskede och beräknas vara klar innan tredje kvartalets slut. Syftet är att skapa en enhetlig och tydlig process för hur en lokal ska avvecklas. I processbeskrivningen ingår bland annat ärendegång och ansvarsfördelning. Inom ramen för arbetet har checklistor och mallar tagits fram för att underlätta och standardisera avvecklingsprocessen.

Vidare är revideringen av processen ledig bostad klar och beslutad. Revideringen syftar till att effektivisera tiden från det att en lägenhet blir ledig tills att den åter går att anvisa och innebär bland annat att lokalenheten ges utökad ansvar för flyttstädning, besiktning och så vidare. Processen för uppstart av boende från byggklart till inflyttningsklart är i sitt slutskede och ska tas upp för beslut i förvaltningsledning inom kort. Processen syftar till att tydliggöra ansvar och arbetsuppgifter i samband med att en verksamhet startas upp.

Arbetet med att revidera funktionsprogrammet gällande LSS-boenden har påbörjats och programmet ska beslutas i nämnden under hösten. Revideringen av funktionsprogrammet är av mindre karaktär och syftar till att klargöra vissa delar där det har identifierats att missförstånd lätt uppkommer.

## Uppföljning från ledningssystemet

För 2023 har två gemensamma områden identifierats där det finns behov av insatser inom det systematiska kvalitetsarbetet för samtliga eller stora delar av nämndens verksamheter.

### Implementering av föreskrift för smittförebyggande åtgärder

Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (HSLF-FS 2022:44) om smittförebyggande åtgärder i vissa verksamheter enligt socialtjänstlagen (SoL) och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) syftar till att stärka verksamheternas förutsättningar att förhindra smitta och smittspridning och därigenom bidra till insatser av god kvalitet. Detta handlar både om kvalitet för brukare och patienter och om arbetsmiljön för medarbetare och chefer.

Nämndens verksamheter har under flera år arbetat med att säkra följsamheten till basala hygienrutiner i samtliga verksamheter, bland annat genom egenkontroller. Under våren 2023 har detta arbete utvecklats. I samarbete med hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har förvaltningen utvecklat Malmö stads digitala utbildning om basal hygien till en utbildning om smittförebyggande åtgärder. Utbildningen har anpassats för att rikta sig till såväl chefer som medarbetare. Den handlar bland annat om basal hygien, smittvägar, arbetskläder, skyddsutrustning, städning och rengöring samt bedömning av riskfaktorer för smittspridning.

En kommunikationswebbplats riktad till chefer och medarbetare har även tagits fram i förvaltningen. Där finns information och länkar kring riktlinjer, rutiner, utbildning och bedömning av smittrisker samt information som kan ges till brukare, patienter och anhöriga.

Funktionsstödsförvaltningen har bedömt att Vårdhygien Skånes riktlinjer och rutiner är heltäckande och ändamålsenliga för förvaltningens behov. Därför behövs ingen förvaltningsövergripande rutin för smittförebyggande åtgärder.

Under hösten 2023 kommer verksamheterna att arbeta med åtgärder som innefattar att ta del av innehållet på kommunikationswebbplatsen samt genomföra den nya digitala utbildningen, för att under 2024 kunna arbeta vidare med egenkontroller och ytterligare åtgärder avseende det smittförebyggande arbetet. Resultat och effekter kommer att kunna redovisas när verksamheterna har genomfört detta.

### Dokumentation

Både i SoL och LSS finns bestämmelser om dokumentation vid genomförandet av insatser. Funktionsstödsförvaltningen har på olika sätt arbetat med kompetensen kring och kvaliteten på social dokumentation under en längre tid. Inför 2023 beslutades att en självskattning skulle genomföras som en egenkontroll i samtliga verksamheter som omfattas av dokumentationskraven för att kartlägga kompetensen och identifiera eventuella brister och behov av åtgärder. Frågorna i självskattningen har formulerats utifrån Socialstyrelsens föreskrifter, handböcker och kunskapsstöd samt förvaltningens riktlinje för social dokumentation.

På en förvaltningsövergripande nivå visar svarsfrekvensen (92%). Detta är en hög svarsfrekvens för förvaltningen, och engagemanget i området kan ses även genom de åtgärder som kopplats på efter genomförd egenkontroll. Svaren på frågorna i självskattningen ger ett varierat resultat där några frågor visar på godtagbara resultat (80–90% positiva svar) medan andra visar ett lägre resultat (mindre än 75% positiva svar). Självskattningen visar på högre resultat för frågorna som handlar om brukarens delaktighet och möjlighet att uttrycka sina åsikter i upprättandet av genomförandeplanen, förekomsten av formulerade mål för insatserna, om anteckningarna är väsentliga samt på frågan om anteckningarna är skrivna på ett respektfullt sätt gentemot brukaren. Resultaten av självskattningen skiljer sig åt något mellan avdelningarna men visar ändå på ett tydligt mönster för vad som utgör förvaltningens utmaningar inom social dokumentation utifrån de frågor som fått ett lägre resultat. Utmaningarna består dels i att säkerställa uppföljningen av genomförandeplanerna, dels i kopplingen mellan genomförandeplanen och innehållet i de löpande anteckningarna. Frågorna som sticker ut med ett lågt resultat och som måste ses som särskilt prioriterade rör huruvida anteckningarna är ändamålsenliga utifrån mål och beskrivning av insatser i genomförandeplanen, om anteckningar gjorts med tillräcklig frekvens för att kunna följa brukarärendet samt hur och var anteckningarna gjorts utifrån livsområde och med korrekt användande av frastexter.



Den avslutande frågan i självskattningen är om personalen i verksamheten upplever sig ha tillräcklig kompetens för att upprätta social dokumentation i enlighet med gällande föreskrift. Av de 192 verksamheter som registrerat in ett resultat på frågan uppger 134 verksamheter att de upplever sig ha tillräcklig kompetens medan 58 uppger att de inte har det. Detta är också den fråga som sticker ut gentemot övriga frågor i självskattningen med lägst svarsfrekvens (87%). Två avdelningar lyfter också en problematik med objektiviteten i genomförandet av egenkontrollen när genomgången av genomförandeplaner och löpande anteckningar som ligger till grund för självskattningen görs av personer med kännedom om brukaren. I avdelningarnas analys anges att det finns indikationer på att bedömningar inte gjorts på ett likvärdigt sätt mellan verksamheter och att bristande tydlighet i genomförandeplaner och anteckningar kompenseras genom kännedom om brukarna.

Resultatet av egenkontrollen på en förvaltningsövergripande nivå bedöms som ej godkänt. Flera verksamheter har redan lagt en egen plan med åtgärder utifrån sina resultat och samtliga avdelningar har påbörjat planeringen för hur resultatet ska tas till vara och hur det kan ligga till grund för avdelningens gemensamma åtgärder. Resultatet av självskattningen färdigställdes i mitten av augusti och utöver avdelningarnas egna åtgärder återstår nu ytterligare analys av resultatet. Detta för att hitta en djupare förståelse för orsakerna till omfattningen av bristerna som kan ses trots de senaste årens satsningar på kompetensen kring social dokumentation i förvaltningen. Utifrån analysen kommer förvaltningsövergripande åtgärder sättas in för att nå en jämnare och högre kvalitet i den sociala dokumentationen, vilket kommer följas upp under 2024.

# Uppföljning och bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålen

## Målområde - Utbildning och arbete

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



#### Uppföljning och bedömning

För att stärka de stegvisa förflyttningarna från och inom daglig verksamhet har nämndens insatser både fokuserat på att knyta daglig verksamhet närmare samhället och reella uppgifter samt nära samarbete med andra aktörer.

#### Stegvisa förflyttningar och hållbara övergångar

Samverkan mellan daglig verksamhet och Försäkringskassan har fortsatt. Nyckelpersoner inom Försäkringskassan har bytts ut sedan projektet "Make it: work" och fokus är nu på att fortsätta bygga samverkan i enskilda ärenden utifrån den överenskommelse som finns. Samverkan med arbetsmarknads- och socialförvaltningen (ASF) fortsätter, både i individuella ärenden inom ramen för Ung Malmö samt på ett strukturellt plan.

Under perioden har två personer gått från daglig verksamhet till lönearbete eller arbetsinriktad insats. Utfallet är lägre än tidigare år, vilket bland annat kan bero på att många av brukarna som stod närmare arbetsmarknaden ingick i det tidigare projektet "Make it: work". Bedömningen är att fler brukare är på väg in i samverkan och att fler övergångar kan ske under hösten.

Totalt har sju personer under 30 år tilldelats daglig verksamhet i form av enskild plats under året. Ett aktivt arbete pågår med att informera brukare i företagsgrupper, caféer och servicegrupper om de stegförflyttningar som kan göras inom daglig verksamhet i riktning mot arbetsmarknaden. Ett mellansteg mot enskild plats testas nu i en företagsgrupp där möjlighet ges att testa enskild plats med en handledande personal tillgänglig. Inom enskilda platser har även ett nytt serviceteam startats under året på stadsbiblioteket.

#### Samverkan för rätt och tidiga insatser

Samverkan med Ung Malmö i ASF har fortsatt och har ökat under året. Ung Malmö riktar sig till Malmöbor 16-29 år som varken arbetar eller studerar och är i behov av samverkande insatser som leder till studier eller arbete. Under 2023 kommer dessutom Ung Malmö och daglig verksamhet gemensamt bjuda in andra aktörer som möter unga med funktionsnedsättning till dialog med syfte att förbättra samordningen aktörer emellan.

Med den anpassade gymnasieskolan finns ett kontinuerligt samarbete utifrån tidigare uppbyggda strukturer, där arbeidskonsulenter tillsammans med studie- och yrkesvägledare har dialoger kring eventuella framtida brukare, samt för att få ut information till berörda inför att skolan slutar. Samverkan har också breddats genom projektet Samstart, vilket innebär individuella informationsmöten med ungdomar som behöver stöd i att hitta jobb eller studier efter gymnasieskolan. Studenter som tidigare har gått direkt från anpassad gymnasieskola till daglig verksamhet fångas numera upp via Samstart där daglig verksamhet i ett tidigt skede kan lotsa ungdomarna direkt vidare till Ung Malmö eller Arbetsförmedlingens/ Försäkringskassans förstärkta samarbete.

Sedan tidigare har Malmö stads förvaltningar i uppdrag att erbjuda anställning till brukare som har daglig verksamhet. Funktionsstödsförvaltningen har ansvarat för alla led i processen från förberedelse via daglig verksamhet till anställning och även visst stöd under anställningen. Erfarenheterna från detta har lett till att funktionsstödsförvaltningen och ASF påbörjat ett samverkansarbete för att utnyttja resurserna mer effektivt. Funktionsstödsförvaltningen fokuserar nu på den förberedande fasen medan ASF fokuserar på den fas som handlar om att nå en anställning. Detta kommer skapa mer hållbara strukturer och att

målgruppen blir en naturlig del även i ASF:s uppdrag och insatser.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall DR 2023
Antal personer som går från daglig verksamhet till lönearbete, studier eller annan arbetsinriktad insats under 2023-2026	59 (2020-2022)	80	2
Kommentar: Lönearbete: 1 kvinna under 30 år, arbetsinriktad insats: 1 man under 30 år.			
Antal personer under 30 år som tilldelas daglig verksamhet i form av enskild plats under 2023-2026	63 (2020-2022)	80	7
Kommentar: Varav 5 män och 2 kvinnor.			

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet januari – augusti 2023

Nämndens bedömning är att arbetet med målet delvis går enligt plan. Bedömningen baseras på att utfallet är något lägre än förväntat men där arbetssätten går enligt plan och samverkan har utvecklats positivt, vilket förväntas ge goda effekter framöver.

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet mandatperioden

Nämndens bedömning är att arbetet med kommunfullmäktigemålet kommer leda till önskad förflyttning under mandatperioden.

## Målområde - Stadsutveckling och klimat

### Kommunfullmäktigemål - Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser



#### Uppföljning och bedömning

Funktionsstödsnämndens arbete inom målet fokuserar på att minska konsumtionsbaserade växthusgasutsläpp kopplat till livsmedel. Under året har dialog förts i verksamhetsavdelningarnas ledningsgrupper kring hur verksamheterna kan minska växthusgasutsläpp genom att minska matsvinn, öka andelen hållbarhetsmärkta livsmedel och introducera mer menyer med säsonganpassad mat. Verksamheternas utfall inom indikatorerna varierar i stor utsträckning, vilket både kan bero på brukares önskemål och vanor samt intresse från personal. För att förbättra resultatet kommer det spridas goda exempel på pedagogiska metoder och inspiration kring växtbaserade måltider från verksamheter med gott resultat. Avdelningarna har haft dialog med miljöförvaltningen och fått ta del av utbildningsmaterial till verksamheternas inköpare, även materialen "Handbok i klimatsmart mat", samt "Första hjälpen för rester" kommer introduceras till verksamheterna. Goda exempel kommer också spridas från de beställare av livsmedel som har bra resultat i förhållande till hållbarhet för att hjälpa och föreslå bättre produkter till andra beställare.

Indikatorn avseende växthusgasutsläpp följs först till årsanalysen. Indikatorn avseende hållbarhetsmärka livsmedel visar på ett något försämrat utfall både i jämförelse med årsanalys och motsvarande period föregående år.

Utöver växthusgasutsläpp kopplat till livsmedel följer förvaltningen även utsläpp kopplat till resor. Avseende antalet korta taxiresor (resor under fyra kilometer) så ses en ökning med 65% för perioden januari-juli 2023 jämfört med samma period föregående år (521 korta resor år 2023, och 315 år 2022). En viss förklaring till den stora ökningen är att första kvartalet av 2022 fortfarande präglades av

coronarestriktioner och att färre resor gjordes då. Verksamheterna uppger även att taxiresor ibland används när medarbetare följer brukare till daglig verksamhet med färdtjänst och sedan ska ta sig tillbaka till boendet. Resultatet kräver dock att resandet och statistiken följs mer regelbundet och att följsamheten till och kunskapen om gällande styrdokument ökar. För resor med privat bil i tjänst kan en marginell ökning ses i det genomsnittliga antalet kilometer per månad för perioden jämfört med helår 2022.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall DR 2023
Växthusgasutsläpp per kilo livsmedel ska minska	1,93 (oktober 2021 - september 2022)	1,6	Följs i årsanalys
Andel hållbarhetsmärkta livsmedel ska öka	61 % (helår 2022)	70 %	60 %
Kommentar: Det totala värdet för inköpta livsmedel via ekot uppgår till 7,3 mkr, varav 4,4 mkr avser hållbarhetsmärkta varor.			

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet januari – augusti 2023

Nämndens bedömning är att arbetet med målet inte går enligt plan. Bedömningen baseras på att utfallet är sämre än förväntat.

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet mandatperioden

Nämndens verksamheter kommer göra ett omtag i arbetet med målet och mer regelbundna uppföljningar av inköp och resor ska göras i verksamheterna. Bedömningen är att arbetet kommer leda till önskad förflyttning vid mandatperiodens slut.

## Målområde - Trygghet och delaktighet

### Målområde - En god organisation

#### Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar



#### Uppföljning och bedömning

##### Rätt bemanning utifrån behov

Ett prioriterat område för att möta utmaningar med högt användande av övertid och hög andel timavlönade medarbetare i verksamheterna är att se över grundbemanningen med utgångspunkt i behovsbedömningarna och verksamheternas behov. Resultaten från behovsbedömningarna inom LSS-boenden är nu klara. Fokus är nu på schemaläggning där förändringar sker med utgångspunkt i den täthet som motsvarar behovet hos brukaren med hänsyn till tillämpningen av regler avseende dygns- och veckovila. Även i övriga verksamheter pågår arbete med att komma till rätta med den obalans som finns i bemanningen och säkerställa att rätt bemanning finns utifrån brukarnas behov.

Under våren 2023 inleddes ett samarbete med ett konsultföretag som är specialiserat på schema och bemanning kopplat till arbetet med scheman men också till planering för införande av bemanningsteam och framtagande av bemanningsprinciper. Arbetet med bemanningsprinciper beräknas pågå under hösten 2023 och förväntas leda till att verksamheterna har gemensamma principer för att hantera prioriteringar och bemanning i verksamheten vid till exempel frånvaro.

Uppföljningen av timavlönade visar på en minskning jämfört med utfallet i delårsrapport 2022 men en ökning jämfört med utgångsvärdet. Om antalet övertidstimmar fortsätter utvecklas i samma takt som det gjort under perioden förväntas en minskning till årsanalysen jämfört med utgångsvärdet. Hanteringen av scheman och bemanningsprinciperna bör dock bidra till ytterligare förflyttning avseende att minska antalet övertidstimmar och arbetade timavlönade timmar. Bedömningen är även att genom en mer effektiv schemaläggning kan en kostnadseffektivisering uppnås.

### Säkerställa processerna inom arbetsmiljö och öka kvaliteten

Flera insatser har genomförts under året för att höja kompetensen inom det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM), bland annat har samtliga chefer genomfört digital grundutbildning och reviderade styr- och stöddokument har kommunicerats i ledningsgrupperna. En digital informationssändning riktad till chefer har också genomförts med fokus på den nya uppföljningsmodellen för SAM, modellen ska genomföras på samtliga nivåer i organisationen under 2023. Arbetet förväntas leda till minskad sjukfrånvaro, men det är ännu för tidigt att se denna effekt.

Med utgångspunkt i verksamhetsstatistik och indikatorer ska stabsavdelningarna under hösten påbörja ett arbetssätt där riktat gemensamt stöd kan sättas in till verksamheter i behov.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall DR 2023
Andel tillsvidareanställda som har en heltidsanställning ska öka	87,1% (kvinnor 86,5%, män 88,4%) (november 2022)	100 %	89,5 % (kvinnor 88,7%, män 91,2%)
Kommentar: Skillnaden mellan kvinnor och män har ökat jämfört med utgångsvärdet.			
Andel timavlönade timmar ska minska	12,1% (kvinnor 11%, män 14,1%) (december 2021-november 2022)	10 %	12,6 % (kvinnor 11,9%, män 14,1%)
Sjukfrånvaro ska minska	8,8 % (kvinnor 9,7%, män 6,8%) (december 2021-november 2022)	6 %	Följs i årsanalys
Antal övertidstimmar ska minska	88 421 timmar (december 2021-november 2022)	35 000	44 068

Underlag	Metod	Utfall DR 2023
Medarbetarenkät	Bedömning och analys av utfallet i medarbetarenkät som genomförts under året samt jämförelse med tidigare resultat	Följs i årsanalys

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet januari – augusti 2023

Nämndens bedömning är att arbetet med målet delvis går enligt plan. Bedömningen baseras på att utfallet för indikatorn om heltid går enligt plan men att övriga två indikatorer som följs till delårsrapporten inte går i önskad takt eller har backat. Samtidigt har flera aktiviteter inom målet utförts som planerat.

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet mandatperioden

Nämndens bedömning är att utifrån det kommande omställningsarbetet så kommer resultatet i förhållande till målet försämrats till årsanalysen, exempelvis avseende sjukfrånvaro och resultat i medarbetarenkät. Bedömningen är dock att arbetet kommer leda till önskad förflyttning under mandatperioden.

## Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska säkerställa en god kompetensförsörjning



### Uppföljning och bedömning

#### Rekrytering

Förvaltningens chefer erbjuds utbildning i kompetensbaserad och jämlik rekrytering, där spåret jämlik rekrytering har integrerats i utbildningen det senaste året. Utbildningen är ett led i att säkerställa att samtliga rekryteringar bedrivs på ett jämlikt och icke-diskriminerande sätt. Förvaltningen kommer även ingå i det stadsövergripande arbetet "breddad rekrytering Malmö stad" som samordnas av stadskontoret.

Under hösten 2022 har samtliga kandidater som fått avslag i ansökningsprocessen fått svara på en enkät kring hur de har upplevt avslagsprocessen. Enkäten visade att de rekryteringsprocesser som hanterats av förvaltningens rekryteringsstöd hade bättre resultat än de som processer som hanterats av cheferna själva, och där kandidater bland annat upplevt att det tar för lång tid med återkoppling alternativt att återkoppling saknas. Tidsbrist har identifierats som en möjlig förklaring. Brister i rekryteringsprocessen kan påverka arbetsgivarvarumärket och antalet ansökningar till tjänster negativt. Utbildningen i rekrytering är en åtgärd för att möta de brister som identifierats. De åtgärder som föreslås inom det administrativa stödet, som nämns under avsnittet "Uppföljning av arbetet med prioriteringar", kan också ha positiv påverkan på utmaningarna med tidsbrist.

Under året har flera återkommande och nya insatser genomförts för att synliggöra förvaltningen för potentiella arbetstagare. Förvaltningen har exempelvis deltagit regelbundet i mässor och skolbesök, anordnat Komvux-dagar för elever från Vård- och omsorgsprogrammet samt skapat ett samarbete med Hylliepark folkhögskola där rekryterare träffat flyktingar från Ukraina för att informera om förvaltningen och berätta om jobbomöjligheter.

I arbetet med att se över kravprofiler för utvalda yrkesroller är en översyn av kravprofilen för stödpedagoger genomförd. Arbetet med övriga yrkesroller var planerat att genomföras under hösten men behöver troligen skjutas fram till följd av prioriteringar kopplat till pågående omställningsarbete med behovsbedömningar och effektiv verksamhetsstyrning inom förvaltningen.

#### Introduktion

Den förvaltningsgemensamma introduktionen för nya sommarvikarier genomfördes under våren och sommaren, och upplevs vara en lyckad satsning. Genomförandet gjordes i samverkan med fackliga organisationer, vilket gav konceptet en gemensam kraft. Introduktionen kommer att utvärderas för att ytterligare förbättras inför nästa sommar. Modellen var planerad att vidareutvecklas under 2023 för att bli en systematiserad introduktion för samtliga nya medarbetare. För närvarande är detta arbete pausat med anledning av det tillfälliga rekryteringsstoppet och omställningsarbetet.

Efter genomförd utvärdering av årets mottagande av Ung i sommar kommer förvaltningen fortsatt att utveckla redan befintlig systematik kring mottagande av Ung i sommar, praktikanter och arbetsmarknadsanställda. Det är ännu för tidigt att säga vilka åtgärder som eventuellt kommer att ske, då utvärderingen fortfarande pågår. Förvaltningen upplever strukturen för arbetet under sommaren 2023 som positiv och arbetet kommer fortsätta utvecklas i enlighet med denna modell.

#### Kompetensutveckling

Ett stort fokus i arbetet är att standardisera och systematisera koncept för att säkra bas- och påbyggnadskompetens, bland annat genom arbetsplatsnära lärande och kompetensmodeller. Uppdraget att kompetensutveckla medarbetare i organisationen har i stora delar gått till enheten centrum för forskning och lärande vilken inrättades första mars 2023. Enheten är nu fullbemannad och startade upp sitt arbete i augusti månad. I ett första steg har enheten börjat bygga en struktur och systematik för hur utbildningsinsatser kan följas upp. Kompetensutveckling sker löpande utifrån brukarnas och medarbetarnas behov, samtidigt som strukturen och arbetssätten formeras. En pilot har genomförts under året avseende kompetensmodell för sjuksköterskor inom såväl funktionsstödsförvaltningen som hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen vars resultat håller på att utvärderas.

Förvaltningen har nu arbetat fram en förvaltningsövergripande rollbeskrivning för sektionschefer för att tydliggöra uppdraget. Till rollbeskrivningen finns också en mall för att ingå en överenskommelse mellan enhetschef och sektionschef som syftar till att klargöra områden för sektionschefen att koncentrera sitt arbete inom samt vilket stöd den kan förvänta sig av sin närmsta chef i sitt uppdrag. Den nya rollbeskrivningen med överenskommelse kommer att implementeras under hösten.

Planering fanns för att ta fram ett ledarprogram riktat till samtliga sektionschefer, men då ett Malmö stadsgemensamt ledarprogram med fokus på utvecklande ledarskap (UL) finns bedöms ett förvaltningsspecifikt ledarprogram inte längre vara nödvändigt. Samtliga sektionschefer i Malmö ska genomgå programmet. Förvaltningen är i ett omfattande förändrings- och omställningsarbete och ett behov av att stärka sektionschefer i att leda i förändring har identifierats under året. Ett utbildningskoncept som fokuserar på kommunikativt ledarskap, strategiskt ledarskap samt ständiga förbättringar testas nu i en enhet. Utbildningarna i utvecklande ledarskap och leda i förändring förväntas skapa bättre förutsättningar för sektionschefer att kunna bedriva ett hållbart ledarskap och genom det bidra till positiva effekter för medarbetarna.

Både i förvaltningens ledarprogram och i chefsintroduktion planerades utbildningen i medveten inkludering att integreras, under hösten kommer HR-avdelningen se över om och på vilket sätt den kan integreras i chefsintroduktionen.

Underlag	Metod	Utfall DR 2023
Bedömning av personalomsättning och ansökningsunderlag till tjänster	Sammanvägd analys utifrån statistik, exitenkät, antal sökande till tjänster samt upplevelse av kompetens och kvalifikationer	Följs i årsanalys
Bedömning av förändrade förutsättningar genom ledarprogram	Dialog/insamling inför och efter genomgått program	Följs i årsanalys

### **Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet januari – augusti 2023**

Nämndens bedömning är att arbetet med målet delvis går enligt plan. Bedömningen baseras på att vissa aktiviteter inom målet utförts som planerat medan andra har pausats.

### **Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet mandatperioden**

Nämndens bedömning är att utifrån det kommande omställningsarbete kan delar av resultatet i förhållande till målet kan försämrats till årsanalysen, exempelvis avseende personalomsättning. Bedömningen är dock att arbetet kommer leda till önskad förflyttning under mandatperioden.



## **Kommunfullmäktigemål - Fler Malmöbor, besökare och samhällsaktörer ska uppleva att Malmö stad levererar en god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande, rätt kompetens samt genom att ligga i framkant i den digitala utvecklingen**



### **Uppföljning och bedömning**

Nämnden har avgränsat inriktningen för detta mål och fokuserar på tre huvudsakliga områden som bidrar till kommunfullmäktigemålet.

#### **Säkerställa processer för ökad likvärdighet**

Utbildningsaktiviteter som genomförts under året har lett till en bättre dialog mellan myndighet och verksamhet, en ökad kunskap om varandras uppdrag och minskad risk för att brukare blir utan sin insats. Arbetet med att minska mellanrummet mellan myndighet och verksamhet behöver fortsätta och ytterligare forum behövs för att skapa förståelse för varandras uppdrag och därigenom kvalitetssäkra processen från myndighetsutövning till verkställighet.

Handläggningstiden för ansökningar inom alla insatser (LSS vuxen, barn, personlig assistans vuxen och socialpsykiatri) varierar under året. Detta beror på att ärendena har olika karaktär och komplexitet. Junis mätning visar att handläggningstiden för LSS-insatser har minskat jämfört med januari, medan handläggningstiden för socialpsykiatriinsatser har ökat något. Myndigheten har också under första halvåret haft ett ökat fokus på att följa upp insatser och säkerställa att brukaren har insatser som motsvarar behovet. Under året har även ett stort fokus legat på SIP-möten (samordnad individuell plan).

Rapporteringarna under kvartal 1 och 2 för icke verkställda beslut som passerat 90 dagar visar på en nedåtgående trend, vilket är positivt. Effekter som kan ses av arbetet med icke verkställda beslut är att det finns en ökad medvetenhet kring hanteringen samt kring när avbrott i verkställigheten ska rapporteras. Arbetet med att minska antalet icke verkställda beslut kommer att intensifieras, följas och fortlöpa inom myndigheten och de brukarnära verksamheterna.

#### **Tillgänglighet och funktionsrätt**

Under första delen av 2023 har arbetet med att skapa helhetssyn och samsyn mellan stadens förvaltningar kring arbetet med tillgänglighetsfrågor intensifierats. Arbetet är omfattande och behöver fortgå även under 2024. Trots positiva effekter hittills återstår en stor mängd behov och utvecklingsområden bland vilka det kan vara svårt att prioritera. Inte sällan är ansvarsfördelningen otydlig eller synen på vad som ska prioriteras olika vilket bland annat försvårar samverkan och gör arbetet långsammare.

Bedömningen är att Malmö stads förvaltningar arbetar mer aktivt med tillgänglighetsfrågor och att Malmöbor med funktionsnedsättning inkluderas i utvecklingsarbete i högre utsträckning än tidigare. Denna bedömning görs bland annat med utgångspunkt från att antalet förfrågningar som inkommer till funktionsstöds- och tillgänglighetssamordnarna successivt ökar, att funktionsrättsorganisationer beskriver att de blir tillfrågade i högre utsträckning än tidigare samt att tillgänglighetsfrågor inkluderas i systematiskt arbete såsom exempelvis intern kontroll och arbetsmiljöarbete. Samverkan och erfarenhetsutbyte har ökat, bland annat inom och mellan Malmö stads förvaltningar och funktionsrättsorganisationer, en utveckling där funktionsstöds- och tillgänglighetssamordnarna varit centrala i arbetet. Att Malmö stads samtliga nämnder och förvaltningar arbetar mer aktivt med att förbättra tillgängligheten och med funktionsrättsfrågor bedöms ge positiva effekter för alla Malmöbor men i synnerhet för Malmöbor med funktionsnedsättning. Detta bidrar även till en ökad jämlikhet i staden. Under 2023 har förvaltningen även inlett en dialog och samverkan med bland andra stadsbyggnadskontoret, serviceförvaltningen och fastighets- och gatukontoret med ambitionen att motverka stuprörsarbete, öka den generella kunskapsnivån och tydliggöra riktning, målsättning och prioriteringar för stadens arbete med universell utformning och tillgänglighet på liknande sätt som exempelvis görs i Stockholm och Göteborg.

Många av de insatser som sker inom tillgänglighets- och funktionsrättsområdet på stadsnivå sker också inom nämndens egna verksamheter. Ett exempel på det är den kammungemensamma granskningen av tillgänglighet inom ramen för intern kontroll som ska genomföras under 2023. Detta och flera andra



insatser är även en del av nämndens interna arbete med mänskliga rättigheter och social hållbarhet.

### Digitalisering

För att kunna genomföra digitaliseringsbehoven och möta behoven hos både brukare och medarbetare behöver en infrastruktur finnas på plats i form av tekniska förutsättningar. I nämndens brukarnära verksamheter finns i stort komplett wifi-täckning genom stadens infrastruktur. Däremot är internet till brukarna i deras bostäder (surf, tv m.m.) fortsatt en utmaning som inte är löst av staden, vilket är exkluderande i dagens samhälle. Förvaltningen deltar sedan början av året i stadens (it och digitaliseringsavdelningens, ITD) senaste pilotprojekt för detta.

Årets utrullning av säkra personliga mobiler till medarbetare, primärt inom LSS-boenden, är i avslutningsfasen och kommer att vara klar under hösten 2023. Införandet av digitala signeringslistor kommer att fortsätta under hösten i de enheter som fått säkra tjänstetelefoner. Ett pilotprojekt för att hitta en bra och stadsgemensam lösning för säkra delade mobiler (som alternativ till personliga) har genomförts i samarbete med ITD, HVOF och med utvalda leverantörer. Processen fortsätter under hösten med upphandling, implementering och därefter utrullning under 2024.

En digital utvecklingsplan kommer tas fram som utgår från verksamheternas behov inom utarbetade temaområden. Arbetet med att ta fram en modell för nyttovärdering av digitaliseringsinitiativ har fortsatt. Det finns ett par olika modeller som har studerats och utvärdering pågår gällande vilka delar av modellerna som är bäst lämpade att använda inom förvaltningen. Modellen för nyttovärdering är planerad att användas i ett pilotprojekt under hösten 2023.

Underlag	Metod	Utfall DR 2023
Frågeställningar avseende upplevelse av bemötande och kommunikation i brukarundersökningar	Bedömning av utfallet i brukarundersökning som genomförts under året samt jämförelse med tidigare resultat inom verksamhetsområdet	Följs i årsanalys
Bedömning av effekter av vidtagna åtgärder kopplat till utfallet i frågeställningar avseende upplevelse av bemötande och kommunikation i föregående års brukarundersökning	Dialoguppföljning	Följs i årsanalys
Handläggningstider på myndighetsenheten för insatser inom LSS och SoL samt gynnande beslut som inte verkställts inom 90 dagar (med särskilt fokus på LSS)	Bedömning och analys av utfallet och utvecklingen	Delvis uppnådd.
Kommentar: Under kvartal 2 har handläggningstiden inom alla sektioner som handlägger LSS-insatser minskat jämfört med januari, i nuläget är siffrorna för LSS-vuxensektion 3,5 månader, barnsektion 3,9 månader och assistans vuxensektion 2,9 månader. Handläggningstiden för socialpsykiatri har ökat något jämfört med januari, från 1,2 månader till 1,6 månader. Under kvartal 1 år 2023 rapporterades 102 icke verkställda beslut och under kvartal 2 96. För kvartal 4 år 2022 var antalet 109, därmed kan en nedåtgående trend ses under 2023.		

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet januari – augusti 2023

Nämndens bedömning är att arbetet med målet delvis går enligt plan. Bedömningen baseras på resultatet i underlagsindikatorn samt genomförda aktiviteter, där arbetssätten och insatserna utvecklats positivt inom flera områden.

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet mandatperioden

Nämndens bedömning är att bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet under mandatperioden först kan göras vid årsanalysen, då utfallet på brukarundersökningarna redovisas.

## Uppföljning och bedömning av arbetet med nämndsmål

### Funktionsstödsnämndens verksamheter ska arbeta gemensamt för att säkerställa rätt brukarnära stöd och insatser samt god vård under hela livet

#### Uppföljning och bedömning

##### Teamstrukturer och gemensamma arbetssätt

Arbetet med HSL-team (som är arbetssätt där förvaltningens hälso- och sjukvårdsverksamhet och boendena samverkar kring brukaren/patienten) pågår. Vissa verksamheter har detta på plats och där det fungerar väl, medan det i andra delar av organisationen finns ett fortsatt arbete att göra kring samsynen på nya gemensamma arbetsformer. Där det fungerar väl finns det effektiva strukturer för planerad samverkan i form av möten och motsvarande men även goda arbetssätt för att främja dialog och kommunikation i vardagen.

Under föregående år implementerade en verksamhetsavdelning praktisknära lärande i samtliga sina verksamheter. Modellen är hämtad från La Trobe universitet och handlar om hur brukarnära arbete kan ledas och personal stöttas. En kartläggning pågår kring roller, arbetssätt och förutsättningar i övriga verksamhetsavdelningar för att lägga en grund till en eventuellt vidare implementering av praktisknära lärande. Nära sammankopplat till praktisknära lärande är arbetssättet/förhållningssättet ”Active support” riktat till medarbetare i verksamheter inom funktionsstöd. Under 2023 har en pilotstudie genomförts i tre verksamheter. Denna studie är i dagsläget under utvärdering.

En bredare kartläggning pågår också för att ta fram en nulägesbild av teamstrukturer i förvaltningens brukarnära verksamheter. Kartläggningen syftar till att sprida goda exempel och tillämpa beforskade metoder. Insatserna ska alltid ske utifrån verksamhetens behov.

##### Jämlig hälsa

Utvecklingsarbetet med kontaktvårdcentraler till förvaltningens verksamheter har gått långsammare än tänkt. Detta bland annat på grund av att det under en längre period har saknats funktionen HS-koordinator i förvaltningen då rekrytering av vakant befattning har varit svår. Under hösten 2023 tillträder en HS-koordinator i hälso- och sjukvårdsverksamheten, vilket bedöms kunna underlätta arbetet framåt.

En handlingsplan för det hälsofrämjande och preventiva arbetet i förvaltningen har tagits fram som innefattar aktiviteter för att i första hand stärka arbetet med levnadsvanorna sömn, kost och fysisk aktivitet. Inom kost är arbetet framförallt riktat mot diabetesområdet, ett arbete där insatser också sker genom stadens arbete med Cities Changing Diabetes (CCD). Inom området fysisk aktivitet har nämnden under 2023 beslutat om en fortsatt samverkan med FIFH (föreningen idrott för handikappade), vidare har även ett mer strukturerat arbete inletts med Region Skåne avseende fysisk aktivitet på recept.

##### Plattformen

Arbetet med att skapa en gemensam plattform för att möta den ökade komplexiteten och det utökade stödbehovet för individer med beteenden som utmanar verksamheten har påbörjats. En processledare har utsetts för att driva och samordna arbetet. I nuläget pågår insamling av underlag för att fånga samtliga relevanta perspektiv för att på bästa sätt möta denna målgrupp och ge stöd till verksamheterna. Plattformen kommer bygga på tre huvudspår: förebyggande vardagsstrukturer (här pågår arbetet varje dag), stödjande strukturer (aktiveras innan något händer) och efterhjälpande strukturer (här har något hänt).

##### Skyddsåtgärder

Arbetet kring skyddsåtgärder är av högsta vikt och behöver pågå fortlöpande. Det finns ett pågående arbete för ökad kompetens och höjd kvalitet där olika typer av utbildningsinsatser har genomförts och pågår. Samtliga verksamhetsavdelningar har genomfört större utbildningsinsatser inom skyddsåtgärder under 2023, bland annat genom digitala utbildningar och fysiska träffar riktade till både chefer och medarbetare samt genom att utbilda nya processledare och hitta förbättrade strukturer.

För att skapa en förvaltningsgemensam och enhetlig struktur i det kommande arbetet kommer verksamhetsavdelningarna utgå från åtgärdsförslag i tidigare genomförd genomlysning av arbetet med skyddsåtgärder samt lärdomar från workshops med enhetschefer. Det kommande arbetet kommer även utgå från befintliga stödmaterial samt resultat från tidigare internkontroller och egenkontroller. Det verksamhetsspecifika arbetet kring skyddsåtgärder ska följas upp regelbundet inom ordinarie styr- och ledningssystem, där respektive avdelningschef har ansvar att se till att processen följs.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall DR 2023
Andel personer med aktuella genomförandeplaner inom LSS-boende respektive daglig verksamhet (enhetsundersökning) samt inom personlig assistans (i förvaltningens regi)	93 % (LSS-boenden), 92% (daglig verksamhet), inget utgångsvärde (personlig assistans)	100 %	Följs i årsanalys

Underlag	Metod	Utfall DR 2023
Frågeställningar avseende upplevelse av självbestämmande och stöd i brukarundersökningar	Bedömning av utfallet i brukarundersökning som genomförts under året samt jämförelse med tidigare resultat inom verksamhetsområdet	Följs i årsanalys
Bedömning av effekter av vidtagna åtgärder kopplat till utfallet i frågeställningar avseende upplevelse av självbestämmande och stöd i föregående års brukarundersökning	Dialoguppföljning	Följs i årsanalys

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet januari – augusti 2023

Nämndens bedömning är att arbetet med målet delvis går enligt plan. Bedömningen baseras på att arbetet med aktiviteterna generellt gått något långsammare än förväntat, men där arbetssätten är igång och förväntas ge goda effekter framöver.

### Bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålet mandatperioden

Nämndens bedömning är att arbetet med kommunfullmäktigemålet kommer leda till önskad förflyttning under mandatperioden.

## Ekonomisk utveckling under året

### Budgetavvikelse

#### Driftbudget

Tkr	Utfall jan-aug	Prognos helår
Nettokostnad	-1 764 857	-2 621 118
Kommunbidrag	1 574 443	2 386 118
<b>Resultat (budgetavvikelse)</b>	<b>-190 414</b>	<b>-235 000</b>

#### Prognostiserad budgetavvikelse helår - viktigaste förklaringar

Bostad med särskild service LSS (inkl. externa platser)	-122 600
Daglig verksamhet LSS	-16 200
Personlig assistans SFB (ersättning till Försäkringskassan)	2 000
Övriga insatser enligt LSS	-23 720
Övrig verksamhet inom vård och omsorg	-65 680
Förvaltningsövergripande verksamhet	-8 800
<b>Summa budgetavvikelser</b>	<b>-235 000</b>

#### Investeringsram

Tkr	Prognos	Budget	Avvikelse
Inventarier/byggnadsinventarier	16 000	18 000	2 000

### Analys av avvikelse i förhållande till nämndens driftbudget

Funktionsstödsnämnden tilldelades inför 2023 kommunbidrag om 2 381 mnkr. Kommunstyrelsen beslutade i maj 2023 om att fördela medel för insatser kopplade till Jobbpakten från kommunstyrelsens anslag till förfogande inom finansiering till stadens nämnder och i samband med detta erhöll funktionsstödsnämnden en tilläggsbudget om 3 mnkr. Dessutom tilldelades nämnden 2,3 mnkr av statsbidraget för 2023 till kommuner för sociala insatser för att motverka segregation. Därmed uppgår nämndens totala kommunbidrag för 2023 till 2 386 mnkr.

För perioden januari-augusti 2023 redovisar nämnden en negativ budgetavvikelse om 190,6 mnkr medan årets resultat prognostiseras till en negativ budgetavvikelse om 235 mnkr. Ett intensifierat arbete med planerade effektiviseringar vid sidan om nya åtgärder bedöms bromsa den ekonomiska utvecklingen under hösten.

Besparingskravet i årets budgetram såväl som finansieringen av kostnadsökningar som identifierats inför budgetåret samt andra kotsamma förändringar som uppkommer ställde höga krav på effektiviseringar och omställning av verksamhet under 2023. Under budgetprocessen kartlades behovsförändringar och förslag på åtgärder motsvarande finansieringsbehovet för att uppnå en budget i balans togs fram. Belopp för de inför budgetåret planerade effektiviseringsåtgärderna, respektive beräknad helårsprognos presenteras i tabell nedan.

Effektivisering	Planerat helår	Prognos helår (DR)
<b>Generell återhållsamhet motsvarande 1,6%</b>	<b>37,6</b>	<b>37,6</b>
<b>Effektiv verksamhetsstyrning och trygga anställningar</b>	<b>56,0</b>	<b>23,5</b>
<b>Verksamhetsavdelningar</b>	<b>20,0</b>	<b>4,0</b>
Plattformen kring personer med ett beteende som utmanar verksamheten	10,0	1,0
Omställning av befintlig verksamhet	10,0	3,0
<b>Verksamhetsstödjande funktioner</b>	<b>19,0</b>	<b>0,3</b>
<b>Summa</b>	<b>132,6</b>	<b>65,4</b>

Den ekonomiska effekten av planerade åtgärder beräknas efter augusti månad uppgå till 65,4 mnkr på årsbasis. Prognosen efter augusti månad pekar på att full ekonomisk effekt av planerade åtgärder inte kommer att uppnås under året, vilket bidrar till den negativa budgetavvikelsen som nämnden prognostiserar.

Som förvaltningen tidigare framfört är det omställningsarbete som genomförs tidskrävande och mer konkreta ekonomiska resultat förväntas därför framförallt på längre sikt. Med anledning av den mycket ansträngda ekonomiska situation som förvaltningen befinner sig i kommer kraftfulla åtgärder vidtas i närtid. Att nyttja redan befintliga resurser i organisationen genom att omfördela personella resurser utifrån brukarnas behov framför att rekrytera nya medarbetare bedöms ge positiva effekter för kostnadsutvecklingen. Tillfällig paus av extern rekrytering av medarbetare gäller under inledningsvis perioden 15 september-31 december 2023. Beslutet berör alla yrkeskategorier i förvaltningen med undantag för befattningar där legitimation är ett krav samt befattningar där den skyddade yrkestiteln undersköterska är ett krav. Åtgärden är framtagen i samverkan med fackliga organisationer.

När det gäller kravet på besparingar och effektiviseringar om 1,6 procent eller 37,6 mnkr som ålagdes nämnden i budgetram 2023, fördelades större del av beloppet till samtliga avdelningar i nämndsbudgeten och en prisjustering motsvarande resterande belopp gjordes inom intäktsfinansierade verksamheter. Samtliga verksamheter fortsätter arbetet för att genom en utökad kostnadsmedvetenhet och generell återhållsamhet uppnå ett minskat behov av ekonomiska resurser motsvarande effektiviseringskravet. Varje chef ansvarar för att arbeta aktivt och ta ansvar för ett restriktivt inköp av varor och tjänster och bortval av kostsamma aktiviteter och bedömningen är därför att den delen av effektiviseringarna är uppnådd.

De åtgärder för en budget i balans som beslutades i samband med antagandet av nämndsbudgeten hade fokus på en effektiv verksamhetsstyrning där behovsbedömningar står till grund för personalplaneringen, omställning i befintliga verksamheter såväl som en översyn av verksamhetsstödjande funktioner.

**En effektiv verksamhetsstyrning och trygga anställningar** ska genomsyra arbetet inom nämndens samtliga verksamhetsavdelningar under 2023 och har en central roll i den utvecklingsprocess som pågår för att uppnå kostnadseffektivitet.

Arbetet med en effektivare verksamhetsstyrning inom vissa insatser är baserat på bedömningar av brukarnas behov enligt tidigare beskrivning och bedöms på sikt skapa bättre ekonomiska förutsättningar.

Behovsbedömningar av samtliga brukare inom LSS-boende för vuxna har genomförts under det första halvåret 2023 och skapat ett viktigt underlag kring stödbehovet hos målgruppen. Genom att översätta individens stödbehov till resurser med hjälp av det upphandlade mobila verktyget ”Kuben” har en ny intern modell för tilldelning av resurser till LSS-boenden tagits fram.

I budget 2023 implementerade daglig verksamhet LSS en ekonomisk modell för fördelning av resurser baserad på en befintlig behovsbedömning. Under våren uppdaterades behovsbedömningarna men det finns fortfarande en viss osäkerhet kopplad till ekonomiska förutsättningar i samband med fördelningen av resurser under året. Bedömningen är att det nya arbetssättet kommer att innebära en effektivare verksamhet och därmed lägre kostnader. Under 2024 kommer daglig verksamhet att använda en liknande behovsbedömningsmodell som LSS-boendena.

Inom ramen för en effektiv verksamhetsstyrning kommer behovsbedömningar att genomföras även inom andra insatser framöver vilket bedöms vara en avgörande faktor för att skapa underlag till kostnadsutvecklingen och bättre ekonomisk styrning.

En positiv förflyttning har skett när det gäller såväl overtidsarbete som sjukfrånvaro jämfört med föregående år och kostnaden för overtid inklusive PO-pålägg prognostiseras bli ca 11 mnkr lägre 2023 jämfört med 2022. Kostnaden för timavlönade timmar har däremot ökat något totalt, där framförallt vissa verksamheter såsom barnboendena och LSS-boendena för vuxna tillhörande personkrets 3 har ökat sina kostnader och försämrar siffrorna samtidigt som andra verksamheter visar en positiv trend. Förvaltningens arbete för att nå större förflyttningar behöver fortsätta och intensifieras under året.

Arbetet med en **gemensam plattform kring personer med beteenden som utmanar verksamheten** har ännu inte kunnat påvisa ekonomiska resultat. Bedömningen är dock fortfarande att arbetet på sikt kommer att leda till minskade kostnader.

För att möta den ökade efterfrågan och på bästa sätt nyttja resurserna arbetar daglig verksamhet med **omställning av befintliga verksamheter**. En positiv ekonomisk effekt prognostiseras på årsbasis, dock inte i planerad omfattning.

Förvaltningen arbetar även med att se över, kvalitetssäkra och effektivisera **verksamhetsstödjande funktioner**. Inom ramen för det främjande och förebyggande verksamhetsstödet flyttades ansvaret för habiliteringsuppdraget (patientinsatser) över till hälso- och sjukvårdsenheten i mars 2023. Likaså flyttades de fysioterapeuter som arbetar mot personkrets 2 i daglig verksamhet till hälso- och sjukvårdsenheten i juli. Förändringen innebär att förvaltningens samtliga hälso- och sjukvårdsinsatser är nu samlade i samma enhet. I samband med respektive förändring har resurserna relaterat till patientunderlaget setts över för att på bästa sätt dimensionera tillgången till resurser utifrån patienternas behov. I anknytning till detta har behovet av ett tydliggörande av uppdraget för hälso- och sjukvårdsenheten blivit synligt. Det finns ett fortsatt behov av att definiera såväl det kommunala primärvårdsuppdraget som habiliteringsuppdraget för att säkerställa att rätt insatser ges vid rätt tidpunkt med rätt resurser. Detta ligger även i linje med den nationella omställningen till Nära vård, som handlar om att möta patienten utifrån en helhetssyn där den viktiga samverkan med Region Skåne som leverantör av hälso- och sjukvårdsinsatser också måste vara i fokus. Omställning av verksamheten har gjorts för att både effektivisera och förbättra möjligheterna till kompetensutveckling och forskning kring det patientnära arbetet vilket förväntas ge en positiv effekt på de utmaningar som hälso- och sjukvården hela tiden brottas med avseende kompetensförsörjning. Vissa effekter av detta kan redan skönjas.

Utöver en lägre ekonomisk effekt än planerat för de beslutade effektiviseringsåtgärderna beror nämndens prognostiserade budgetavvikelse framförallt på ytterligare kostnadsökningar i verksamheten med koppling till en ökad bemanning. Dessa kostnader som består av utökningar av antalet anställda i brukarnära arbete kan utifrån resultaten av behovsbedömningarna inte med säkerhet kopplas till ökade behov hos målgruppen.

Däremot kan en del av kostnadsökningarna härledas till ökade volymer inom daglig verksamhet, kottidsverksamhet och boendestöd, fortsatta utmaningar inom utförandet av hemtjänst och personlig assistans såväl som på utbyggnad inom LSS-boende för barn och unga. Som bidragande faktorer till kostnadsökningar under 2023 kan även nämnas årets lönerevision och hyreshöjningar. Utfallet för lönerevisionen 2023 överstiger tidigare beräknade kostnader. Differensen mellan löneutvecklingen om drygt 4 procent för merparten av förvaltningens medarbetare och den budgeterade ökningen om 3 procent genererar en kostnad om cirka 8 mnkr på årsbasis och bidrar till underskottet. En anledning till den negativa budgetavvikelsen är även högre lokalkostnader än budgeterat. Hyreshöjningar som överstiger budgeterad nivå genererar extrakostnader om ytterligare cirka 4 mnkr för året.

I nedanstående texter beskrivs kostnadsutvecklingen i förhållande till volymer, behovsförändringar och effektiviseringsarbetet inom nämndens olika verksamhetsområden. I prognostiserat utfall har den bedömda helårseffekten av pågående effektiviseringsåtgärder räknats in.

## Bostad med särskild service LSS (inkl. 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 prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 122,6 mnkr för helåret 2023.

LSS-boenden för vuxna inom personkrets 1, 2 och 3 i kommunal regi prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 102 mnkr. Överlag kan det prognostiserade resultatet härledas till fortsatta utmaningar när det gäller kopplingen mellan resurser och insatsplanering. I prognosen har hänsyn tagits till att lediga platser inom LSS-boende har använts till personer med boendebeslut enligt SoL och en kostnad om 8 mnkr på årsbasis tillhör därmed särskilt boende i kommunal regi.

Arbetet med en anpassning av bemanningsplaneringen och en schemaläggning som motsvarar behovsbedömningens resultat är högst prioriterat under hösten. Fokus ligger på schemaläggning där förändringar sker med utgångspunkt i en täthet som motsvarar behovet hos brukaren och med hänsyn till tillämpningen av regler avseende dygns- och veckovila. Arbetet med bemanningsteamens bedöms skapa bättre förutsättningar för en minskning av kostnaderna för övertid och timavlönade timmar.

Det omställningsarbete som krävs i verksamheten är omfattande och behöver ledas av chefer med en delaktighet från medarbetare. Det är avgörande att sektionschefer får utökat stöd i det löpande arbetet såväl som i utvecklingsprocessen samtidigt som samtliga medarbetare involveras i arbetet mot det gemensamma målet. Att implementera förändringar tar därför tid, vilket gör att ekonomiska effekter bedöms kunna uppnås i mindre omfattning än planerat under året.

Trots start av nya LSS-boenden samt ombyggnation och anpassning av befintliga boenden kan efterfrågan av gruppboendestäder inte tillgodoses i önskad omfattning. I augusti 2023 väntade 35 personer på en plats i bostad med särskild service LSS, varav 16 hade väntat längre än tre månader. Rutiner för tömning, städ och besiktning av lägenheter vid avflyttning har reviderats i syfte att korta ner tiden från att en lägenhet blir ledig till att anvisning kan ske, vilket bedöms ha en positiv påverkan på väntetiden för en LSS-bostad framöver.

Barnboendena i kommunal regi prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 19 mnkr.

Antalet barn och unga med boende i kommunal regi har ökat från fem i snitt per månad 2021 till 11 i början på 2023 och beräknas öka till 14 barn i slutet på året. Volymökningen inom LSS-boende till barn och unga vid sidan om en ökad komplexitet i ärendena innebär en betydande kostnadsökning under 2023. Årskostnaden för ett barn i kommunalt LSS-boende ligger för närvarande på 6,9 mnkr. Efterhand som målgruppen uppnår vuxenålder kommer beslutet för merparten att sannolikt övergå till bostad för särskild service enligt LSS för vuxna med den tillhörande högsta nivån gällande behovsbedömningen.

Under året har två nya boenden för barn och unga startat, Tygelsjögård och Kvarnbacken. Till följd av en otydlighet kring den nuvarande tilldelningsmodellen för LSS-utbyggnad har inget äskande gjorts för start av de nya förhyrda LSS-boendena för barn och unga inför budget 2023. Våren 2023, i samband med genomlysningen av funktionsstödsnämndens ekonomi, föreslog därför nämnden kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige att justera funktionsstödsnämndens budgetram 2023 med 28 mnkr för förhyrning av dessa två nya LSS-boenden. Då ärendet återremitterades vid kommunfullmäktiges sammanträde i juni förväntas att beslut tas senare under hösten.

Efterfrågan om barnboende och andra insatser till barn och unga präglas av oförutsägbarhet trots att volymerna är låga. Samtidigt behövs det en beredskap för att kunna ta emot nytillkomna barn och erbjuda barnen rätt insats. Förvaltningen genomför kontinuerliga avstämningar med representanter från BoLSS, lokal, ekonomi, myndighet och verksamhet där olika professioner samverkar i framtagandet av analyser och bedömning av efterfrågan om LSS-boende till barn och unga.

När behovsbedömningar har genomförts även för LSS-boenden för barn och unga kommer ett bättre underlag finnas för analysen av den utveckling som skett gällande kostnaden per brukare.

Prognosen för externa platser LSS pekar på en negativ budgetavvikelse om 4 mnkr, vilket kan härledas till högre dygnspriser hos externa utförare än budgeterat. Volymerna prognostiseras följa budgeterad nivå om 19 platser i snitt per månad.

Inom LSS-utbyggnaden har budgetmedel om 9,9 mnkr tillsatts för tre nya gruppboistäder i kommunal regi, med totalt 18 lägenheter, som startar hösten 2023. Föränsad start prognostiseras generera ett överskott om 3 mnkr på årsbasis.

### **Daglig verksamhet LSS**

Daglig verksamhet LSS prognostiserar för 2023 ett underskott om 16,2 mnkr.

Volymökning inom daglig verksamhet som skett de senaste åren fortsätter. I augusti 2023 hade 934 personer ett verkställt beslut om daglig verksamhet LSS i kommunal regi, vilket kan jämföras med 892 i augusti 2022, respektive 859 i augusti 2021. Även antalet personer med daglig verksamhet i extern regi ökar och prognostiseras till 16 i snitt per månad under året, medan det budgeterade antalet var 12. Det handlar om personer med ett externt LSS-boende som får även den dagliga verksamheten utförd i extern regi. Från och med 2023 redovisas kostnaden för daglig verksamhet i extern regi separat, till skillnad från tidigare då kostnaden ingick i externa platser LSS. Av den totala budgetavvikelsen för insatsen daglig verksamhet kan ett underskott om 1 mnkr härledas till ökade volymer inom daglig verksamhet med extern utförare.

Färre nya dagliga verksamheter än planerat startar under året och vissa verksamheter blir senarelagda vilket gör att ingen negativ budgetavvikelse bedöms uppstå till följd av utbyggnad inom daglig verksamhet på årsbasis. Detta förbättrar årets prognostiserade resultat jämfört med Ekonomisk prognos. Vid verkställighet av nya brukare i befintlig verksamhet har fokus legat på att undvika en negativ påverkan på vistelsetiden. Att hitta nya lämpliga lokaler såväl som samnyttjande av befintliga för att kunna starta nya dagliga verksamheter är fortsatt prioriterat framöver för att möta den ständigt ökade efterfrågan.

Den ekonomiska effekten av beslutade effektiviseringsåtgärder beräknas ge en lägre ekonomisk effekt än planerat under året, vilket utgör en stor del av det prognostiserade underskottet. Att arbeta med den nya resursfördelningsmodellen har inneburit en omställning för sektionschefer men modellen används som styrinstrument i allt större omfattning efterhand som arbetet fortskrider.

Utvecklingsarbetet ”DV 2030” pågår inom ramen för en effektiv verksamhetsstyrning och inbegriper analys och omställningar på alla nivåer, från den enskilde brukares behov och önskemål om aktivitet till hur verksamheter drivs och organiseras. Utvecklingsarbetet bedöms leda till effektivare verksamhet samtidigt som den högsta möjliga kvalitén enligt förutsättningarna uppnås. Vidare förväntas ”DV 2030” bidra till att skapa en förbättringskultur där chefer och medarbetare gör effektiviseringar och kvalitetssäkringar även i sådant som ligger utanför ramen för den egna verksamheten.

Genom att möjliggöra en förflyttning från daglig verksamhet till lönearbete i form av AMS-anställningar och även stegförflyttningar inom daglig verksamhet, exempelvis genom att gå från gruppverksamhet till enskild plats frigörs platser för att bättre möta efterfrågan och minska väntetiden från beslut till verkställighet. Förvaltningen fortsätter arbetet för att öka möjligheterna för personer med funktionsnedsättning att närma sig arbetsmarknaden och få anställning bland annat genom ett fördjupat samarbete med arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

### **Personlig assistans enligt socialförsäkringsbalken (SFB)**

För kostnader avseende de första 20 assistanstimmarna i veckan gällande personer som beviljats personlig assistans enligt SFB har ekonomiska medel motsvarande 405 ärenden i snitt per månad budgeterats för 2023. Bedömningen är att antalet ärenden kommer att bli 400 i snitt per månad och därmed prognostiseras ett överskott om 2 mnkr för 2023.



## Övriga insatser enligt LSS

Övriga insatser LSS prognostiserar på helårsbasis en negativ budgetavvikelse om sammanlagt 23,7 mnkr.

För insatsen **personlig assistans LSS** prognostiseras en negativ budgetavvikelse om 4,4 mnkr för året och underskottet kan i sin helhet härledas till utförarverksamheten.

Ingen ökning av antalet ärenden personlig assistans LSS har skett under året men antalet assistanstimmar per brukare har däremot ökat. Det är fortfarande svårt att bedöma om effekter av lagändringar som infördes den 1 januari och som förväntades uppkomma först under andra halvåret 2023 påverkar utvecklingen.

Förvaltningens **utförande enhet för personlig assistans SFB** som tillhandahåller personlig assistans i kommunal regi för de brukare som valt kommunen som utförare prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 12,6 mnkr för 2023.

Nivån på assistansersättningen är en fortsatt utmaning och har en kontinuerlig negativ påverkan på utförarenhetens ekonomi. Problematiken med schablonbeloppets låga nivå uppmärksammas även på nationell nivå, till exempel i huvudmannaskapsutredningen. Merkostnaderna kan kopplas till att kommunerna ger bättre villkor för anställda assistenter, att kommunerna har färre antal anhöriganställda än privata utförare men även att kommunernas yttersta ansvar gör att de utför assistans åt brukare som privata anordnare inte anser sig kunna ta emot.

2023 är utmaningen med schablonersättningens låga nivå särskilt påtagligt då diskrepansen mellan årets lönerrevision för personliga assistenter på drygt 4 procent och uppräkningsgraden av assistansersättningen med 1,5 procent är större än vanligt. Samtidigt är verksamhetens ekonomi redan ansträngd då kostnaderna, särskilt för ärenden med utökat behov av stöd, inte finansieras i sin helhet av intäkterna i form av assistansersättning från Försäkringskassan. Verksamheten ansöker om förhöjd timersättning för personer med assistansersättning från Försäkringskassan i de fall det är möjligt. Den förhöjda timersättningen, som kan överstiga schablonersättningen med maximalt 12 procent, är dock inte tillräcklig för att helt finansiera kostnaderna för ärenden med stort behov av stöd. Det finns även ärenden med stort behov av stöd där enbart schablonersättning betalas ut av Försäkringskassan.

Omställning av verksamheten i samband med avslutade ärenden är en annan fortsatt utmaning för utförarenheten för personlig assistans då assistansersättningen upphör och kvarstående personalkostnader måste finansieras inom budgetram under övergångsperioden. Andra situationer då utförarenheten för personlig assistans inte erhåller ersättning för arbetade timmar är bland annat vak, brukarens sjukhusvistelse och introduktion av nya medarbetare.

Trots insatsens inbyggda utmaningar kopplat till finansieringen av personlig assistans som till största delen inte är påverkbara måste ett kontinuerligt effektiviseringsarbete inom den utförande enheten fortsätta. Som exempel kan nämnas genomlysning av samtliga scheman med extra fokus på de större ärendena samt framtagandet av nya lösningar såsom ett samarbete med LSS-boendena och projektering av ett personlig assistansteam. Vidare har två omsorgspedagoger fått i uppdrag att säkerställa kvalitetshöjande insatser i verksamheten.

Inom **korttidsvistelse LSS för barn** prognostiseras en negativ budgetavvikelse om 5,9 mnkr på årsbasis.

En ökad efterfrågan om platser på korttidshem för barn såväl som inom helg- och kvällsvistelse konstateras under 2023. En anledning bedöms vara satsningen på bättre information till barnfamiljer om förebyggande insatser som förvaltningen erbjuder. Korttidsvistelse fyller en viktig funktion för att undvika boende för barn och unga då insatsen anses ha en förebyggande och hälsofrämjande effekt.

Den negativa budgetavvikelse som prognostiseras för korttidsvistelse LSS kan i sin helhet härledas till utförarverksamheten där en låg beläggning genererar intäktsbortfall för korttidshemmen. Att beläggningen är låg inom korttidsverksamheten för barn trots en hög efterfrågan om insatsen beror på att ett utökat behov av stöd och utrymme hos vissa brukare hindrar samtidig vistelse på korttidshemmet.

För att möta efterfrågan och för att kunna arbeta förebyggande och förbättra förutsättningarna för målgruppen att bo kvar i det egna hemmet och motverka att flytt till LSS-boende blir nödvändigt samt för att kunna tillgodose behov av akuta platser planeras ett nytt korttidsboende med sex platser starta vid årsskiftet 2023/2024. Korttidsboendet riktar sig särskilt till barn och unga under 18 år med större behov av anpassning och stöd. Därigenom frigörs platser på de övriga korttidsboendena vilket möjliggör för bättre anpassade grupper och mer effektiv beläggning. Detta bedöms minska undanträngningen av barn och unga med mindre behov av anpassning och stöd, vars behov och önskemål i nuläget inte möts i tillräcklig utsträckning. Att utöka förvaltningens kapacitet för korttidsboende, i kombination med andra förebyggande insatser, bedöms både kostnadseffektivt och till gagn för den enskilde brukaren och dess anhöriga.

### **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 prognostiserar för året en negativ budgetavvikelse om sammanlagt 57,7 mnkr.

**Särskilt boende SoL** i kommunal och extern regi prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 10,7 mnkr. Ett underskott om 11,7 mnkr kan härledas till särskilt boende i kommunal regi och inkluderar ej budgeterad användning av elva platser i snitt per månad som är lediga inom LSS-boende med inriktning personkrets 3, till boende enligt SoL. Antalet platser som behöver köpas bedöms däremot understiga antalet budgeterade platser med 3 i snitt per månad under året vilket prognostiseras generera ett överskott om 1 mnkr för externa platser.

Arbetet med att erbjuda särskilt boende platser i Malmö fortsätter bland annat genom att matcha aktuella brukare med beslut om boende enligt socialtjänstlagen med lediga platser i befintliga boenden. Eftersom efterfrågan om platser på LSS-boende till personer inom personkrets 3 minskar har ett LSS-boende med inriktning personkrets 3 LSS stängts för att kunna använda platserna till särskilt boende enligt SoL.

**Korttidsvistelse SoL** prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 9,2 mnkr på årsbasis.

Efterfrågan på korttidsplatser SoL ökade kraftigt under 2022 och trenden fortsatte under våren 2023. En omställning av ett LSS-boende till ett korttidsboende SoL genomfördes under 2022.

En volymökning konstateras särskilt när det gäller korttidsplatser där kostnaden delas mellan funktionsstödsförvaltningen och arbetsmarknads- och socialförvaltningen. Samtidigt finns det förväntade lagändringar som hindrar framtagandet av en långsiktig lösning. Samsjuklighetsutredningen presenterade sitt slutbetänkande i januari 2023. Föreslagna förändringar innebär i praktiken att ansvaret för personer med skadligt bruk och beroende övergår från arbetsmarknads- och socialförvaltningen till regionen medan funktionsstödsförvaltningen behåller ansvaret för målgruppen inom socialpsykiatri.

Även antalet korttidsdygn per person är hög, vilket i många fall beror på att personer som hade kunnat skrivas ut blir kvar på korttidsboendet en längre tid till följd av att, till exempel, vederbörande saknar egen bostad. Situationen med underskott av bostäder på den öppna bostadsmarknaden påverkar förutsättningarna för målgruppen att ordna en bostad själva samtidigt som behovet av bostad anses ligga utanför möjligheten till stöd från arbetsmarknads- och socialförvaltningen. En minskning av antalet korttidsdygn per person prognostiseras för året, dock i mindre omfattning än det var planerat i budgetåtgärderna.

Efterfrågan om korttidsplatser har även ett nära samband med behovet om särskilt boende då korttidsplacering ofta är en tillfällig lösning i väntan på en plats i särskilt boende enligt SoL eller i LSS-boende.

**Boendestödet** prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 8,4 mnkr för året vilket kan i första hand härledas till en fortsatt ökning av efterfrågan om insatsen. I augusti månad var antalet personer med boendestöd 744 inom målgruppen socialpsykiatri och 159 inom målgruppen med boendestöd som alternativ till LSS-boende, medan motsvarande antal var 616 respektive 135 i augusti 2022. Detta innebär

en volymökning med 21 procent för boendestödet inom socialpsykiatri och med 18 procent för boendestödet som alternativ till LSS-boende.

Inom boendestöd enligt socialtjänstlagen som alternativ till LSS-boende för personer med lindrig funktionsnedsättning och/eller autismspektrumtillstånd genererar volymökningen såväl som behovet av fler och mer komplexa insatser till målgruppen kostnader som överstiger budgeterade medel. Samtidigt har verksamheten från årsskiftet omorganiserats och slagits samman med boendestödet inom socialpsykiatri där synergieffekter krävs för att uppnå kostnadseffektivitet. Insatsen kommer att under 2024 använda samma behovsbedömningsmodell som inom LSS-boende.

**Hemtjänsten** prognostiserar på årsbasis en negativ budgetavvikelse om 22,8 mnkr, vilket i sin helhet kan härledas till högre kostnader än budgeterat inom förvaltningens utförarenhet.

Förvaltningens team för stöd och service som är intäktsfinansierade och utför i första hand hemtjänst men även andra insatser så som avlösning, ledsagning och personlig assistans möter fortfarande både verksamhetsmässiga och kostnadsmässiga utmaningar.

Utmaningen fortsätter gällande hemtjänstinsatser som har blivit dyrare över tid, vilket bara i begränsad omfattning kan härledas till en volymökning gällande både antalet brukare och antalet hemtjänststimmar. Detta tyder på att övertagandet av hemtjänstens utförande från hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har påverkat kostnadsutvecklingen negativt. Bedömningen är att det begränsade brukarunderlaget inom nämndens målgrupp gör att en effektiv bemanningsplanering är svår att uppnå. De stora geografiska ytorna som ska täckas av relativt små personalgrupper bidrar till orimligt långa restider och ineffektivt personalnyttjande. Dessutom har under 2023 registrerats en volymminskning gällande antalet hemtjänststimmar vilket i sin tur leder till en negativ budgetavvikelse och ytterligare minskad effektivitet. Till den negativa budgetavvikelsen bidrar även kostnader för utökade personalresurser till följd av hjälpbehov nattetiden i ett barnärende under en period samt till följd av en hög personalomsättning när det gäller sektionschefer.

Trots det intensiva arbetet med bland annat förbättrad planering och analyser för att uppnå en ökad brukartid samt översyn och anpassning av antalet tjänster för att göra verksamheten mer resurseffektiv har det önskade ekonomiska resultatet inte kunnat uppnås. Det finns ingen möjlighet att uppnå en kostnadseffektiv hemtjänst inom förvaltningen. I enlighet med det uppdrag som finns i genomlysningen pågår det för tillfället en utredning om hur och när hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen kan återuppta hemtjänstinsatserna som idag utförs av funktionsstödsförvaltningen. Utredningen beräknas vara klar i oktober.

När det gäller övriga insatser som utförs av teamen för stöd och service kommer utförandet av avlösning och ledsagning att framöver, i allt större utsträckning och nästan uteslutande ske via timarvoderade i sektionen för avlösning, ledsagning och kontaktpersonsverksamheten. Det är viktigt att kvalitetssäkra förbyggande insatser som kontaktperson, avlösning och ledsagning för att undvika behovet av dyrare insatser på sikt.

**Hälso- och sjukvårdsverksamheten** i sin helhet prognostiserar en negativ budgetavvikelse om 7,1 mnkr för året.

Sjuksköterskeorganisationen fortsätter organisera sig på ett sätt som både gynnar patienter och med fokus på kostnadseffektivitet och utslussning av inhyrd bemanning. Bedömningen är att behovet av inhyrd bemanning upphör helt under hösten. Detta resulterar i en något förbättrat resultat jämfört med Ekonomisk prognos, den negativa budgetavvikelse som prognostiseras för sjuksköterskeorganisationen på årsbasis uppgår till 3,7 mnkr. En anledning till den negativa budgetavvikelsen är högre kostnader för inköp av medicinska produkter som till exempel inkontinenshjälpmedel.

Rehabiliteringsverksamheten fortsätter utveckla och förstärka teamarbetet med fokus på ett rehabiliterande, förebyggande och hälsofrämjande arbete. Att lagförändringar kommer innebära ett ännu större fokus på det förebyggande arbetet framöver måste beaktas. Den hälsoskuld som uppstått till följd av uteblivna och/eller uppskjutna insatser under tiden pandemin pågått utgör fortfarande en utmaning för

rehabiliteringsverksamheten och kräver utökade ekonomiska resurser.

Efterfrågan av hälso- och sjukvårdsinsatser inom nämndens målgrupper är avsevärt större än vad dagens dimensionering av hälso- och sjukvårdsenheten kan möta. Trots en stram hållning vid bland annat vakanser finns det insatser som utifrån ett patientsäkerhetsperspektiv inte kan anstå, varför tillsättning av vikarier och ibland inhyrning av bemanningspersonal kan bli nödvändigt. Dessa faktorer genererar ökade kostnader inom såväl sjuksköterskeorganisationen som rehabiliteringsverksamheten.

Både sjuksköterskeorganisationen och rehabiliteringsverksamheten fortsätter arbetet med att, tillsammans med förvaltningens övriga verksamheter och i samarbete med Regionen, möta behoven hos nämndens målgrupper och med hjälp av täta uppföljningar genomföra omställningen till Nära vård.

### **Förvaltningsövergripande verksamhet**

Gemensam verksamhet prognostiserar för helåret en negativ budgetavvikelse om 8,8 mnkr.

En försenad ekonomisk effekt av det pågående arbetet med effektivare administrativa processer såväl som extrakostnader för införandet av ett nytt personalsystem samt ökade kostnader för lokaler och IT-system bidrar till underskottet. Även en ökad semesterlöneskuld inom förvaltningen har påverkat kostnaderna.

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

Funktionsstödsnämnden tilldelades för 2023 en investeringsram om 18 mnkr och prognosen efter augusti månad är ett överskott om 2 mnkr på årsbasis. Överskottet kan härledas till lägre kostnader för planerat inköp av brandlarm. I övrigt används investeringsramen till inredning och annan utrustning som behövs för start av nya verksamheter, lokalanpassningar, investeringar till följd av digitalisering och välfärdsteknologi, inköp av hjälpmedel och andra inventarier.

## Resultaträkning

Tkr	Prognos	Budget	Avvikelse
Bidrag	158 335	145 446	12 889
Övriga intäkter	621 593	624 931	-3 338
<b>Totala intäkter</b>	<b>779 928</b>	<b>770 377</b>	<b>9 551</b>
Lönekostnader	-1 340 509	-1 202 255	-138 254
PO-Pålägg	-596 846	-533 571	-63 275
Övriga personalkostnader	-5 989	-5 989	0
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>-1 943 344</b>	<b>-1 741 815</b>	<b>-201 529</b>
Lokal- och markhyror	-229 341	-228 217	-1 124
Övriga kostnader	-1 216 115	-1 177 261	-38 854
Avskrivningar	-10 618	-7 874	-2 744
<b>Totala övriga kostnader</b>	<b>-1 456 074</b>	<b>-1 413 352</b>	<b>-42 722</b>
<b>Nettokostnad exkl. finansnetto</b>	<b>-2 619 490</b>	<b>-2 384 790</b>	<b>-234 700</b>
Kommunbidrag	2 386 118	2 386 118	0
Finansiella intäkter	0	0	0
Finansiella kostnader	-1 628	-1 328	-300
<b>Resultat</b>	<b>-235 000</b>	<b>0</b>	<b>-235 000</b>
<b>Nettokostnad</b>	<b>-2 621 118</b>	<b>-2 386 118</b>	<b>-235 000</b>