

# **Årsanalys 2023**

## **funktionsstödsnämnden**

---

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Utveckling av verksamheten.....</b>	<b>4</b>
Uppföljning av arbetet med prioriteringar .....	5
Kvalitetssäkring.....	5
Resursfördelning .....	6
Styrmedel och uppföljning .....	7
Lokaler.....	7
<b>Uppföljning från ledningssystemet.....</b>	<b>7</b>
Implementering av föreskrift för smittförebyggande åtgärder .....	8
Dokumentation .....	8
Uppföljning och bedömning av arbetet med kommunfullmäktigemålen.....	10
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.....	12
Kommunfullmäktigemål - Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser .....	12
Målområde - En god organisation .....	13
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar .....	13
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ska säkerställa en god kompetensförsörjning.....	15
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 .....	17
Uppföljning och bedömning av arbetet med nämndsmål .....	19
Funktionsstödsnämndens verksamheter ska arbeta gemensamt för att säkerställa rätt brukarnära stöd och insatser samt god vård under hela livet.....	19
Ekonomisk utveckling under året .....	22
Budgetavvikelse .....	22
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens driftbudget .....	23
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens investeringsram.....	27
Förväntad utveckling kommande år.....	28
Resultaträkning.....	31
Riktade statsbidrag och övriga bidrag .....	32
Särskild fråga från kommunstyrelsen .....	33

## Sammanfattning

Årets resultat för funktionsstödsnämnden blev en negativ budgetavvikelse om 210,6 mnkr. Förändringen jämfört med prognosen efter augusti är en förbättring med 24,3 mnkr men med hänsyn till budgetramens justering under hösten innebär årets utfall ett försämrat resultat i förhållande till prognosen i delårsrapporten. Detta kan härledas till ökade kostnader inom vissa insatser till följd av förändringar av volymer eller priser men även till att den ekonomiska effekten av åtgärderna inte kunnat uppnås i samma utsträckning som det var beräknat till delårsrapporten. På sitt sammanträde den 21 december beslutade kommunfullmäktige att befria funktionsstödsnämnden från resultatansvar för den prognostiserade negativa budgetavvikelsen 2023. Funktionsstödsnämnden redovisar ett överskott om 2,8 mnkr gällande investeringsramen 2023 som uppgår till 18 mnkr.

Resultatet av den genomlysning av nämndens ekonomi som förvaltningen tillsammans med stadskontoret genomförde under hösten 2022 och våren 2023 har varit en viktig faktor för att kunna fastställa riktningen på det fortsatta arbetet. I enlighet med genomlysningens rekommendationer genomfördes behovsbedömningar inom samtliga LSS-boenden för vuxna under året och nya fakta och bedömningsunderlag togs därmed fram. Den typen av underlag och fakta som behovsbedömningarna innebär står till grund för det förändringsarbete som sker i hela förvaltningen. Detta arbete fortsätter under 2024 med fokus på att säkerställa att brukarens behov möts med rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och utifrån rätt fördelning av resurser.

Trots det omfattande utvecklingsarbete som startade redan under 2022, de åtgärder som beslutades i samband med nämndsbudget 2023 samt ytterligare vidtagna åtgärder under hösten, har en budget i balans inte kunnat uppnås under 2023. En positiv förflyttning har skett månadsvis under andra halvåret 2023 samt i förhållande till 2022 när det gäller såväl andelen timavlönade timmar som antalet övertidstimmar samt antalet årsarbetare inom LSS-boendena har minskat under hösten. Samtidigt präglas den ekonomiska effekten av att de omställningar som förvaltningen genomför tar tid, då förändringarna måste ske med varsamhet och försiktighet för att säkerställa att varje Malmöbo får sina behov tillgodosedda.

Arbetet med kommunfullmäktigemålen och nämndsmålet har också påverkats av den omställningsprocess som förvaltningen är i. Arbetet inom fyra av kommunfullmäktigemålen och nämndsmålet bedömdes till delårsrapporten delvis gå enligt plan. Till årsanalysen ses en positiv förflyttning i två av dessa mål där kommunfullmäktigemålen avseende arbete och studier och attraktiv arbetsgivare bedöms gå enligt plan. Arbetet inom målet avseende växthusgasutsläpp bedöms ej gå enligt plan. För resterande mål bedöms nämndens bidrag delvis ha uppnåtts för året.

## Utveckling av verksamheten

De utmaningar och planeringsförutsättningar som låg till grund för planeringen i nämndsbudgeten är till större del långsiktiga trender och utvecklingar som påverkar nämndens arbete och prioriteringar. Planeringsförutsättningarna som lyftes i nämndsbudgeten har därmed inte förändrats i större utsträckning till årsanalysen. Effekterna inom utvecklingsarbetet för att möta flera av utmaningarna och planeringsförutsättningarna lyfts i detta avsnitt, i uppföljningarna av nämndens prioriteringar och i måluppföljningen.

Under året har ett intensivt förbättringsarbete skett med syfte att utföra kärnuppdraget på ett mer ändamålsenligt sätt inom tilldelad budgetram. Grunden för en effektiv verksamhetsstyrning 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 visade att det fanns en obalans mellan brukarnas behov och de personella resurserna. Arbetet som pågått och som behöver fortsätta framöver ska därför säkerställa att brukarens behov möts med rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och utifrån rätt ekonomiska förutsättningar. Omställningarna har sett olika ut i olika verksamheter men innebär förändringar i hela förvaltningen. Omställningen innebär en ökad intern rörlighet i organisationen för medarbetarna och fokus är på hur befintlig personal och kompetens kan användas på bästa sätt samtidigt som trygga anställningar och god arbetsmiljö säkras.

Systematisk planering och uppföljning i verksamheter och av ledningsgrupper är vitalt för att säkra att insatserna utförs utifrån brukarens behov och för att åtgärda när avvikelser har identifierats. En struktur för regelbunden uppföljning av verksamheten i dialogform på samtliga nivåer i förvaltningen har tagits fram och arbetssättet kommer påbörjas under våren. Syftet med dialogerna är att skapa ett lärande i organisationen, öka förståelsen för den enskilda verksamhetens roll i förvaltningen som helhet, kunna jämföra mellan liknande verksamheter och möjliggöra samlade och riktade kvalitetshöjande insatser.

Nämnden gav i april förvaltningen i uppdrag att genomföra utredningens rekommendationer riktade till funktionsstödsnämnden och funktionsstödsförvaltningen. Flera av uppdragen pågår och integreras i förvaltningens redan påbörjade utvecklingsarbete och befintliga strukturer för uppföljning, styrning och ledning. Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att utreda principer och modeller för tilldelning av budgetram från kommunfullmäktige till funktionsstödsnämnden och att återkomma till kommunfullmäktige med förslag till eventuell justering. Nämnden behöver en modell för tilldelning av resurser som kan tillförsäkra en finansiering som bättre stämmer överens med den volymutveckling och de förändringar som sker inom nämndens målgrupper över tid. Ett arbete som bedöms vara klart under våren 2024.

## 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 har utvecklingen sett ut på följande sätt:

### Kvalitetssäkring

Syftet med område kvalitetssäkring är att säkerställa insatser av god kvalitet genom regelbundna kvalitetsgenomlysningar, dialog och uppföljningar av verksamhetens uppdrag. I område kvalitetssäkring ingår också att säkerställa att det finns välkända strukturer i förvaltningens verksamheter som kan fånga upp kvalitetsbrister eller risk för kvalitetsbrister samt modeller för hur lärdomar tas tillvara för att undvika återkommande brister.

Under 2023 har en modell för kvalitetssäkring av verksamheten tagits fram. Modellen utgörs av regelbundna omfattande kvalitetsgenomlysningar på verksamhetsnivå, kvalitetsgranskningar av avgränsade områden vid risk för brister i enskilda verksamheter samt tematiska granskningar vid risk för förvaltningsövergripande brister. Resultat återkopplas till verksamheten och utgör grunden för direkta åtgärder och insatser som följs upp inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet.

Under hösten 2023 har kvalitetsgenomlysning testats i två pilotverksamheter och kvalitetsgranskning har genomförts på förekommen anledning i en verksamhet. Under 2024 kommer en plan för regelbunden kvalitetssäkring av verksamheten att tas fram och implementeras. Under året infördes även gemensamma möten mellan enhet kvalitet, ekonomiavdelningen och HR-avdelningen för att identifiera verksamheter vars resultat visar på negativa tendenser inom olika områden och där behov av stödinsats finns. Planering för gemensamma dialoger tillsammans med ledningsgrupper i verksamheten pågår och kommer att implementeras under 2024.

Förväntad effekt är att modellen blir ett stöd i att arbeta förebyggande och medvetet för att säkra kvaliteten i utförande av insatser. Utöver kvalitetsgranskningar omfattar området även att stärka arbetet med kvalitetsavvikelser och hur analysen av dessa används i det systematiska kvalitetsarbetet. Under 2023 har även processen för riskanalyser reviderats för att bli mer ändamålsenlig och effektiv. Förvaltningen behöver arbeta mer proaktivt för att förebygga händelser och bygga verkkningsfulla åtgärder som gör arbetet mer resurseffektivt. Arbetet inom området bidrar till kommunfullmäktigemålet gällande god och likvärdig service.

## Resursfördelning

Syftet med arbetet med resursfördelning är att rätt insats ges på rätt sätt, i rätt tid med rätt resurs.

### Behovsbedömningar och resursfördelning

Under året har det genomförts behovsbedömningar där det individuella stödbehovet hos samtliga brukare inom LSS-boende vuxna i kommunal regi har bedömts. I de verksamheter där det råder diskrepans mellan det bemanningsbehov som bedömts och den faktiska bemanningen pågår ett omfattande omställningsarbete.

Behovsbedömningarna är grunden för den nya resursfördelningsmodell som används för tilldelning av resurser i budget 2024 inom LSS-boenden. Under våren 2024 genomförs behovsbedömningar även inom LSS-boenden för barn och unga, vilket kommer skapa ett bättre underlag för analysen av den utveckling som sker gällande kostnaden per brukare. Daglig verksamhet implementerade redan 2023 en ekonomisk resursfördelningsmodell baserad på behovsbedömningar. Resursfördelningsmodellen har skapat en större flexibilitet och likvärdighet. Planen framåt är att daglig verksamhet ska övergå till liknande behovsbedömningsmodell som LSS-boendena har, ett arbete som påbörjas under 2024.

Behovsbedömningarna gav även underlag till andra dialoger som till exempel: organisering av satellitlägenheter, behov av nattresurser och samutnyttjande av personal mellan olika insatser. Denna typ av bifynd ingår i förvaltningens förbättringsarbete 2024.

I hälso- och sjukvårdsverksamheten genomfördes under våren mätningar av utförd tid inom olika typer av arbetsuppgifter för legitimerad personal. Detta underlag ligger nu till grund för ett utvecklingsarbete för att säkerställa att resurserna används på bästa möjliga sätt utifrån patientsäkerhet.

### Statistik och nyckeltal

Under årets arbete med statistik och nyckeltal har det blivit tydligt att det finns behov av att sammanställa uppgifter som tidigare inte sammanstälts, att säkerställa nyckeltalens validitet och att skapa en större delaktighet i förvaltningen vid analysen av olika typer av underlag. Målet är att skapa en helhet i styrning och ledning genom organisationen där nyckeltal är en del av kvalitetsutvecklingsarbetet, från medarbetare till nämnd. Upplägget testas inom olika verksamheter och kommer därefter löpande utvecklas och justeras utifrån behov. Ett underlag som belyser utvecklingen inom den egna verksamheten kommer finnas tillgängligt från verksamhetsnivå till förvaltningsledningsnivå. Funktionsstödsnämnden kommer under 2024 att informeras varje månad om förflyttningar som skett per enhet, utöver fördjupad rapportering vid ordinarie uppföljningstillfällen.

Förvaltningen fortsätter också utveckla sitt omvärldsanalys- och prognosarbete över framtida behov av förvaltningens insatser vilket utgör underlag för verksamhets- och ekonomistyrning. Ett arbete för att jämföra kostnad per brukare inom förvaltningens alla insatser med andra kommuner är påbörjat och kommer redovisas under 2024 och utgöra ett underlag för framtida ställningstaganden.

### Administrativt stöd

En översyn av administrativa processer har genomförts och förslag till förbättringar och organisering som gagnar ett effektivt och likvärdigt stöd har tagits fram. Vissa kortsiktiga åtgärder är genomförda, andra av mer långsiktig karaktär pågår. Fokus ligger på utvecklingsåtgärder ur ett helhetsperspektiv för att effektivisera arbetet i de administrativa processerna och skapa likvärdiga förutsättningar för stöd till sektionscheferna.

## Styrmedel och uppföljning

En reviderad modell för styrning och uppföljning har tagits fram och använts 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.

För att skapa en gemensam riktning i kvalitets- och utvecklingsarbetet har förvaltningens process för planering och uppföljning med mål kopplats samman med utvecklingsarbetet med prioriterade områden. Även arbetsprocessen för riskdialoger har omarbetats under året. De största och mest förekommande riskerna inom kvalitet bearbetas tillsammans med resultat från SAM och aktiva åtgärder för att skapa en planering för de mest prioriterade områdena inom kvalitet och arbetsmiljö, där flera beröringspunkter finns. Dessa områden kommer följas i budgetprocessen 2024.

Utvärdering av modellen har gjorts kontinuerligt under året genom kartläggningar och dialoger. Utifrån resultaten har modellen justerats och förändringar kommunicerats. Arbetet kommer fortsätta följas upp framöver.

Andra insatser som gjorts inom området gäller kvalitetskontroll av förvaltningens styrdokument, framtagande av digitalt årshjul för förvaltningsgemensam planering samt revidering av struktur i ledningssystem i Stratsys för att öka tydligheten och användarvänligheten för chefer och medarbetare på alla nivåer.

## Lokaler

Flera processer inom lokalområdet har färdigställts under året bland annat processen "byggklart till inflyttningsklart" samt process för avveckling av lokaler. Även funktionsprogrammet har under året reviderats och beslutats av nämnden.

Åtgärderna bedöms haft effekt på likvärdigheten i hanteringen av lokaler samt bidragit till en snabbare hantering av förvaltningens lediga lägenheter. Arbetet med att effektivisera och likrikta lokalhanteringen i förvaltningen fortsätter 2024 där bland annat lokalenheten kommer ha ett större budget- och utföransvar.

## Uppföljning från ledningssystemet

Utöver de förvaltningsgemensamma insatserna från ledningssystemet, smittförebyggande åtgärder och dokumentation, som följs upp i detta avsnitt arbetar förvaltningen kontinuerligt med utveckling av områden inom kvalitetsprocesserna. Uppföljning av kvalitetsarbete sker även inom ramen för målen samt i avsnittet "Uppföljning av arbete med prioriteringar". Statusen inom några av de mer specifika områdena inom kvalitetsprocesserna är följande:

I januari 2023 implementerade förvaltningen ett nytt system för kvalitetsavvikelser. Samtliga medarbetare har tillgång till den digitala kursen för avvikelser i lärplattformen Lärkan och under året har särskilda genomgångar genomförts för sektionschefer och andra nyckelfunktioner för att säkerställa kunskap om hanteringen i det nya systemet.

Under 2023 registrerades totalt drygt 7900 (2022: 6800) ärenden i förvaltningens system för hantering av avvikelser och synpunkter och klagomål. Sett till hela förvaltningen så är det kategorin brister som ökat mest under 2023, totalt 3375 (2022: 2912). Fortsatt ses en stor del brister bero på icke utförd insats eller aktivitet på grund av oplanerad frånvaro bland personal. Händelser där enskild personal brustit i sin yrkesutövning har ökat och introduktion av nya medarbetare och kompetensutveckling är prioriterade områden framöver. Avvikelse kopplade till hot och våld mellan brukare har minskat, totalt 441. (2022: 650).

Under 2023 har 93 rapporter om missförhållanden eller risk för missförhållanden gjorts. 43 av dessa har utretts enligt lex Sarah och behandlats av nämndens arbetsutskott, varav nio är anmälda till Inspektionen för vård och omsorg. En utredning kan omfatta flera rapporterade missförhållanden om de avser samma incident. Elva rapporterade missförhållanden har utretts men efter genomförd utredning bedömts inte falla inom ramen för lex Sarah. Genomförda lex Sarah med angivna åtgärder följs upp enligt fastställd rutin.

Förvaltningens rutin för hantering av synpunkter och klagomål har följts upp och reviderats under 2023. Totalt inkom cirka 330 (2022: 530) synpunkter och klagomål under 2023. En analys av ärendetid visar att verksamheten i stor utsträckning hanterar och svarar på inkomna synpunkter och klagomål inom skälig tid. Variationen är stor och några övergripande mönster i inkomna synpunkter och klagomål kan inte urskiljas. En genomgång av rapporterade synpunkter och klagomål visar att det fortsatt finns brister i kunskapen om vad som utgör synpunkt eller klagomål och vad som ska rapporteras som avvikelser.

## **Implementering av föreskrift för smittförebyggande åtgärder**

Under hösten 2023 har samtliga berörda verksamheter haft två åtgärder i ledningssystemet kopplat till det smittförebyggande arbetet. Dessa åtgärder har innefattat att chef och personal i berörda verksamheter ska ta del av information på funktionsstödsförvaltningens kommunikationswebbplats om smittförebyggande åtgärder samt genomföra digital utbildning. Syftet med dessa åtgärder är att stärka medarbetares förutsättningar att förebygga smittspridning och förhindra infektioner och därigenom bidra till både god kvalitet för brukare och patienter samt god arbetsmiljö för personalen.

Sammanställningen av resultatet visar att antalet verksamheter som är klara med åtgärderna varierar mellan avdelningarna. Av de verksamheter som har genomfört åtgärderna har flera noterat i uppföljningen att den digitala utbildningen har efterföljts av bra dialoger om situationer som kan uppstå i det smittförebyggande arbetet i verksamheterna.

För att mäta den reella kompetensen i verksamheterna kommer det under våren 2024 att göras en självskattning där samtliga berörda verksamheter ska skatta sin kunskap och kännedom om arbetet med smittförebyggande åtgärder.

## **Dokumentation**

Förvaltningens avdelningar och verksamheter har på olika sätt arbetat med social dokumentation enligt socialtjänstlagen (SoL) och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) under året. Det har även genomförts granskningar i patientjournaler enligt hälso- och sjukvårdslagen (HSL).

### **Avdelningarnas åtgärder inom social dokumentation**

Resultatet av egenkontrollen inom social dokumentation som gjordes inför delårsrapporten bedömdes som inte godkänt på förvaltningsnivå. Efter den genomförda självskattningen har många verksamheter initierat egna åtgärder utifrån identifierade brister. Exempel på åtgärder är dialog, utbildning och handledning både i grupp och enskilt och åtgärdsplaner. I verksamheter där arbetet med åtgärder skett med regelbundenhet märks tydliga förbättringar i såväl kvalitet på den sociala dokumentationen som personalens engagemang kring området.

Samtliga avdelningar lyfter behov av regelbunden utbildning, handledning och dialog kring social dokumentation. I uppföljningen av åtgärder görs bedömningen att insatser av dessa slag ger resultat som relativt omgående är märkbara. Bedömningen är också att kvaliteten på den sociala dokumentationen är högre i de verksamheter där dedikerade medarbetare med spetskompetens inom social dokumentation har en aktivt stödjande roll i verksamheterna. Detta arbetssätt kommer att utvecklas och spridas.



## **Förvaltningsövergripande utvecklingsområden inom social dokumentation**

Utifrån avdelningarnas resultat och arbete med dokumentation framgår det tydligt att det behövs ett förvaltningsövergripande basutbildningsmaterial med en webbutbildning, som i kombination med aktivt arbete på verksamhetsnivå kan bidra till en högre kompetens och kvalitet i dokumentationen. Kopplingen mellan beslut om insats, verkställighet, genomförandeplan och uppföljning av insats har också identifierats som ett område som ytterligare behöver förtydligas. Åtgärder kopplat till detta kommer att vidtas under första halvan av 2024 för att säkerställa en god kvalitet i löpande anteckningar och genomförandeplaner.

I arbetet har det även identifierats behov av mer omfattande och långsiktiga förvaltningsgemensamma åtgärder såsom utbildning och kompetenshöjning kring Individens Behov I Centrum (IBIC) för utförarna samt att se över de systemtekniska förutsättningarna i Lifecare. Detta kommer planeras under våren 2024.

## **Kollegial journalgranskning i patientjournaler**

Under året genomfördes även kollegiala granskningar av patientjournaler enligt gemensam mall för Malmö stad. Syftet med granskningen var att skapa förutsättningar för ett kollegialt lärande som kan bidra till ökad kvalitet i dokumentationen.

Resultatet av granskningen visade en positiv utveckling samtidigt som fortsatta behov finns av att arbeta med att utveckla journalerna i alla de granskade delarna. Det gäller för både sjuksköterskor och för rehab. Resultatet var också samstämmigt med det som framkom vid den årliga granskningen som genomfördes av medicinskt ansvariga.

Genomförda åtgärder under året har varit exempelvis tematräffar, påminnelser om möjligheten att arbeta i journalsystemet under handledning samt information till kollegor om hur specifika utvecklingsområden i dokumentationen kan hanteras. De kollegiala journalgranskningarna kommer fortsätta enligt befintlig modell för att förbättra arbetet. Utvärdering sker under slutet av 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

##### Stegvisa förflyttningar och hållbara övergångar

Samverkan mellan daglig verksamhet och Försäkringskassan har fortsatt enligt de strukturerade former som fastställdes inom projektet Make it: work. Samtidigt sker det vissa förändringar inom både Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen, där bland annat det förstärkta samarbetet byter form och ersätts av rehabiliteringssamverkan. Detta medför att brukare som kan vara aktuella för lönearbete måste vara än mer förberedda när det blir aktuellt och då behöver längre tid inom daglig verksamhet för förberedelser och träning. Detta kan vara en förklaring till att något färre personer än beräknat gjort övergångar från daglig verksamhet under året. En annan orsak är att projektet Samstart fångar upp fler elever från anpassad gymnasieskola och att fler går direkt till lönearbete istället för att påbörja daglig verksamhet. Samstart är riktat till unga med funktionsnedsättning och syftar till att stärka kopplingen mellan skola, myndighet och arbetsliv för att underlätta etablering i arbetslivet.

Samarbetet med arbetsmarknads- och socialförvaltningen (ASF) har också intensifierats. Det planeras gemensamma workshops i samarbete med Finsam, där förvaltningen tillsammans med ASF, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen kommer titta på samverkan, vad som fungerar och vad som behöver utvecklas för att fler personer från daglig verksamhet ska nå lönearbete.

Inom enskilda platser har arbete gjorts för att ytterligare stötta brukare som är redo för stegvisa förflyttningar inom daglig verksamhet. En sådan lösning är att enskilda platser kopplats på redan när brukare befinner sig i gruppverksamhet, såsom caféverksamhet, företags- och servicegrupper, detta för att skapa tydlighet kring målet om lönearbete och konkretisera vägen dit så mycket som möjligt för individen. Arbetet med att fortsätta utveckla testplatser för enskilda platser inom både daglig verksamhet och hos samarbetspartners fortsätter. Syftet är att tydligare kunna göra en bedömning om individen är redo för enskild plats eller om hen behöver träna vissa färdigheter ytterligare innan hen är redo. Utfallet på indikatorn om antalet personer under 30 som tilldelats daglig verksamhet i form av enskild plats är något lägre än beräknat, vilket även tros bero på att projektet Samstart fångar upp fler elever.

Samarbeten med olika företag och civilsamhälle pågår ständigt. Under året har bland annat en ny företagsgrupp startat på Erikshjälpen, där förvaltningen också har flera samarbeten kring enskilda platser. Samverkan med stadsbiblioteket fortsätter också stärkas, både med serviceteam och enskilda platser.

##### Samverkan för rätt och tidiga insatser

Samverkan med Ung Malmö i ASF är fortsatt tät, både utifrån individuella planeringar mot arbete för enskilda individer men också på ett mer organisatoriskt plan. Samverkan har utökats för att också gälla personer över 30 år inom daglig verksamhet som kan vara aktuella för arbetsmarknadsanställning. Daglig verksamhet har fortsatt inriktning i att förbereda inför arbete, medan arbetsmarknads- och socialförvaltningen har inriktning i att stötta i anställning.

Samverkan med den anpassade gymnasieskolan fortsätter. I samarbete med skolor planeras olika insatser för att erbjuda både elever och deras anhöriga relevant information om daglig verksamhet. Just nu påbörjas en ny variant där elever tillsammans med lärare gör studiebesök i olika dagliga verksamhet, detta för att fasa ut den praktik som tidigare har funnits. Samverkan sker också kring prognos kring hur många elever som kan tänkas ansöka om insatsen daglig verksamhet. Samarbetet med skolan har breddats till fler

skolor, då målgruppen med elever som kan vara aktuella för daglig verksamhet ökar.

Inom projektet Samstart finns ett upparbetat samarbete där förvaltningen bland annat arbetar för att ge ungdomar som inte riktigt är redo för Samstart relevant information kring insatsen daglig verksamhet och de möjligheter som finns för fortsatt förberedelse inför att senare ta sig vidare mot Ung Malmö eller rehabiliteringssamverkan med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall ÅR 2023
1) Antal personer som går från daglig verksamhet till lönearbete, studier eller annan arbetsinriktad insats under 2023-2026	59 (2020-2022)	80	6
2) Antal personer under 30 år som tilldelas daglig verksamhet i form av enskild plats under 2023-2026	63 (2020-2022)	80	11

1) 2 personer gått till lönearbete (varav 1 kvinna och 1 man under 30 år), 4 personer gått till Arbetsförmedlingens och Försäkringskassans förstärkta samarbete (varav 1 kvinna och 1 man över 30 år samt att 1 kvinna och 1 man under 30 gått direkt från kölistan).

2) Varav 10 män och 1 kvinna.

### Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för året

Nämndens bedömning är att arbetet med målet går enligt plan. Bedömningen baseras på att det skett större förflyttningar i arbetssätt och samverkan under året. Utfallet på indikatorerna är något lägre än förväntat, men detta beror bland annat på förändringar i arbetsprocesser hos samverkansaktörer samt att fler vägar till arbete skapats för unga med funktionsnedsättning inom den anpassade gymnasieskolan. Förklaringarna till det lägre utfallet beror därmed främst på orsaker utanför förvaltningens påverkan, men sammantaget förväntas de bidra till bättre förutsättningar för personer med funktionsnedsättningar att närma sig arbetsmarknaden.

### Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för mandatperioden

I nämndsbudget 2024 har funktionsstödsnämnden även tilldelats kommunfullmäktigemålet "Malmö stad arbetar för att öka andelen Malmöbor som är självförsörjande". Funktionsstödsnämndens planerade arbetssätt för 2023 inom gällande mål kommer i nämndsbudget 2024 delas mellan dessa två mål. Nämndens bedömning är att arbetet med kommunfullmäktigemålen 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 säsongsanpassad mat.

Verksamheternas utfall inom indikatorerna varierar i stor utsträckning, vilket både kan bero på brukares önskemål och vanor samt bristande stöd från personal. För att förbättra utfallet har avdelningarna spritt goda exempel kring pedagogik och inspiration kring växtbaserade måltider från verksamheter med gott resultat. Dialog har även förts med miljöförvaltningen och avdelningarna har fått ta del av utbildningsmaterial till verksamheternas inköpare, även materialen "Handbok i klimatsmart mat", samt "Första hjälpen för rester" har introducerats i verksamheterna.

Samtidigt som flera insatser har genomförts i verksamheterna visar båda indikatorerna ett försämrat utfall jämfört med föregående år. Utöver växthusgasutsläpp kopplat till livsmedel följer förvaltningen även resor, och därigenom utsläpp relaterade till transport. Avseende antalet korta taxiresor (resor under fyra kilometer) så ses en ökning med 39 procent jämfört med 2022 (780 korta resor 2023 och 561 år 2022). Samtidigt som det är en markant ökning som redovisas jämfört med föregående år så ses en förflyttning jämfört med delårsrapporten då en 65-procentig ökning för perioden januari- juli redovisades. För årets sista fem månader är ökningen 5 procent jämfört med samma period föregående år. För resor med privat bil i tjänst kan en minskning med strax under 14 procent ses i det totala antalet körda kilometer jämfört med föregående år.

För 2024 görs ett omtag i planeringen kopplat till målet, där avdelningarna med boenden gemensamt planerar för aktiviteter som bland annat rör framtagande av checklista till inköpare som stöd i att göra rätt prioriteringar, lättillgängligt stödmaterial till de medarbetare som planerar matsedlar samt information och kompetensutveckling kopplat till att motivera brukare att välja mer klimatsmart mat.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall ÅR 2023
1) Växthusgasutsläpp per kilo livsmedel ska minska	1,93 (oktober 2021 - september 2022)	1,6	2,0
2) Andel hållbarhetsmärkta livsmedel ska öka	61 % (helår 2022)	70 %	60 %

1) Utfallet avser perioden oktober 2022 - september 2023.

2) Det totala värdet för inköpta livsmedel via ekot uppgår till 12,9 miljoner kronor, varav 7,7 miljoner avser hållbarhetsmärkta varor.

#### Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för året

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

#### Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för mandatperioden

Nämndens bedömning är att målet kommer vara delvis uppnått vid mandatperiodens slut. Tidigare har det funnits en viss otydlighet i organisationen kring inköp när det gäller klimatsmarta livsmedel kontra budget. Nu har en tydlig riktning angetts, där det framgår att klimatsmarta alternativ ska vara första valet. Detta, tillsammans med en annan struktur för arbetet inom målet, förväntas leda till förflyttning i rätt riktning

framåt.

## **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**

Resultaten från behovsbedömningarna inom LSS-boenden för vuxna är klara. Arbete pågår för att säkerställa rätt omfattning i bemanning i förhållande till brukarnas behov.

Under våren 2023 inleddes ett samarbete med ett konsultföretag som är specialiserat på schema och bemanning. Samarbetet har resulterat i framtagande av grunderna för bemanningsprinciper i förvaltningen som planeras att implementeras framöver samt framtagande av förslag till organisation av bemanningsteam. Förväntad effekt av dessa insatser är en minskning av antalet timavlönade timmar och övertid samt en bättre kvalitet för brukarna med färre olika medarbetare som brukarna har kontakt med. Bedömningen är även att genom en mer effektiv schemaläggning kan en kostnadseffektivisering uppnås.

Under året har flera större förflyttningar skett i indikatorerna, där en minskning kan ses för både kvinnor och män i timavlönade timmar och sjukfrånvaro jämfört med föregående år. Även övertidstimmar har minskat. Uppföljningen av timavlönade visar att skillnaden mellan kvinnor och män har minskat något, dock är andelen timavlönade timmar fortsatt högre bland män. Både den korta och den långa sjukfrånvaron har minskat jämfört med föregående år. Den totala sjukfrånvaron är fortsatt högre bland kvinnor. Antalet övertidstimmar under 2023 har minskat kraftigt jämfört med föregående år, en utveckling som delvis beror på schemaförändringarna kopplat till skärpta regler om dygnsvila, men även förändrade antal arbetspass kopplat till schemaläggning samt att verksamheterna i större utsträckning arbetat med samordnad bemanningsplanering.

##### **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 förvaltningen. Det ökade fokuset på frågan har i sin tur väckt nya frågeställningar som gör att mer riktat och behovsanpassat stöd kan ges till de verksamheter där behov av detta finns.

Med utgångspunkt i verksamhetsstatistik och indikatorer har stabsavdelningarna under hösten påbörjat ett arbetssätt där riktat gemensamt stöd kan sättas in till verksamheter i behov och där riskområden har identifierats. Arbetet i den avsedda formen har dock skett i mindre skala än tänkt med anledning av förvaltningens omställningsarbete.

Arbetet med att koppla processerna för arbetsmiljö och systematiskt kvalitetsarbete närmare varandra har resulterat i att de två processerna sedan hösten 2023 samspelar med varandra inför förvaltningens planeringsarbete för nästkommande år. Ett område som identifierats som särskilt viktigt att arbeta vidare med är helhetsperspektivet kring hur personalens arbetsmiljö påverkar kvaliteten i stödet till brukarna och vice versa. Åtgärder kommer inledningsvis fokusera på rapportering, hantering och analys av kvalitetsavvikelser och arbetsskador och tillbud. Arbete pågår även med utveckling av en förvaltningsspecifik rutin avseende hot och våld som också väntas bidra till ett tydligare helhetsgrepp inom arbetsmiljö.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall ÅR 2023
1) Andel tillsvidareanställda som har en heltidsanställning ska öka	87,1 % (kvinnor 86,5%, män 88,4%) (november 2022)	100 %	89,7 % (kvinnor 88,9%, män 91,4%)
2) Andel timavlönade timmar ska minska	13,4 % (kvinnor 12,3%, män 15,4%) (december 2021-november 2022)	10 %	12,4 % (kvinnor 11,7%, män 13,8%)
3) Sjukfrånvaro ska minska	8,8 % (kvinnor 9,7%, män 6,8%) (december 2021-november 2022)	6 %	7,5 % (kvinnor 8,4%, män 5,6%)
4) Antal övertidstimmar ska minska	88 421 timmar (december 2021-november 2022)	35 000	63 711

1) I likhet med tidigare år ökar andelen män som har en heltidsanställning i snabbare takt än andelen kvinnor som har en heltidsanställning.

2) I samband med uppföljningen konstaterades att det utfallsvärde som anges i nämndsbudgeten 2023, 12,1 procent (kvinnor 11, män 14,1), enbart utgör ett nedslag för november månad, och således inte perioden.

3) Trots att sjukfrånvaron minskat för både kvinnor och män jämfört med föregående år, kvarstår skillnaden mellan de båda grupperna.

4) Indikatorn avser antalet utbetalda mer- och övertidstimmar.

Underlag
<b>Bedömning och analys av utfallet i medarbetarenkät</b>
Kommentar: Resultaten av årets medarbetarenkät har inte presenterats uppdelade på kön i samband med att de första resultaten gjorts tillgängliga. Det som utmärker årets medarbetarenkät är den markant lägre svarsfrekvensen i förvaltningen som har sjunkit från 79 procent till 63 procent jämfört med föregående år. Årets resultat visar att det totala HME-värdet har sjunkit i jämförelse med tidigare års resultat. Minskning har skett i samtliga index: motivation, ledarskap och styrning. Inga större skillnader ses i resultaten gällande upplevelsen av diskriminering, trakasserier och sexuella trakasserier. De vanligast förekommande grunderna för diskriminering och trakasserier är liksom föregående år etnisk tillhörighet och ålder, men även funktionsnedsättning och religion eller annan trosuppfattning är bland de vanligaste. En mer omfattande redovisning och analys av resultaten i medarbetarenkäten kommer redovisas till nämnden i februari eller mars. Ett viktigt arbete med årets resultat blir att i verksamheter med låg svarsfrekvens verka för att skapa förutsättningar och incitament för ett större deltagande inför kommande års medarbetarenkät. Det är också av vikt med ett fortsatt förbättringsarbete gällande organisatorisk- och social arbetsmiljö samt frågor kring inkludering och bemötande. En planerad åtgärd kopplat till det sistnämnda är att workshops i aktiva åtgärder framöver även kommer genomföras på arbetsplatsnivå.

### Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för året

Nämndens bedömning är att arbetet med målet går enligt plan. Bedömningen baseras på att flera aktiviteter utförs som planerat samt att utfallet på indikatorerna förflyttats i större utsträckning under året än tidigare.

### Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för mandatperioden

Nämndens arbete inom målområdet har intensifierats, dessa arbetsätt kommer fortsätta framåt. Bedömningen är 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 ingår även i det stadsövergripande arbetet med två ESF-projekt (europeiska socialfonden) inom inkludering och kompetensförsörjning som samordnas av stadskontoret och pågår under två år.

Under året har flera återkommande och nya insatser, såsom mässor, Komvux-dagar, film om förvaltningen och andra kommunikationsinsatser genomförts för att synliggöra förvaltningen och de arbetsmöjligheter som finns för potentiella arbetstagare. Vissa av de aktiviteterna pausades i och med den externa rekryteringspausen som infördes i september. Även det fortsatta arbetet med översyn av kravprofiler för utvalda yrkesroller har pausats till följd av prioriteringar kopplat till pågående omställningsarbete inom förvaltningen.

Resultatet av årets enkät kring kandidatupplevelsen av avslag i ansökningsprocessen väntas under början av 2024. Resultat från tidigare år har visat på behov av större kunskap hos chefer kring vad som skapar positiva kandidatupplevelser. En ökning av antalet chefer som går utbildningen i kompetensbaserad och jämlik rekrytering är en åtgärd som planeras för att öka kunskapen kring rekryteringsprocessen. Åtgärder kopplade till översynen av det administrativa stödet förväntas också kunna ha en positiv påverkan på utmaningarna med tidsbrist.

#### Introduktion

Sommarrekryteringen har varit ett prioriterat område på grund av den sårbarhet det kan innebära för brukarna och verksamheterna om det inte fungerar. Utvärderingen av årets förvaltningsgemensamma introduktion visade att majoriteten av vikarierna upplevde att de genom introduktionen fått ökad förståelse för målgruppen och för sina rättigheter och skyldigheter som anställda. Sektionschefer i sin tur upplevde att det var fler som uppfyllde kraven och som var anställningsbara än tidigare år. Statistiken visar även på ett lägre antal avhopp under sommaren 2023 än tidigare år.

Modellen för introduktion av sommarvikarier 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, men förväntas kunna startas upp till hösten. Arbete med utveckling av chefsintroduktionen påbörjas under våren.

Arbetet med Ung i sommar, arbetsmarknadsanställningar och praktikanter är numera en del av den löpande verksamheten och enbart mindre anpassningar sker utifrån behov och förutsättningar. Utvärderingen av arbetet med Ung i sommar 2023 visar att upplägget i huvudsak har fungerat bra utifrån givna ramar och förutsättningar och arbetet kommer fortsätta 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 övergått till enheten centrum för forskning och lärande vilken inrättades våren 2023. Enheten har under hösten varit i en etableringsfas och påbörjat arbete med att systematisera och kartlägga utbildningsinsatser och uppföljning av dessa men även att utveckla mindre fungerande arbetssätt.

Kompetensutveckling sker löpande utifrån brukarnas och medarbetarnas behov, samtidigt som strukturen och arbetssätten formuleras. En pilot har genomförts under året avseende kompetensmodell för

sjuksköterskor inom såväl funktionsstödsförvaltningen som hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen. Utvärderingen inom förvaltningen visade att modellen fungerar, men piloten behöver utökas med fler involverade sjuksköterskor för att testa om modellen även fungerar i större skala. Under året har även ett 20-tal medarbetare från förvaltningen deltagit i det så kallade äldreomsorgslyftet. Medarbetarna genomgår efter validering en utbildning till undersköterska och samtliga beräknas vara klara till halvårsskiftet 2024.

Förvaltningens planerade arbete med att ta fram ett internt ledarprogram har pausats eftersom stadens kurs Utvecklande Ledarskap (UL) erbjuder ledarutveckling kring fördjupade kunskaper om att leda sig själv och att leda andra. Både i förvaltningens ledarprogram och i chefsintroduktion planerades utbildningen i medveten inkludering att integreras. Detta är inte genomfört och andra åtgärder för att stärka chefers kompetens inom diskriminering och inkludering är planerade för 2024.

Förvaltningen är i ett omfattande förändrings- och omställningsarbete och för att möta de behov som detta medför har en utbildningsinsats "Att leda i förbättring" tagits fram och genomförs i verksamhetsavdelningarna, med en första omgång under hösten 2023. Förvaltningen har även arbetat fram och implementerat en gemensam rollbeskrivning med tillhörande överenskommelse för sektionschefer. Effekterna som förväntas är ett mer tydligt förmedlat uppdrag till sektionschefen men även att bidra till ökad tydlighet för enhetschefen kring vad denne förväntas stödja och följa upp sina sektionschefer på. Stadens satsningar på UL och förvaltningens insatser i att leda i förbättring och arbetet med hälsosam organisation förväntas skapa bättre förutsättningar för sektionschefer att kunna bedriva ett hållbart ledarskap och genom det bidra till positiva effekter för medarbetarna.

Underlag för uppföljning
<p><b>Bedömning av personalomsättning och ansökningsunderlag till tjänster</b></p> <p>Kommentar: Vid bedömningen av personalomsättningen i förvaltningen under 2023 har fokus legat på två roller; sektionschefer och stödpedagoger. Den totala personalomsättningen i förvaltningen har gått ner men för sektionschefer har den ökat med 7,5 procentenheter till 38,1 procent. För stödpedagoger har den minskat med 3,9 procentenheter till 16,8 procent. Det bör dock beaktas att förvaltningen införde en rekryteringspaus i september vilket kan påverka utfallet på stödpedagoger. Det har dock inte varit något stopp av rekrytering av sektionschefer så den siffran bör vara jämförbar med tidigare år. I förhållande till den ökande personalomsättningen för sektionschefer är det viktigt att se på den externa omsättningen, 12,3 procent, och den interna, 25,8 procent. Den externa personalomsättningen är lägre jämfört med samma period förra året. Detta kan ses som en positiv utveckling utifrån en ekonomisk synvinkel, då omsättning för med sig både direkta kostnader såsom för rekrytering och introduktion men även indirekta där erfarenhets- och kompetenstapp räknas in. Dock är kontinuitet viktigt för brukarna och verksamheterna, vilket även en intern personalomsättning påverkar. Ett verktyg att mäta varför anställda väljer att gå vidare är exitenkäter eller exitsamtal, och det pågår ett arbete i staden med att ta fram ett gemensamt koncept för detta. Som det ser ut idag görs inga exitenkäter eller exitsamtal med chefer i förvaltningen, detta är en prioriterad insats framöver. Både antalet annonser och antalet ansökningar har minskat markant jämfört med föregående år. En stor bidragande orsak till det är rekryteringspausen som ännu fortgår, vilket gör det svårt att dra någon egentlig slutsats kring detta.</p>
<p><b>Bedömning av förändrade förutsättningar genom ledarprogram</b></p> <p>Kommentar: En bedömning av förändrade förutsättningar genom utbildningen att leda i förbättring skulle ligga till grund för uppföljningen av målet. Bedömningen har inte genomförts ännu. När samtliga verksamhetsavdelningar genomgått insatsen, vilket är under hösten 2024, så kommer resultatet av utvärderingarna samlas ihop för att få en sammantagen bild av hur insatsen tagits emot. Då kommer också tas ställning till om "Att leda i förbättring" kommer vara en insats som ska ske fortlöpande.</p>

### Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för året

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 bidraget till kommunfullmäktigemålet för mandatperioden

Utifrån pågående arbete och de insatser som planeras framöver är nämndens bedömning 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**

Under året genomfördes flera insatser för att kvalitetssäkra processen från myndighetsutövning till verkställighet. Samtliga handlägningsrutiner har uppdaterats och processerna från beslut till verkställighet och uppföljning av beslut har setts över och implementerats. Samtliga biståndshandläggare och representanter i verksamheten har fått information om arbetsformerna för icke-verkställda beslut och hur förvaltningen förebygger att beslut inte blir verkställda. Flera utbildningar har anordnats kopplat till detta, och den positiva nedåtgående trend som har setts avseende antalet icke verkställda beslut har fortsatt. 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.

Myndighet och verksamhet har anordnat gemensamma utbildningar och besök i varandras verksamheter med syfte att skapa förståelse för varandras uppdrag. Det finns behov av fler gemensamma forum framöver för att fortsätta utveckla samsynen och främja tydlighet för den enskilde.

#### **Tillgänglighet och funktionsrätt**

Varje nämnd ansvarar för tillgänglighet, delaktighet och inkludering för personer med funktionsnedsättningar. Funktionsstöds- och tillgänglighetssamordnarnas uppdrag är att samordna, utveckla och driva arbetet med att förbättra tillgänglighet tillsammans med Malmö stads förvaltningar. Behovet av en tydlig och gemensam riktning för Malmö stads arbete med tillgänglighets- och funktionsrättsfrågor är fortfarande aktuellt. Ett steg i att skapa gemensamma ramar togs under hösten då funktionsstödsförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, serviceförvaltningen och fastighets- och gatukontoret beslutade att undersöka möjligheterna att arbeta gemensamt med ett antal områden. Exempel på aktiviteter som genomförts hittills kopplat till detta är tydliggörande och avgränsning av uppdrag samt omvärldsbevakning.

Stöd och kompetensutveckling inom tillgänglighet och funktionsrätt kommer även fortsatt att vara fokus i samordnarnas uppdrag, vilket bland annat förväntas bidra till att arbetet med att identifiera och åtgärda tillgänglighetsbrister i staden prioriteras och genomförs i högre utsträckning. Under året har samordnarna genomfört basutbildning om tillgänglighet och funktionsrätt för drygt 570 medarbetare i tre förvaltningar, ung i sommarpraktikanter samt för landskapsarkitektstudenter på Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) Alnarp. Region Skånes verksamheter har stor betydelse och påverkan på Malmöbornas levnadsvillkor. Under året har samverkan skett med tjänstepersoner i Region Skåne för att säkerställa att de utbildningsinsatser som görs i regionens verksamheter ligger i linje med det som förmedlas vid basutbildningen.

Antalet förfrågningar till samordnarna har successivt ökat vilket är positivt och kan tyda på att tillgänglighets- och funktionsrättsfrågor har fått ett ökat fokus. Arbetet som genomförts under året bedöms ha bidragit till att öka medvetenheten och kunskapen om tillgänglighet samt till ökad samverkan inom och mellan Malmö stads olika förvaltningar, funktionsrättsorganisationer och Malmöbor med funktionsnedsättningar.

## 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 verksamhetslokaler finns i stort komplett wifi-täckning genom stadens infrastruktur. Däremot är internet till brukarna i deras bostäder fortsatt en utmaning som inte är löst av staden, vilket är exkluderande i dagens samhälle. Förvaltningen har åter lyft behovet till IT- och digitaliseringsavdelningen (ITD) på serviceförvaltningen.

Utrullningen av säkra personliga mobiler till medarbetare i avdelning LSS-bostäder är klar. Utrullning av mobiler till återstående verksamheter kräver säkra delade mobiler (som alternativ till personliga). Ett pilotprojekt för att hitta en bra och stadsgemensam lösning för säkra delade mobiler har genomförts i samarbete mellan förvaltningen, hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen och ITD. Processen är i slutupphandling och utrullning är planerad till mitten av 2024. I samband med detta införs även digitala signeringslistor Appva MCSS i berörda verksamheter.

Arbetsformerna för förvaltningens digitaliseringsarbete har utvecklats under året. Digitalisering i förvaltningen ska vara en metod för verksamhetsutveckling där digitala lösningar används för automatisering och effektivisering respektive innovation med syftet att förbättra kvaliteten och öka tryggheten i servicen till brukare och Malmöbor. För att möjliggöra detta anordnas utvecklingsmöten i verksamhetsavdelningarna där behov lyfts. Samtliga behov nyttovärderas och prioriteras. Modellen som har testats under hösten och inför planering 2024 förutsätter ett nära samarbete mellan centrala funktioner för IT, system och digitalisering och motsvarande roller i verksamheterna.

<b>Underlag för uppföljning</b>
<b>Bedömning av utfall i brukarundersökning gällande frågeställningar avseende upplevelse av bemötande och kommunikation i brukarundersökningar</b>
Kommentar: Brukarundersökning genomfördes i avdelning LSS-bostäder inom boende med särskild service i form av servicebostad. Antalet individer som ingår i målgruppen för enkäten var 309 och totalt har 156 svar inkommit. På frågeställningen "förstår personal hemma vad du säger" har 65 procent svarat alla, på frågeställningen "pratar personal hemma med dig så att du förstår vad de menar" har 63 procent svarat alla. Malmö resultat i enkäten ligger generellt på lägre nivå än rikets.
<b>Bedömning av effekter av vidtagna åtgärder kopplat till utfallet i frågeställningar avseende upplevelse av bemötande och kommunikation i föregående års brukarundersökning</b>
Kommentar: 2022 genomfördes brukarundersökning i daglig verksamhet och personlig assistans. Resultatet i undersökningen i daglig verksamhet visade på att brukarna kände sig osäkra med vem de kunde vända sig till, för att förtydliga detta har verksamheterna satt upp fotografier och kontaktuppgifter till chef och arbetskonsulter. Vidare visade undersökningen att brukarna kunde känna sig otrygga när det kom ny personal, vikarier och nya brukare till verksamheten. Sektionscheferna har arbetat på olika sätt med bemötande, förhållningssätt och kommunikation för att möta detta. Effekterna av åtgärderna bedöms som delvis uppnådda. Inom personlig assistans har antalet hembesök utökats i syfte att brukare ska kunna uttrycka synpunkter och önskemål direkt till omsorgspedagog eller chef som genomför vardera minimum två hembesök per år hos varje brukare. Effekten av arbetet upplevs som god då brukarna uppskattat besöken och känt sig sedda av Malmö stad samt haft möjlighet att ge återkoppling på insatsen. Kompetenshöjning planeras att genomföras inom kommunikation, exempelvis alternativ och kompletterande kommunikation (AKK) för att kunna nå fler brukare i kommande brukarundersökning. Effekterna av åtgärderna bedöms som uppnådda.
<b>Bedömning av handläggningstider på myndighetsenheten för insatser inom LSS och SoL samt gynnande beslut som inte verkställts inom 90 dagar (med särskilt fokus på LSS)</b>
Kommentar: Handläggningstider och icke-verkställda beslut utgör också underlag till uppföljningen av målet. För december månad har handläggningstiderna för sektionerna som handlägger LSS-insatser minskat jämfört med januari. I december var handläggningstiderna för LSS-vuxensektion 3,3 månader, barnsektion 4,4 månader och assistans vuxensektion 2,4 månader. Handläggningstiden för socialpsykiatri har ökat något från 1,2 månader i januari till 1,5 månader. Antalet icke verkställda beslut som passerat 90 dagar har minskat, från 102 kvartal 1 2023 till 79 kvartal 4.

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

Nämndens bedömning är att arbetet med målet delvis går enligt plan. Bedömningen baseras på att arbetet har utvecklats positivt, men att områdena är omfattande och komplexa och vissa arbetsformer såsom digitaliseringsarbetet har behövt förändrats under året. Detta medför att större förflyttningar inom vissa områden ännu inte ses.

## **Bedömning av bidraget till kommunfullmäktigemålet för mandatperioden**

Utifrån de förändringar som skett i kommunfullmäktigemålen för 2024 och framåt kommer arbetet inom ramen för målet förändras. Vissa av områdena som i nuläget följs inom målet kommer framöver följas inom andra mål eller andra processer. Bedömningen är att arbetet inom de olika områdena kommer leda till önskad förflyttning under mandatperioden.

## **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 arbetsätt**

Arbetet med HSL-team, där förvaltningens hälso- och sjukvårdsverksamhet och boendena samverkar kring brukaren eller patienten, pågår. Under året har arbete gjorts i teamen för att utveckla och samordna förebyggande insatser kring individer för en god och nära vård. Teamen har nu fastslagit som arbetsätt inom samtliga boenden, och en kartläggning av hur väl teamen etablerat sig pågår.

Arbetsättet praktisknära lärande har implementerats i en verksamhetsavdelning. Modellen är hämtad från La Trobe universitet och handlar om hur brukarnära arbete kan ledas och personal stöttas. Under året har vissa justeringar gjorts för en ökad verksamhetsanpassning och inför 2024 är nu siktet breddat mot "lärande arbetsplatser" där förvaltningens enhet centrum för forskning och lärande samt omsorgspedagoger och stödpedagoger med utökat ansvar får förtydligade roller. Detta som ett resultat av de kartläggningar kring roller och förutsättningar som gjorts under 2023.

##### **Jämlik hälsa**

Förvaltningen har påbörjat samarbete med elva vårdcentraler som drivs av Region Skåne samt ett antal privata vårdcentraler som jobbar på uppdrag av regionen. Dessa vårdcentraler kallas kontaktvårdcentraler. Utvecklingsarbetet med kontaktvårdcentraler till förvaltningens verksamheter är högt prioriterat och har intensifierats under hösten. Effekter som kan ses är att arbetet bidrar till bättre fungerande läkarkontakter för de Malmöbor som bor i förvaltningens boenden och att fler hälsoundersökningar genomförs för brukare. Under 2023 har mer än 75 undersökningar genomförts i en för brukarna trygg miljö.

En fortsatt viktig satsning är det hälsofrämjande och preventiva arbetet som bidrar till bättre hälsa för målgrupperna. I första hand är fokus inom arbetet på 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). En planerad insats framåt är utbildning för brukare kring kost i syfte att förebygga diabetes.

Inom området fysisk aktivitet har nämnden under året beslutat om en fortsatt samverkan med föreningen idrott för handikappade (FIFH), vidare har även ett mer strukturerat arbete inletts med Region Skåne avseende fysisk aktivitet på recept. Studiecirklar direkt riktade till brukare kommer att starta i förvaltningen under 2024 och syftar till att motivera till hälsosamma levnadsvanor. Under året har även initiativ till ett "hälsoråd" för HSL-personal tagits. Effekterna av rådets arbete kommer att vara mätbart först under 2024.

Vidare har de planerade åtgärderna gällande riktad kompetenshöjning till chefer i Första hjälpen till psykisk hälsa och fördjupad utbildning i Psyk e-bas suicid genomförts under året.

## Plattformen

Funktionsstödsförvaltningen har under många år haft utmaningar med verksamheter som utmanas i att hitta rätt stöd till brukare. Under hösten 2022 beslutades att ett helhetsgrepp skulle tas ur alla perspektiv, både brukares, medarbetares och chefers genom att skapa en gemensam plattform för personer med beteenden som utmanar. En processledare samordnar och driver arbetet. Arbetet bygger på tre huvudspår: förebyggande vardagsstrukturer (här pågår arbetet varje dag), stödjande strukturer (aktiveras innan något händer) och efterhjälpande strukturer (här har något hänt). Det största fokuset är att arbeta förebyggande och ge stöd i detta.

Under året har insamling av underlag inom de förebyggande och stödjande strukturerna gjorts. Utifrån kartläggningen har flera åtgärder identifierats, vissa som redan är igång i linjeorganisationen eller behöver startas upp i förvaltningen, andra som behöver ske i samverkan med andra aktörer såsom psykiatrin inom Region Skåne. I underlaget identifierades att vissa strukturer innan verkställigheten var otydliga. Utifrån detta har bland annat en rutin tagits fram för att undersöka risker i arbetsmiljö inför arbetet med nya brukare och patienter eller inför nya behov. Kopplat till detta har även anvisningsprocesserna för LSS-boenden förtydligats och kompletterats.

En fortsatt insamling av underlag sker för att fånga samtliga relevanta perspektiv och för att på bästa sätt möta denna målgrupp och ge stöd till verksamheterna. Framåt kommer insamling även påbörjas inom de efterhjälpande strukturerna.

## Skyddsåtgärder

Processen för arbetet med skyddsåtgärder är tänkt att utgöra ett stöd när den enskilde själv, anhöriga eller medarbetare upplever att det föreligger oro eller riskfyllt beteende. Insatser enligt LSS, SoL och HSL bygger på frivillighet och en skyddsåtgärd förutsätter alltid ett samtycke från den enskilde. I verksamhetsavdelningarna har flera insatser gjorts för att öka kännedom och följsamhet till processen för skyddsåtgärder.

Under hösten 2023 har förvaltningen i samarbete med hälsa, vård- och omsorgsförvaltningen inlett en genomgång och revidering av gemensamma dokument relaterade till processen för skyddsåtgärder. Under 2024 kommer kompetenshöjande insatser att genomföras i verksamheten både för chefer och medarbetare. Vidare kommer uppdraget som processledare för skyddsåtgärder att förtydligas och utvecklas för att kunna erbjuda ett bättre verksamhetsnära stöd.

Indikatorer	Utgångsvärde	Önskat utfall 2026	Utfall ÅR 2023
1) 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 %	98 % (LSS-boenden), 92% (daglig verksamhet), 93% (personlig assistans)

1) Kommentar: Resultatet gällande boende för vuxna och daglig verksamhet hämtas från Socialstyrelsens enhetsundersökning som årligen besvaras av första linjens chefer inom ramen för Öppna jämförelser. Resultatet gällande personlig assistans har hämtats manuellt via förvaltningens dokumentationssystem. Inom personlig assistans finns inget mätvärde från tidigare år.

Resultaten visar på en hög andel brukare inom förvaltningen som har en aktuell genomförandeplan, dock uppnås inte det önskade utfallet. Det ska observeras att resultatet avser en kvantitativ sammanställning och säger därmed inget om kvaliteten på utformningen och innehållet i genomförandeplanen. Det säger

heller inget om brukaren har varit delaktig i upprättandet av genomförandeplanen.

<b>Underlag för uppföljning</b>
<b>Bedömning av utfall i brukarundersökning gällande frågeställningar avseende upplevelse av självbestämmande och stöd i brukarundersökningar</b>
Kommentar: Brukarundersökning genomfördes i avdelning LSS-bostäder inom boende med särskild service i form av servicebostad. Antalet individer som ingår i målgruppen för enkäten var 309 och totalt har 156 svar inkommit. På frågeställningen "får du bestämma om saker som är viktiga för dig hemma?" har 73 procent svarat ja, på frågeställningen "får du den hjälp du vill ha av boendepersonalen?" har 70 procent svarat ja. Malmös resultat i enkäten ligger generellt på lägre nivå än rikets.
<b>Bedömning av effekter av vidtagna åtgärder kopplat till utfallet i frågeställningar avseende upplevelse av självbestämmande och stöd i föregående års brukarundersökning</b>
Kommentar: 2022 genomfördes brukarundersökning i daglig verksamhet och personlig assistans. Inom daglig verksamhet har åtgärder vidtagits för att öka brukares förutsättningar att uttrycka sig och känna ökad delaktighet, självbestämmande och stöd. Dessa innefattar användning av metoder såsom AKK och bildstöd, och personalen i verksamheterna arbetar för att hitta sätt att kommunicera utifrån individens behov och förutsättningar. Vid uppföljning av genomförandeplaner ställs frågor kring brukarens mående och trivsel i syfte att fånga upp om brukaren har behov av mer stöd, antingen av personal i sin dagliga verksamhet eller hjälp med kontakt med andra professionella. Effekterna av åtgärderna bedöms som delvis uppnådda. Inom personlig assistans har resultatet och frågor kring hur medarbetarna möter brukaren där hen vill bli mött diskuterats på arbetsplatsträff och verksamhetsmöten. Frågan är viktig både kopplat till självbestämmande och skyddsåtgärder, och är ett område som behöver diskuteras vidare. Enheten har arbetat fram en checklista för vad som ska göras vid nya ärenden. En åtgärd är att övergripande omsorgspedagog har en dialog med brukaren kring deras intresse, mål och vad som är viktigt för hen innan ärendet startar. Effekterna av åtgärderna bedöms som uppnådda.

### **Bedömning av bidraget till nämndsmålet för året**

Nämndens bedömning är att bidraget till målet är delvis uppnått. Flera arbetssätt har satts igång eller fastställts, men har ännu inte fullt ut lett till önskade effekter.

### **Bedömning av bidraget till målet för mandatperioden**

Utifrån de förändringar som skett i kommunfullmäktigemålen för 2024 och framåt kommer arbetet inom ramen för gällande mål förändras. Vissa av områdena som i nuläget följs inom målet kommer framöver följas inom andra mål eller andra processer. Bedömningen är att arbetet inom de olika områdena kommer leda till önskad förflyttning under mandatperioden.

## Ekonomisk utveckling under året

### Budgetavvikelse

#### Driftbudget

Tkr	Utfall	Prognos DR	Förändring
Nettokostnad	-2 631 162	-2 621 118	-10 044
Kommunbidrag	2 420 539	2 386 118	34 421
<b>Resultat (budgetavvikelse)</b>	<b>-210 623</b>	<b>-235 000</b>	<b>24 377</b>

#### Viktiga orsaker till årets resultat

Bostad med särskild service LSS (inkl. externa platser)	-114 722
Daglig verksamhet LSS	-19 143
Personlig assistans SFB	1 876
Övriga insatser enligt LSS	-19 556
Övrig verksamhet inom vård och omsorg	-50 659
Förvaltningsövergripande verksamhet	-8 419
<b>Summa budgetavvikelse (utfall)</b>	<b>-210 623</b>

#### Viktiga förändringar jämfört med delårsrapport

Bostad med särskild service LSS (inkl. externa platser)	7 878
Daglig verksamhet LSS	-2 943
Personlig assistans SFB	-124
Övriga insatser enligt LSS	4 164
Övrig verksamhet inom vård och omsorg	15 021
Förvaltningsövergripande verksamhet	381
<b>Summa förändringar</b>	<b>24 377</b>

#### Investeringsram

Tkr	Utfall	Budget	Avvikelse
Inventarier /byggnadsinventarier	15 195	18 000	2 805
Finansiell leasing	20 467		-20 467
Summa inkl. finansiell leasing	35 660		-35 660

## Analys av avvikelser i förhållande till nämndens driftbudget

Funktionsstödsnämnden tilldelades inför 2023 kommunbidrag om 2 381 mnkr.

I samband med Delårsrapporten var nämndens budgetram 2 386 mnkr, vilket inkluderar tilläggsbudget om 3 mnkr avseende medel till Jobbpakten samt 2,3 mnkr som del av årets statsbidrag till kommuner för att motverka segregation.

Den 28 september beslutade kommunfullmäktige att justera funktionsstödsnämndens budgetram från och med år 2023 med 28 mnkr för start av två nya LSS-boenden för barn och unga. Under hösten tilldelades funktionsstödsnämnden även kommunbidrag om 1,9 mnkr som en del av det statsbidrag som Malmö erhållit för utökad bemanning av sjuksköterskor på särskilda boenden, samt 4,5 mnkr för att stärka civilsamhällets arbete och den sociala sammanhållningen i Malmö.

Inklusive beslutad tilläggsbudget under året uppgår funktionsstödsnämndens budgetram för 2023 till 2 420,5 mnkr vilket innebär en ökning med 34,4 mnkr jämfört med Delårsrapporten. Den totala nettokostnaden för året uppgår till 2 631,2 mnkr och årsresultatet blir därmed en negativ budgetavvikelse om 210,6 mnkr. Förändringen jämfört med prognosen efter augusti är en förbättring med 24,3 mnkr. Med hänsyn till budgetramens justering under hösten innebär årets utfall ett försämrat resultat i förhållande till prognosen i Delårsrapporten. På sitt sammanträde den 21 december beslutade kommunfullmäktige att befria funktionsstödsnämnden från resultatansvar för den prognostiserade negativa budgetavvikelsen 2023.

Under 2023, med hjälp av behovsbedömningar och andra insatser som tydliggör brukarens individuella behov, har förvaltningen lagt grunden till att på ett mycket bra sätt kunna möta stödbehovet och säkerställa en rätt personalplanering. Syftet är att begränsa kostnadsökningarna så att rätt resurs finns på plats i organisationen och uppnå en effektiv verksamhetsstyrning samtidigt som Malmöborna får det stöd och den hjälp de har rätt till och medarbetarna tillförsäkras en god arbetsmiljö.

Genomförda behovsbedömningar inom LSS-boendena visade en obalans mellan brukarnas behov och de personella resurserna. För att säkerställa att brukarens behov möts med rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och utifrån rätt fördelning av resurser har förvaltningen därför arbetat för en bättre planering av brukarnas insatser utifrån individuella insatser/genomförandeplaner samt för en ökad intern rörlighet av medarbetare i organisationen. En tillfällig paus av extern rekrytering av medarbetare till funktionsstödsförvaltningen, med undantag för befattningar där legitimation är ett krav, infördes den 15 september och pågår enligt plan till den 31 mars 2024. Fokus ligger på att använda befintliga medarbetare och deras kompetens på bästa sätt samtidigt som trygga anställningar och god arbetsmiljö säkras.

En hög korttidssjukfrånvaro, övertid och personalomsättning medför utöver konsekvenser för den enskilde och för verksamheten även påverkan på ekonomin. Flera insatser har genomförts under året för att höja kompetensen inom det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) i enlighet med den systeminspektion som gjordes i Malmö stad. Arbetet bedöms bidra till minskad sjukfrånvaro, vilket i sin tur bidrar till en bättre arbetsmiljö och tryggare anställningar men även till minskade kostnader för timavlönade timmar och för övertidsarbete.

Tydliga förbättringar gällande såväl den totala sjukfrånvaron som användandet av timavlönade timmar och övertidsarbete ses under året. Framförallt under hösten syns tydliga nedgångar.

Trots det omfattande utvecklingsarbete som startade redan under 2022, de åtgärder som beslutades i samband med Nämndsbudget 2023 samt ytterligare vidtagna åtgärder under hösten, har en budget i balans inte kunnat uppnås under 2023. Med hänsyn till budgetramens förändringar innebär årets utfall ett försämrat resultat i förhållande till prognosen i Delårsrapporten. Detta kan härledas till ökade kostnader inom vissa insatser till följd av förändringar av volymer eller priser men även till att den ekonomiska effekten av åtgärderna inte kunnat uppnås i samma utsträckning som det var beräknat till Delårsrapporten.

Den ekonomiska effekten präglas av att de omställningar som förvaltningen genomför tar tid och måste ske med varsamhet och försiktighet för att säkerställa att varje Malmöbo får sina behov tillgodosedda. Detta har framkommit även i Plan för ekonomi i balans under 2023 och 2024 som nämnden antog i oktober såväl som i samband med den extra ekonomisk prognos som förvaltningen tog fram efter oktober månad.

I Plan för ekonomi i balans 2023 och 2024 framhölls även att behovet av ekonomiska resurser överskred de finansieringsmöjligheter som framtagna effektiviseringsåtgärder erbjöd och att implementeringen skulle fortsätta 2024, vilket innebar att en helårseffekt inte kunde uppnås under 2023. Under 2024 kommer takten av omställningen och andra åtgärder som vidtagits vara avgörande för att nå en ekonomi i balans. Inom det fortsatta arbetet är det också helt avgörande att modellen för tilldelning av resurser till nämnden återspeglar volymutveckling och förändringar som sker inom nämndens målgrupper över tid.

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

### **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 redovisar en negativ budgetavvikelse om 114,7 mnkr för helåret 2023.

Det förbättrade resultatet för samtliga LSS-boenden jämfört med prognosen till Delårsrapporten kan härledas till tillskottet i budgetramen om 28 mnkr för utbyggnad av LSS-boenden barn och unga som nämnden tilldelats enligt kommunfullmäktiges beslut i september. Barnboendena i kommunal regi redovisar ett överskott om 1,3 mnkr för året.

Samtidigt redovisar LSS-boenden för vuxna inom personkrets 1, 2 och 3 i kommunal regi en negativ budgetavvikelse om 114 mnkr vilket är ett försämrat resultat jämfört med prognosen efter augusti.

Arbetet med att genomföra och använda resultatet av behovsbedömningar per boende som ett verktyg för att säkerställa att bemanningsplaneringen och befintliga resurser utgår från brukarnas behov av insatser har haft fullt fokus under året. Den stora omställningen har framförallt skett under hösten genom insatsplanering, bemanningsplanering och anpassning till de resurser behovsbedömningarna visar. Diskrepansen mellan bedömda resurser och faktiskt använda resurser var omfattande och det negativa ekonomiska resultatet är en effekt av att omställningen tagit tid.

I enlighet med tidigare bedömning har en viss ekonomisk effekt av omställningen kunnat uppnås under 2023 och även under 2024 kan en helårseffekt inte uppnås. På sikt kommer nuvarande budgetavvikelse inom insatsen att vara åtgärdad fullt ut. Under perioden september-december 2023 har 46 färre årsarbetare i genomsnitt per månad utfört arbete inom insatsen jämfört med samma period förra året.

Resultatet för externa platser LSS blev en negativ budgetavvikelse om 5 mnkr, vilket innebär en försämring med 1 mnkr jämfört med Delårsrapporten. Den negativa budgetavvikelsen kan generellt härledas till högre dygnspriser hos externa utförare än budgeterat men från och med hösten även till högre volymer än budgeterat. Antalet köpta platser blev 23 i december. För helåret har drygt 20 platser köpts i snitt per månad medan antalet budgeterade platser är 19.

Inom LSS-utbyggnaden har budgetmedel om 9,9 mnkr tillsatts 2023 för tre nya gruppboendestäder i kommunal regi, med totalt 18 lägenheter. Försenad start genererar ett överskott om 3 mnkr på årsbasis, vilket stämmer överens med prognosen.



## **Daglig verksamhet LSS**

Daglig verksamhet LSS redovisar för 2023 ett underskott om 19,1 mnkr. Utfallet innebär ett försämrat resultat med 2,9 mnkr jämfört med Delårsrapporten, vilket beror på en felberäkning i tidigare prognos när det gäller erhållna medel för Jobbpakten.

Volymökningen inom daglig verksamhet i kommunal regi som skett de senaste åren fortsätter. Även antalet personer med daglig verksamhet i extern regi ökar. Det totala antalet brukare med daglig verksamhet ökade kraftigt under hösten, från 935 i juli till 966 i december.

Beslutade effektiviseringsåtgärder har gett en något mindre ekonomisk effekt än planerat under året, vilket utgör en del av det redovisade underskottet. Att arbeta med den inför året nya resursfördelningsmodellen har inneburit en omställning för sektionschefer men modellen används som styrinstrument i allt större omfattning efterhand som arbetet fortskrider.

Respektive verksamhets utfall i resursfördelningsmodellen följs upp varje månad genom en färgkarta för att möjliggöra analys av personalkostnader. Syftet är att sätta in adekvata åtgärder på olika nivåer i styrkedjan.

Sektionschefer och medarbetare i verksamheterna har försetts med informationsmaterial kring resursfördelningsmodellen i form av skriftliga underlag samt en av avdelningschef inspelad film. Syftet har varit att öka medvetenheten om hur resursfördelningsmodellen fungerar. Beläggningsscheman har införts i alla verksamheter, som ett konkret verktyg för att synliggöra och möjliggöra ett aktivt arbete utifrån resursfördelningsmodellen. Dessa scheman ska kontinuerligt hållas uppdaterade av sektionschef tillsammans med medarbetare.

Utvecklingsarbetet ”DV 2030” har startat upp under året inom ramen för en effektiv verksamhetsstyrning och inbegriper analys och omställningar på alla nivåer, från den enskildes behov och önskemål om aktivitet till hur verksamheter drivs och organiseras. Utvecklingsarbetet har sedan start tagit stora steg framåt och konkreta åtgärder har tagits fram för att nå ekonomi i balans.

De sammanvägda åtgärderna inom ”DV2030” väntas generera en större ekonomisk effekt under 2024. Några av de konkreta åtgärderna är att delad plats fasas ut, förutom för de brukare som är på väg mot enskild plats, fordon har avbokats eller sagts upp och en ny rutin för brukares personliga assistenter i daglig verksamhet har tagits fram. Två stora åtgärder som beslutats är att ha utvalda sommaröppna verksamheter samt att införa en gemensam bemanning för hela daglig verksamhet. Dessa åtgärder förväntas minska antalet vikarier och därmed kostnaderna.

## **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. Antalet ärenden blev 399 i snitt per månad vilket genererar ett överskott om 1,9 mnkr för 2023.

## **Övriga insatser enligt LSS**

Övriga insatser LSS redovisar en negativ budgetavvikelse om sammanlagt 19,6 mnkr, vilket innebär ett förbättrat resultat med 4,2 mnkr jämfört med prognosen till Delårsrapporten.

Insatsen personlig assistans LSS redovisar ett överskott om 1,2 mnkr för året. Det positiva resultatet kan härledas till färre ärenden än budgeterat, vilket genererar ett överskott inom myndighetsutövning.

Förvaltningens utförande enhet för personlig assistans SFB som tillhandahåller personlig assistans i kommunal regi för de brukare som valt kommunen som utförare redovisar en negativ budgetavvikelse om 16,5 mnkr för 2023.

Nivån på assistansersättningen är en fortsatt utmaning och har en kontinuerlig negativ påverkan på utförarenhetens ekonomi. Den negativa budgetavvikelsen som redovisas kan härledas till en ackumulerad

underfinansiering över tid tillsammans med ökade volymer under året. Detta beror dels på schablonersättningens låga nivå, dels på ärenden med utökad behov av stöd eller hastigt avslutade ärenden.

Trots insatsens inbyggda utmaningar kopplat till finansieringen av personlig assistans som till största delen inte är påverkbara har ett kontinuerligt effektiviseringsarbete inom den utförande enheten fortsatt. Till exempel pågår en planering för att flera korta insatser framöver utförs av medarbetare i förvaltningens boenden vilket skapar bättre ekonomiska förutsättningar inom båda insatserna.

Korttidsvistelse LSS för barn redovisar en negativ budgetavvikelse om 2,3 mnkr på årsbasis.

Den negativa budgetavvikelse som prognostieras för korttidsvistelse LSS kan i sin helhet härledas till utförarverksamheten där en låg beläggning genererat intäktsbortfall för korttidshemmen. Att beläggningen har varit låg inom korttidsverksamheten för barn trots en hög efterfrågan om insatsen beror på att ett utökad 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 startar ett nytt korttidsboende med sex platser våren 2024. Detta möjliggör för bättre anpassade grupper och mer effektiv beläggning som helhet samtidigt som ett bättre stöd till vårdnadshavare bedöms tillgodoses.

### **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 redovisar för året en negativ budgetavvikelse om 50,7 mnkr, vilket är en förbättring jämfört med Delårsrapporten.

Särskilt boende SoL i kommunal och extern regi redovisar en negativ budgetavvikelse om 13,9 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.

Efterfrågan om särskilt boende SoL möts av erbjudanden om plats i kommunal regi i Malmö i all större utsträckning, vilket gör att antalet personer inom särskilt boende i kommunal regi ökade under året medan antalet personer med en extern plats minskade.

Även inom särskilda boenden är det avgörande att bemanningsplaneringen möter brukarens individuella behov på ett effektivt sätt.

Korttidsvistelse SoL redovisar en negativ budgetavvikelse om 6,8 mnkr.

Efterfrågan på korttidsplatser SoL ökade kraftigt under 2022 och trenden fortsatte under 2023. En volymökning konstateras särskilt när det gäller korttidsplatser där kostnaden delas mellan funktionsstödsförvaltningen och arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

En anledning till en ökad efterfrågan om korttidsplatser är även behovet av att utredningen som föregår beviljande av insatser måste genomföras i en miljö med tillgång till personal dygnet runt.

Under 2023 har verksamheten arbetat för en snabbare utslussning till andra insatser och därmed ett färre antal dygn per brukare inom korttidsvistelse. Att starta ett utredningsboende bedöms bli ett effektivare alternativ än användandet av befintliga korttidsplatser och detta planeras framöver tillsammans med arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

Boendestödet redovisar en negativ budgetavvikelse om 9,5 mnkr för året vilket kan härledas till en fortsatt ökning av efterfrågan om insatsen. I december 2023 var antalet personer med boendestöd 743 inom målgruppen socialpsykiatri och 169 inom målgruppen med boendestöd som alternativ till LSS-boende, medan motsvarande antal var 647 respektive 138 i december 2022. Detta innebär en volymökning med 15

procent för boendestödet inom socialpsykiatri och med 22 procent för boendestödet som alternativ till LSS-boende.

En mätning av effektiviteten inom boendestödet kommer att genomföras i månadsskiftet januari/februari och myndighetsfunktionen kommer att göra en riktad uppföljning av boendestödet under tre månader.

Hemtjänsten redovisar för 2023 en negativ budgetavvikelse om 19 mnkr, vilket i sin helhet kan härledas till högre kostnader än budgeterat inom förvaltningens utförarenhet. Jämfört med prognosen till Delårsrapporten har det skett en mindre förbättring.

Planeringen för hälsa, vård- och omsorgsförvaltningens återtagande av utförandet av hemtjänstinsatser i enlighet med rekommendationen i utredningen Genomlysning av funktionsstödsnämndens ekonomi pågår för fullt och genomförandet bedöms starta i februari 2024. Under tiden arbetar förvaltningen för att uppnå en så kostnadseffektiv verksamhet som möjligt genom att i den mån verksamhetens förutsättningar tillåter anpassa bemanningen till utförd tid.

Hälso- och sjukvårdsverksamheten i sin helhet redovisar en negativ budgetavvikelse om 1,1 mnkr för året. En kostnadsdrivande post under året har varit förskrivningen av individuella hjälpmedel.

Sjuksköterskeorganisationen har under året arbetat för en organisation som både gynnar patienter och har fokus på kostnadseffektivitet och utslussning av inhyrd bemanning. Behovet av inhyrd bemanning upphörde helt under hösten, vilket har förbättrat det ekonomiska resultatet.

Rehabiliteringsverksamheten har fortsatt utveckla och förstärka teamarbetet med fokus på ett rehabiliterande, förebyggande och hälsofrämjande arbete. Lagförändringar, så som den nya socialtjänstlagen, kommer innebära ett ännu större fokus på det förebyggande arbetet framöver.

Både sjuksköterskeorganisationen och rehabiliteringsverksamheten har fortsatt 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 redovisar för 2023 en negativ budgetavvikelse om 8,4 mnkr, vilket innebär en mindre förbättring jämfört med prognosen till Delårsrapporten.

Årets negativa budgetavvikelse kan härledas till en försenad ekonomisk effekt av det pågående arbetet med effektivare administrativa processer, extrakostnader för införandet av ett nytt personalsystem samt ökade kostnader för lokaler och IT-system.

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

Funktionsstödsnämnden tilldelades för 2023 en investeringsram om 18 mnkr. 15,2 mnkr av investeringsramen har använts för inredning och annan utrustning som behövts för start av nya verksamheter, lokalanpassningar, investeringar till följd av inköp av hjälpmedel, brandlarm och andra inventarier. Den positiva budgetavvikelsen inom investeringsramen om 2,8 mnkr överstiger något prognosen till Delårsrapport 2023 som pekade på ett överskott om 2 mnkr på årsbasis.

Investeringar gällande den finansiella leasingen för hyror, som inte belastar nämndens investeringsbudget, uppgår till 20,5 mnkr på årsbasis.

Detta innebär att nämndens totala utfall för investeringar 2023 inklusive finansiell leasing uppgår till 35,7 mnkr.

## Förväntad utveckling kommande år

### Nämndens ekonomi

Den ekonomiska situationen som funktionsstödsförvaltningen haft de senaste åren kommer påverka nämndens verksamheter även under 2024. Situationen har inneburit stora krav på åtgärder och omställning av verksamhet under 2023, ett arbete som fortsätter det kommande året. Resultatet av den genomlysning av nämndens ekonomi som förvaltningen tillsammans med stadskontoret genomförde under hösten 2022 och våren 2023 har varit en viktig faktor för att kunna fastställa riktningen på det fortsatta arbetet.

I enlighet med genomlysningens rekommendationer har behovsbedömningar genomförts och nya fakta och bedömningsunderlag har därmed tagits fram. Förändringsarbete och omställning sker i hela förvaltningen, ett arbete som är tidskrävande och måste genomföras med varsamhet och försiktighet för att säkerställa att varje Malmöbo får sina behov tillgodosedda.

Att säkerställa att brukarens behov möts med rätt insats, på rätt sätt, i rätt tid och utifrån rätt fördelningar av resurser är nämndens största fokus framåt. Framöver är det avgörande att modellen för tilldelning av resurser från kommunfullmäktige till funktionsstödsnämnden tillförsäkrar en finansiering som stämmer överens med den volymutveckling och de förändringar som sker inom nämndens målgrupper över tid, med fokus på omfattande insatser såsom LSS-boende, daglig verksamhet och boendestöd, ett arbete som behöver vara färdigställt innan sommaren 2024.

Osäkerheter i omvärlden och i den globala ekonomin påverkar fortsatt funktionsstödsnämndens verksamheter och målgrupper. Det generella prisläget har påverkan på funktionsstödsnämndens ekonomi. De effekter som kommer av världsläget kan innebära ett osäkert ekonomiskt läge framåt för nämnden.

### Effektiv verksamhetsstyrning med anpassning till tilldelade resurser

Förvaltningens arbete för att motverka kostnadsstegring har fokus på att utforma tydliga och transparenta resursfördelningsmodeller som utgår från specifika behov hos Malmöbon som får insatser i olika delar av förvaltningens verksamheter. Aдекватa resursfördelningsmodeller tillsammans med relevanta nyckeltal kommer leda till en effektiv verksamhetsstyrning som innebär kontroll över resurserna och förhindrar att tilldelad ram överträds. Arbetet med ett främjande och förebyggande verksamhetsstöd såväl som effektivare administrativa processer och ett effektivt lokalutnyttjande fortsätter också under 2024. Från och med 2024 kommer nämnden att få en månatlig rapportering av den ekonomiska utvecklingen med särskilt fokus på vissa insatser. Inom ramen för en tydlig ekonomistyrning ska varje budgetansvarig chef ha det underlag som krävs för att brukarens individuella behov ska tillgodoses inom tilldelade resurser. Förändringar som krävs genomförs med fokus på medarbetarnas delaktighet och i samverkan med fackliga organisationer.

Inom ramen för arbetet med en effektiv verksamhetsstyrning och i enlighet med rekommendationen i genomlysningen av nämndens ekonomi om att utveckla arbetet med analys och prognoser för att bättre förstå och föregripa faktorer som driver kostnadsutvecklingen genomför förvaltningen projektet Kostnad Per Brukare (KPB). Arbetet med projektet sker tillsammans med företaget Ensolution och pågår under vintern 2023 och våren 2024. Projektet möjliggör uppföljning av kostnadsutvecklingen och jämförelse av verksamheter ned på individnivå. Genom att använda gemensamma termer och begrepp för uppföljningen ska dessutom jämförelser med andra kommuner förenklas och kvalitetssäkras.

### Jämlik hälsa och Nära vård

Nära vård är en genomgripande förändring av hälso- och sjukvården på nationell, regional och kommunal nivå som ska vara genomförd till 2027 och som berör samtliga verksamheter och omfattar både vuxna och barn. Omställningen innebär en fokusflyttning från organisation till person och relation. Arbetet med nära vård behöver ha fokus på tidiga och samordnade insatser samt geografisk och lokal utveckling för att möta personen där den är. Arbetet med omställningen sker tillsammans med socialförvaltningarna, skolförvaltningarna samt med såväl regional som kommunal primärvård och slutenvård där barn- och

ungdomspsykiatri och vuxenpsykiatri är viktiga aktörer. Det är av vikt att samverka medför handling och resultat och inte stannar vid kontaktskapande. För att underlätta samverkan är det viktigt att IT-lösningar svarar mot de sekretesskrav som finns.

Utvecklingsarbetet ”Jämlig hälsa för alla - särskilt för personer med funktionsnedsättning” har som mål att det hälsofrämjande arbetssättet ska integreras i hela förvaltningens verksamheter. Fokus ligger på att öka teamsamverkan kring individen, både inom förvaltningen (till exempel mellan boende och HS-enheten) och i förhållande till andra insatser kring individen, så som psykiatri och vårdcentral. Det skapas en medvetenhet kring och kunskap om vikten av personcentrering inom hela förvaltningen i enlighet med intentionerna i Nära vård. Gränsdragningen mellan kommunal och regional sjukvård behöver ständigt följas upp både vad gäller ekonomi och ansvar. Även de stora kostnadsökningar som sker inom hjälpmedelsområdet, både på grund av generella prisökningar, nya upphandlingar och en ökad volym påverkar nämndens ekonomi och är viktiga att följa.

### **Rätt kompetens i välfärden och professionalisering av verksamheten**

Välfärdssektorn står inför stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjningen de kommande åren vilket gör kompetensförsörjningen till en viktig och angelägen strategisk fråga för förvaltningen. Ytterligare fokus behöver riktas mot att ta vara på befintliga medarbetares kompetens och att arbeta strategiskt med omställning. Att vara en attraktiv arbetsgivare där möjlighet ges att arbeta inom olika verksamheter inom funktionsstödsförvaltningen kommer vara avgörande. Möjligheten att ha en egen robust utbildningsorganisation som kan säkerställa att samtliga medarbetare som arbetar närmst brukarna minst har de grundläggande färdigheter som krävs avseende upprättande av genomförandeplaner, social dokumentation och säker läkemedelshantering är avgörande. Utöver detta finns omfattande behov av kunskap kring att leva med funktionsnedsättningar och livsvillkoren som kommer med detta samt kompetens inom specifika metoder för att på bästa sätt stötta brukarna i att fullt ut leva sitt liv utifrån egen kraft. I förvaltningen har bildats en samlad utbildningsorganisation som kan arbeta mer spetsigt och fokuserat än tidigare och där prioriteringar bland nödvändiga utbildningssatsningar också kan ske. Funktionsstödsförvaltningen har därför fattat beslut om implementering av den så kallade "Yrkesresan", den nationella utbildningssatsningen inom LSS-området.

Genom att förvaltningen samarbetar och samverkar med olika utbildningsorganisationer möjliggörs kunskapsutbyte som bidrar till att skapa en lärande organisation. Det fortsatta samarbetet med Malmö och Lunds universitet samt andra lärosäten är viktiga led i att säkerställa kompetensförsörjningen och för att säkra att berörda Malmöbor får det stöd och den omvårdnad de behöver. Samverkan med gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen kring kompetensutvecklingsinsatser inom vuxenutbildningen kommer fortsätta även under 2024 med fokus på att öka kompetens och behålla personal. Varje verksamhet har också ett ansvar att skapa förutsättningar för att kompetensutveckla medarbetarna, den lärande arbetsplatsen. Detta sker bland annat genom att omsorgspedagoger, stödpedagoger med utökat ansvar och andra funktioner med uppdrag att bidra till kompetensutveckling enskilt och tillsammans med Centrum för forskning och lärande skapar strukturer för professionalisering av förvaltningen som helhet.

### **Välfärdsteknologi**

Fokus i förvaltningens digitala utvecklingsarbete de kommande 3–5 åren är tillgänglig digitalisering med omtanke som syftar till att stötta nämndens målgrupper med möjligheter till ökad delaktighet och inkludering. Syftet är att ge varje individ, utifrån sina förutsättningar och sin egen kraft, stöd att forma ett aktivt och tryggt liv baserat på självständighet och självbestämmande. En förutsättning för detta är att den digitala tekniken är både tillgänglig och användbar. Utvecklingen fokuseras genom verksamhetsnära och behovsstyrt utvecklingsarbete inom ett antal temaområden som ligger i linje med nationella initiativ som SKR Handslaget, vision e-hälsa 2025 och nära vård.

Välfärdstekniken ska utgå från kriterierna för god vård och omsorg, som innebär att vården och omsorgen ska vara kunskapsbaserad, säker, tillgänglig, effektiv och jämlig samt utgå från individens behov. Då nämndens målgruppers behov spänner över en mycket stor bredd krävs motsvarande bredd av lösningar, ett stort mått av individualisering för både brukare och arbetsgrupp. Verksamhetsspecifik test, utveckling och tillämpning inom området kräver aktiv medverkan från berörda verksamheter.

## Kommande förändringar på nationell nivå

Huvudmannaskapsutredningen för personlig assistans som presenterade sitt slutbetänkande i mars 2023 föreslår att all utredning och finansiering av personlig assistans blir statlig och överförs till Försäkringskassan under ett års tid med start i januari 2026. Utredningen bedömer även att Försäkringskassan och kommunerna behöver minst 12 månader för att förbereda ett förstatligande, vilket innebär att riksdagen måste fatta beslut om förändringen senast hösten 2024. Förändringarna inom personlig assistans innebär en direkt påverkan på nämndens verksamhet och ekonomi de kommande åren. Regeringen avser att lämna en lagrådsremiss om en ny socialtjänstlag senvåren 2024 och en ny socialtjänstlag kan träda i kraft under 2025. Reformen innebär förutom den nya socialtjänstlagen ett långsiktigt stöd till kommunerna för omställning, genom en bemannings- och kompetenssatsning och en överenskommelse med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).

En annan viktig insats som är prioriterad av regeringen enligt budgetpropositionen för 2024 är att ta fram en ny nationell strategi för arbetet med psykisk hälsa och suicidprevention. Regeringen föreslår även förstärkningar till pågående satsningar för att främja psykisk hälsa. Nämndens satsningar inom det socialpsykiatriska området har delvis finansierats med statsbidrag de senaste åren, därför är en fortsatt statlig satsning inom området betydelsefull även framöver.

En parlamentarisk utredning håller på att se över samtliga delar av utjämningsystemet för kommuner och regioner, inklusive LSS-utjämningsen för kommuner. Utredningen, som ska vara klar i maj 2024, ska även överväga om det finns riktade statsbidrag som kan inordnas i det generella statsbidraget.

## Resultaträkning

Tkr	Utfall	Budget	Avvikelse
Bidrag	179 525	145 446	34 079
Övriga intäkter	636 618	624 931	11 687
<b>Totala intäkter</b>	<b>816 143</b>	<b>770 377</b>	<b>45 766</b>
Lönekostnader	-1 349 648	-1 224 515	-125 133
PO-Pålägg	-589 110	-543 696	-45 414
Övriga personalkostnader	-6 759	-5 989	-770
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>-1 945 517</b>	<b>-1 774 200</b>	<b>-171 317</b>
Lokal- och markhyror	-227 135	-228 217	1 082
Övriga kostnader	-1 248 015	-1 179 297	-68 718
Avskrivningar	-22 877	-7 874	-15 003
<b>Totala övriga kostnader</b>	<b>-1 498 027</b>	<b>-1 415 388</b>	<b>-82 639</b>
<b>Nettokostnad exkl. finansnetto</b>	<b>-2 627 401</b>	<b>-2 419 211</b>	<b>-208 190</b>
Kommunbidrag	2 420 539	2 420 539	0
Finansiella intäkter	21	0	21
Finansiella kostnader	-3 782	-1 328	-2 454
<b>Resultat</b>	<b>-210 623</b>	<b>0</b>	<b>-210 623</b>
<b>Nettokostnad</b>	<b>-2 631 162</b>	<b>-2 420 539</b>	<b>-210 623</b>

Årets resultat blev en negativ budgetavvikelse om 210,6 mnkr.

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

Ett exempel är budgetavvikelsen inom kontogruppen Bidrag som beror på att statsbidrag för bland annat habiliteringsersättning och föräldraskapsstöd inte är budgeterat. Motsvarande kostnader som finansieras med dessa statsbidrag är inte heller budgeterade och skapar budgetavvikelser inom kontogrupp Övriga kostnader.

Lokal- och markhyror redovisar ett överskott trots betydligt högre lokalkostnader än budgeterat. Detta beror på förändringen gällande redovisning av finansiell leasing för hyror som innebär att hyreskostnader för nya lokaler redovisas i form av avskrivningar och finansiella kostnader och budgeten överskrids därmed för dessa poster.

## Riktade statsbidrag och övriga bidrag

Benämning/ ändamål	Ansvarig myndighet/ bidragsgivare	Utfall (tkr)
<b>Riktade statsbidrag</b>		
Statsbidrag varaktig vård	Migrationsverket	15 354
Stöd till riktade insatser inom området psykisk hälsa och ohälsa (PRIO-medel)	Socialstyrelsen	5 002
Skånegemensamma stimulansmedel till insatser för förstärkt samverkan inom området psykisk hälsa	Regeringen via SKR och KFS	2 485
Statsbidrag Nära vård	Regeringen via SKR och KFS	15 089
Statsbidrag Motverka ensamhet bland äldre	Socialstyrelsen	425
Statsbidrag för ett hållbart arbetsliv	Socialstyrelsen	902
Statsbidrag för verksamhetsförlagd utbildning	Socialstyrelsen	18
Statsbidrag Säkerställa en god vård och omsorg av äldre personer	Socialstyrelsen	1 745
Statsbidrag Personligt Ombud	Socialstyrelsen/ Länsstyrelsen	5 554
Statsbidrag Habiliteringsersättning	Socialstyrelsen	7 623
Statsbidrag för förstärkt föräldraskap	Myndigheten för familjerätt och föräldraskapsstöd	12 000
Övrigt: forskarutbildning mm	Malmö universitet, mm	481
<b>Övriga bidrag</b>		
Lönebidrag /Nystartsjobb	Arbetsförmedlingen	2 536
Assistansersättning personlig assistans SFB	Försäkringskassan	84 221
Momsbidrag för köp av ej skattepliktig verksamhet	Skatteverket	22 775
Övrigt		3 315
<b>SUMMA BIDRAG</b>		<b>179 525</b>

Funktionsstödsnämnden har under 2023 erhållit ekonomiska medel i form av bidrag från staten och olika myndigheter om totalt 179,5 mnkr varav 66,7 mnkr avser riktade statsbidrag. De flesta riktade statsbidrag som nämnden erhållit under året är bidrag som tilldelas av staten och som löper över flera år. Nytt för 2023 har varit tilldelade medel för förstärkt föräldraskapsstöd och för att förebygga kriminalitet bland barn och unga om 12 mnkr. Dessa medel har använts till det övergripande arbetet med barn och föräldrar, för att säkra bemötandet av ungdomar med normbrytande beteende, till satsningar på helg- och lovkollo för barn med funktionsnedsättning, till utökat kvalitet på korttidsverksamheten för barn som utmanar verksamheten genom att göra anpassningar som möter varje barns individuella behov samt till förstärkt myndighetsutövande och anhörigstöd.

Som tidigare nämnts är det viktigt att uppmärksamma staten på behovet av att göra funktionshinderområdet till ett eget kunskapsfält och tydligare sätta behovet av kompetenssatsningar, stöd i bemanningsfrågor, ledarskap och forskning i fokus.



## Särskild fråga från kommunstyrelsen

### Det systematiska arbetet med mänskliga rättigheter

Malmö stads kommunfullmäktige antog 2022 *"Policy för mänskliga rättigheter med fokus på barnets rättigheter, jämlikhet och jämställdhet"*. Syftet med policyn är att ge vägledning i arbetet med att säkerställa respekt för och främjande av mänskliga rättigheter på lokal nivå. Policyn ska ligga till grund för ett systematiskt och samordnat arbete i staden. I policyn finns fyra vägledande principer som ska vara utgångspunkt för detta arbete.

1. Malmö stad sätter Malmöbon i centrum och säkerställer individens rättigheter i stadens styrning- och verksamhetsuppföljning samt i analyser och beslut.
2. Malmö stad är tillgängligt för alla och verksamhet genomförs med likvärdigt, jämlikt och jämställt bemötande, kvalitet och tillgång.
3. Malmö stad tar tillvara på Malmöbornas kunskap och erfarenheter och ger dem möjligheter att ha inflytande i frågor och beslut som påverkar dem.
4. Malmö stad kommunicerar på ett transparent och inkluderande sätt om stadens verksamhet och om Malmöbornas rättigheter och möjligheter att utkräva dem.

Då Malmö stad har höga ambitioner inom detta område är syftet med den särskilda frågan att få en samlad bild över vilket systematiskt arbete som finns på plats i stadens verksamheter för att omsätta de vägledande principerna. Den särskilda frågan syftar även till att identifiera de möjligheter och utmaningar som nämnden eller bolaget ser i arbetet med att omsätta de vägledande principerna. Detta för att ringa in områden där staden ytterligare kan kraftsamla.

Policyn för mänskliga rättigheter reglerar inte Malmö stads ansvar som arbetsgivare och arbetsgivarperspektivet omfattas därför inte i den särskilda frågan. Det arbetet utförs inom ramen för stadens ramverk Aktiva åtgärder och rapportering sker inom ramen för personalredovisningen.

### **1. Hur arbetar ni systematiskt för att säkerställa implementering och uppföljning av principerna i policyn i er verksamhet? Om ni inte har ett aktivt systematiskt arbete i nuläget, hur planerar ni för att utveckla det framåt?**

Kärnan i funktionsstödsnämndens verksamhet är inflytande, delaktighet och självbestämmande för individen samt möjlighet att delta i samhället på lika villkor. Förvaltningens arbete utifrån kärnuppdraget och befintliga insatser utgår därmed till stor del från intentionen i de vägledande principerna i policyn för mänskliga rättigheter. Exempel på befintliga insatser är arbetet med delaktighet i genomförandeplaner, arbetet mot våld i nära relation, samverkan med brukarorganisationer, öppna nämndssammanträden och tillgänglighetsanpassning av kommunikation. Under 2023 har ett större arbete genomförts för att systematisera implementeringen av principerna i förvaltningen, tydliggöra kopplingen till befintligt arbete och undersöka utmaningar och behov kopplat till principerna.

I januari 2022 inleddes ett förvaltningsgemensamt kvalitets- och utvecklingsarbete. Syftet var att skapa en gemensam riktning i förvaltningens kärnuppdrag – att verka för att Malmöbor som har behov av stöd inom LSS och socialpsykiatri samt HSL-insatser ska ha ett gott liv och åtnjuta sina rättigheter fullt ut. I arbetet identifierades ett antal prioriterade områden. Mänskliga rättigheter och social hållbarhet är ett av de prioriterade områdena. Parallellt med förvaltningens utvecklingsarbete beslutade kommunfullmäktige den 1 oktober 2022 om policyn för mänskliga rättigheter.

För att skapa en helhetsbild av förvaltningens arbete med mänskliga rättigheter och social hållbarhet var den initiala prioriteringen att identifiera förändringsbehov och åtgärder. Under 2023 genomfördes kartläggning och nulägesanalys som utgick från tidigare och befintliga insatser tillsammans med utvärderingar och analyser av dessa samt utmaningar och behov. Därefter genomfördes ett arbete med att bryta ned de vägledande principerna i policyn på förvaltningsnivå och genom det prioritera åtgärder utifrån de utmaningar och behov som identifierats.

Åtgärderna kategoriseras utifrån de fyra vägledande principerna. Förvaltningen har valt att innefatta arbetsgivarperspektivet i arbetet. Inom funktionsstödsnämnden finns redan en befintlig samverkan mellan HR och samordnande funktioner inom förvaltningen. Förvaltningens HR-avdelning har vidare arbetat med nedbrytning av de vägledande principerna utifrån HR-processerna och sett över befintligt arbete och behov av åtgärder.

Sammanställning av åtgärder är klar och förslag på struktur för arbetet påbörjad. Det förarbete som genomförts under 2023 ska nu förankras bredare i förvaltningen och fortsatta dialoger kommer ske inom verksamheterna och staberna. Flera informations- och dialoginsatser är planerade för våren 2024. Vissa prioriterade åtgärder är integrerade i mål- och budgetprocessen och följs upp inom ramen för den, andra sker parallellt med detta och följs upp av arbetsgruppen.

## **2. Vilka möjligheter och utmaningar ser ni i arbetet med att omsätta de vägledande principerna på nämnds- och bolagsnivå och på stadsövergripande nivå?**

De vägledande principerna i policyn ger en gemensam riktning för staden och tydliggör nämndernas ansvar i arbetet med mänskliga rättigheter. Att principerna bygger på principerna för rättighetsbaserat arbete möjliggör en bra grund för staden att ta ett samlat grepp om arbetet och ett mer aktivt arbete utifrån rättighetsperspektivet.

På nämndsnivå ger de vägledande principerna möjlighet att tydliggöra nämndens ansvar, som offentlig aktör, att tillgodose och skydda människors rättigheter men också att säkerställa på vilket sätt det görs. De vägledande principerna möjliggör därmed ett mer strukturerat och systematiskt arbete med mänskliga rättigheter där nämnder utifrån sitt grund/kärnuppdrag kan stärka de områden där det behövs. Utmaningarna kopplat till omsättningen av de vägledande principerna på nämndsnivå handlar främst om att hitta rätt arbetsformer för att säkerställa ett systematiskt arbete på alla nivåer och om rätt förutsättningar för tid och kompetens att arbeta med frågorna.

Rättighetsbaserat arbete kräver kompetens och förståelse för arbetssättet och på stadsövergripande nivå innebär det att arbetet måste vara tydligt och att stöd finns för nämnderna och bolagen. Det är viktigt att synliggöra vad arbetssättet innebär och att det är en omställning som betyder ett annat sätt att tänka och arbeta på. För att policyn och de vägledande principerna ska få genomslag i organisationen och önskad effekt för Malmöborna behöver arbetet tydligt förankras i staden, på alla nivåer från medarbetare till chefer och förtroendevalda. Det kräver tydligare stöd, struktur och kommunikation från den stadsövergripande nivån gällande policyn och arbetet med den. Detta innefattar även att stadsgemensamma processer behöver anpassas för att underlätta förvaltningarnas arbete och så att inte för många egna lösningar krävs. Det är vidare problematiskt att policyn inte innefattar arbetsgivarperspektivet. Ett av stadens mål inom målområde en god organisation rör en god och likvärdig service, vilket absolut är relevant i förhållande till policyn då medarbetarnas arbetsmiljö och arbetsvillkor i högsta grad är kopplat till det bemötande och den kvalitet och service som ges till Malmöborna.

En annan utmaning kopplat till stadsövergripande nivå är tydliggörandet av policyn för mänskliga rättigheter i förhållande till andra befintliga och kommande styrdokument på området. I det praktiska arbetet blir det många styrsignaler för förvaltningarna och verksamheterna att förhålla sig till, vilket riskerar att skapa otydlighet i arbetet. Det behöver därför finnas ett samspel mellan styrdokumentet och mellan vad som ska göras och hur. För att få till en förflyttning i staden och hos förvaltningarna behöver det finnas arbetssätt, processer och samordnat stöd på plats som är kopplade till intentionerna i de olika styrande dokumenten. Utan detta är risken att styrdokumentet inte omsätts till handling och systematik. Vidare behöver kopplingarna mellan mänskliga rättigheter och arbetet med Agenda 2030 förtydligas på stadsövergripande nivå, både kunskapsmässigt och för det operativa genomförandet.