

Redovisning av uppdrag att ta fram konkreta besparingsåtgärder för tillkommande prognostiserat underskott 2025 och 2026

-Vård- och omsorgsnämnden



Rapport
Datum: 2025-06-02

Bakgrund	3
Förslag på åtgärder inom uppdraget: Översyn och anpassning av bemanning i syfte att reducera underskottet inför 2026	4
Effektivare hantering av tomhyror inom särskilt boende.....	4
Hyresjustering hyresgäster i kommunens boenden.....	6
Besparing av nattbemanning på särskild boende för äldre.....	6
Översyn och anpassning av bemanning	7
Naturliga avgångar	7
Anställningsstopp (undantag SSK och USK)	7
Översyn och anpassning av bemanning icke verksamhetsnära personal	7
Förslag som utretts av förvaltningen men som inte aktualiseras	9
Besparing gällande arbetsresor Daglig verksamhet	10

Bakgrund

Redan ingående i 2025 års budgettram fanns indikationer om att verksamheten inte kommer att klara sig med de av fullmäktige tilldelade ramarna. För att nämnden skulle ha en budget i balans inför 2025 beslutade nämnden att vidta åtgärder avseende kostnadsbesparingar i samband med budgeten. I samband med kvartalsrapporten 2025 har beslutade åtgärder utvärderats gällande effekt samt att nämnden antagit en prognos för helåret.

I samband med kvartalsrapporten visade vård- och omsorgsnämndens ackumulerade resultat för första kvartalet 2025 på 268,4 miljoner kronor, en avvikelse mot den ackumulerade budgeten på cirka 7,4 miljoner kronor. Nämndens budgettram vilar på, som ovan nämnt, besparingsåtgärder om cirka 27 miljoner på helåret.

Nämndens prognostiserade utfall för året landar på 1 123,9 miljoner kronor, ett underskott mot budget om 28,5 miljoner kronor. För att nämnden ska ha en budget i balans vid årets slut behöver ytterligare åtgärder beslutas av nämnden.

Beslutade besparingsåtgärder

Beslutade åtgärder som ingår i budget:

- *Personaloptimering (19,6 miljoner kronor)*
- *Övertidsstopp (5,5 miljoner kronor)*
- *Inköpsstopp icke-verksamhetskritiska inköp (0,5 miljoner kronor)*
- *Översyn lokaler, parkeringsplatser och hyror (1,8 miljoner kronor)*
- *Ökade incitament för snabbare hemtagning av utskrivningsklara (ej bedömd effekt)*

Beslutade åtgärder som antogs (utöver uppdraget ovan) på april nämnd:

- *Utökat inköpsstopp icke-verksamhetskritiska inköp (1,0 miljoner kronor)*

Förslag på åtgärder inom uppdraget: Översyn och anpassning av bemanning i syfte att reducera underskottet inför 2026

På nämndens sammanträde den 23 april togs, i samband med kvartalsrapport per mars, även beslutet om nämndens prognostiserade utfall för året. Bedömningen var då att underskottet landar på 1 123,9 miljoner kronor på helår för 2025, ett underskott mot budget om 28,5 miljoner kronor.

Prognosen är baserad på utfall för det första kvartalet med justeringar kring kostnader för bland annat sommarvikarier. Hänsyn är även tagen till det intäktsbortfall som genererats av ej aktiverade riktade statsbidrag.

För att nämnden ska ha en budget i balans vid årets slut bedömdes det att ytterligare åtgärder ska antas av nämnden. Nämnden beslutade att ge vård- och omsorgsförvaltningen i uppdrag att till juni månads nämndssammanträde ta fram konkreta besparingsåtgärder för tillkommande prognostiserat underskott (25 mnkr). Förslagen ska ge minst 12,5 miljoner kronor i helårseffekt 2025 och resterade 2026. I arbetet har åtgärder som inte påverkar bemanning också ingått och vissa av dessa har valts ut för att de bedöms som genomförbara och ha mindre påverkan på arbetsmiljö och/eller kvalitet mot kunder.

Förvaltningen föreslår nämnden följande åtgärder:

- Effektivare hantering av tomhyror inom särskilt boende
- Hyresjustering hyresgäster i kommunens boenden
- Besparing av nattbemanning på särskild boende för äldre
- Besparingsåtgärder icke verksamhetsnära personal
 - Naturliga avgångar
 - Anställningsstopp (undantag SSK och USK)
 - Varsel av ytterligare tjänster

Besparing	Total besparing	Effekt 2025	Effekt 2026	Effekt 2027
Effektivare hantering av tomhyror inom särskilt boende	1 000 000	1 000 000	-	-
Hyresjustering hyresgäster i kommunens boenden	3 000 000	-	1 000 000	2 000 000
Besparing av nattbemanning på särskild boende för äldre	3 400 000	1 000 000	2 400 000	-
Översyn och anpassning av bemanning	17 600 000	-	17 600 000	-
	25 000 000	2 000 000	21 000 000	2 000 000

Uppdraget från nämnden var att hitta åtgärder som ger en besparingseffekt med 12 500 miljoner kronor redan 2025. Detta har inte varit möjligt att åstadkomma med de åtgärder som kommit fram och utretts. Bedömningen från förvaltningens sida är att omställningen kommer att ta mer tid och målet är att vara i balans med nämndens ekonomi till slutet av 2026.

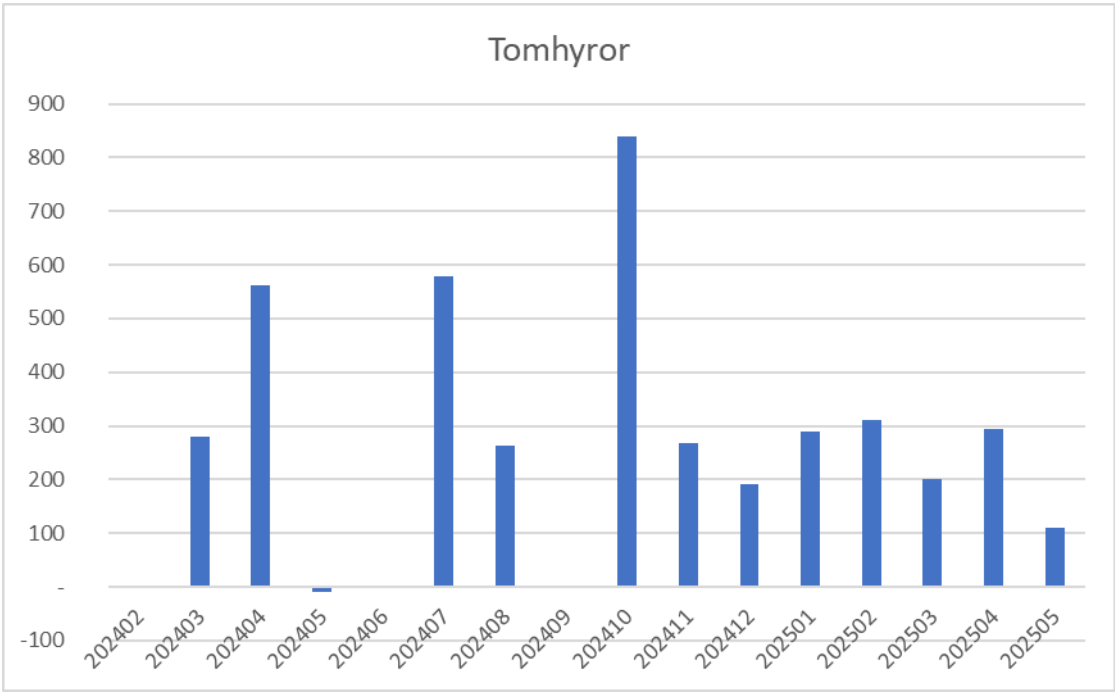
Effektivare hantering av tomhyror inom särskilt boende

Arbetet med att hitta effektiva sätt att hantera nämndens platser i boenden har pågått länge. Här står olika intressen i fokus. Kunden betalar hyra enligt hyresavtal till tekniska nämnden. När en person avlider är det dödsboets ansvar att tömma lägenhet och att betala hyran. De flesta dödsbon vill snabbt tömma bostaden och därigenom komma ifrån onödiga kostnader. När lägenheten är tömd landar den hos tekniska nämnden som tomställd, redo för vård- och omsorgsnämndens verksamhet att hitta en ny hyresgäst/kunder. Under tiden belastas vård- och omsorgsnämnden med så kallade tomhyror.

Förvaltningen har sedan något år tillbaka tagit initiativ till en grupp som tillsammans fått i uppdrag att formulera en rutin som stimulerar till att varje lägenhet så snart som möjligt blir tillgänglig för förvaltningen att använda. Idén är att kunna använda tomma platser tillfälligt som korttidsplats i stället för att köpa plats eller betala *Region Uppsala* 11 600 kronor per dygn för att en person ligger kvar på slutenvården.

Förslaget innebär i så fall att förvaltningen måste erbjuda städning och att eventuellt ansvara för hyreskostnader för korttidsplatsen tillfälligt till tekniska nämnden i de fall ingen hyrestagare finns.

(tkr)	Snitt per månad	Total årskostnad
Tomhyror 2024	273,67	3284,08



Ackumulerat resultat tomhyror 2025 (per maj)

(tkr)	Snitt per månad	Total ack kostnad
Tomhyror 2025	301,45	1205,79

Förvaltningen undersöker för närvarande förutsättningarna att förändra hanteringen av tomhyror för att minska kostnaderna. Vidare föreslås även att sälja tomma platser på Enberga till andra kommuner, vilket är fullt möjligt att genomföra då förfrågningar finns. Idag (år 2025) belastas nämnden med tomhyror med cirka 301 tusen kronor i månaden. Bedömningen är att förändrade arbetssätt ska skapa ett utrymme för besparing om cirka 1 miljon kronor på helåret.

- *Effektivare hantering av ytor som genererar tomhyror inom särskilt boende (1 miljon kronor)*

Hyresjustering hyresgäster i kommunens boenden

Vid vård- och omsorgsnämndens sammanträde den 11 december 2024 fick vård- och omsorgsförvaltningen i uppdrag att ta fram ytterligare förslag på effektiviseringar. Ett av dessa områden var områden *Översyn av lokal- och hyreskostnader*.

Syftet med översynen av nämndens lokalkostnader samt hyreskostnader är att se över hyresnivåer för personer som bor i särskilt boende, både inom äldreomsorgen samt LSS. Detta har skett under våren 2025 tillsammans med teknik- och serviceförvaltningens fastighetsavdelning. Arbetet beräknas vara helt klart den 30 juni 2025 och tas upp vid nämndens sammanträde den 27 augusti 2025.

Formellt är det tekniska nämnden som har delegation på att förhandla med hyresgästerna via Hyresgästföreningen. Justeringar sker i nästa steg genom att hyrorna mot andrahandshyresgästerna höjs och ger då en kostnadsminskning för nämnden. Detta genom att intäkten går från hyresgäst till tekniska nämnden i sin tur justerar ner hyreskostnaderna mot vård- och omsorgsnämnden.

I dagsläget bedömer förvaltningen att förslaget inte kan ge effekt 2025, då hyrorna till andrahandshyresgästerna för nämndens omvårdnadsboenden redan är förhandlade och satta för året. För 2026 kommer en effekt fås, vilken i dagsläget bedöms till 1,5 miljon kronor, och för 2027 om ytterligare 1,5 miljon kronor, det vill säga cirka 3 miljoner kronor totalt.

Förhandlingar för nämndens LSS-boenden pågår och bedöms vara klar i oktober, detta kommer däremot inte få effekt förrän tidigast 2027 då tidsramen inte medger en justering mot hyresgäst tidigare än så. I dagsläget finns ingen ekonomisk effekt klarlagd och förvaltningen vill inte föregå den pågående förhandlingen utan avvaktar.

- *Hyresjustering hyresgäster Särskilt boende för äldre (3 miljoner kronor)*
- *Hyresjustering hyresgäster Särskilt boende inom LSS (0 miljoner kronor)*

Besparing av nattbemanning på särskild boende för äldre

För några år sedan genomförde Inspektionen för vård och omsorg (IVO) en omfattande nationell tillsyn av särskilda boenden för äldre (SÄBO) i Sverige. Denna granskning avslöjade allvarliga brister i bemanningen, särskilt under kvällar och nätter. Enligt IVO:s rapporter var bemanningen inte tillräcklig för att säkerställa att personalen kunde uppmärksamma och tillgodose de boendes behov utan dröjsmål. Detta ledde till att flera kommuner, så även Enköping, vidtog åtgärder för att förbättra bemanningen, särskilt under kvällar och nätter, för att säkerställa en trygg och säker miljö för de äldre.

Idag finns en annan tillgång och kunskap om tekniska lösningar och en översyn pågår av möjligheter att införa nattlig kameraövervakning inom särskilt boende för äldre. Digital övervakning skulle hypotetiskt kunna spara del av nattbemanning inom respektive boende. Ett sådant införande behöver ske stegvis och utredning pågår kring möjlighet att pilottesta detta inom en av nämndens verksamheter. Förvaltningen ser en potentiell besparingsmöjlighet omfattande cirka 3,4 miljoner kronor per år. Utredning pågår parallellt kring hur stor besparingsmöjlighet som finns vid ett breddinförande som omfattar samtliga möjliga boenden.

- *Besparing av nattbemanning på särskild boende för äldre (3,4 miljoner kronor)*

Översyn och anpassning av bemanning

För att nämndens ekonomi ska komma i balans långsiktigt behöver en översyn och anpassning av bemanning även ske inom verksamheten. Ett fokus är att justering av bemanning ska ske i icke verksamhetsnära roller men samtidigt ska kompetens i så stor utsträckning som möjligt stanna inom nämndens verksamheter. Förvaltningen föreslår nämnden att införa ett anställningsstopp och inte tillsätta nyanställd personal som lämnar sin anställning av naturliga skäl. Även vissa roller behöver ses över och anpassas efter tillgängligt budgetutrymme. För att anpassa personalbudgeten till tilldelade medel är förvaltningens bedömning att cirka 30 tjänster/roller behöver tas bort i dagsläget och därmed skapa ett besparingsutrymme på cirka 17,6 miljoner kronor. Detta ska i första hand ske via naturliga avgångar och i andra hand med uppsägningar. Personal vars roller försvinner ska användas för att besätta lediga tjänster, därav förslaget på att kombinera översynen med ett anställningsstopp.

Naturliga avgångar

Att arbeta med **naturliga avgångar** är en kostnadseffektiv och långsiktig metod för personalminskning i verksamheten. Det innebär att verksamheten inte ersätter personal som lämnar sina tjänster frivilligt, exempelvis genom pensionering, byte av arbetsgivare eller av andra självvalda avslut. Genom att inte nyrekrytera dessa tjänster kan vård- och omsorgsnämnden successivt minska sina lönekostnader, samtidigt som nämnden minimerar en större åtgärd att aktivt varsla personal. Det är dock viktigt att vara medveten om risker, exempelvis kan viktiga kompetenser gå förlorade om nyckelpersoner inte ersätts, och belastningen kan öka på kvarvarande personal. Förvaltningens ledning behöver löpande bevaka och prioritera vilka arbetsuppgifter som ska göras och vad som kan tas bort, så att kvalitén mot kund inte äventyras samt att det finns en hållbar arbetsmiljö för personalen.

Besparingen uppstår framför allt genom lägre utgifter för lön, sociala avgifter, pensioner och rekryteringskostnader. Dessutom skapas möjligheter att omfördela arbetsuppgifter inom befintlig personalstyrka, vilket i sin tur stimulerar till effektivisering av arbetssätt och en översyn av verksamhetens resursbehov. Bedömningen är att cirka 8–11¹ personer kommer av ovan skäl lämna nämndens verksamheter under 2025.

Anställningsstopp (undantag SSK och USK)

För att hantera nämndens ekonomiska läge föreslår förvaltningen även att tillfälligt frysa nyanställningar, och därigenom minska personalkostnader utan att omedelbart säga upp personal. Förslaget omfattar samtliga anställningsformer, men undantag kan medges. Undantag från anställningsstoppet föreslås kunna fattas av förvaltningschef. Generellt undantag gäller även alla tjänster som rör sjuksköterskor eller undersköterskor. Med insatsen bedöms en effekt fås fullt ut av ovan nämnda besparing genom naturliga avgångar samt också stärka nämndens resa mot heltider som norm, samt att skapa hållbara kluster i arbetet med bemanningsoptimering.

Översyn och anpassning av bemanning icke verksamhetsnära personal

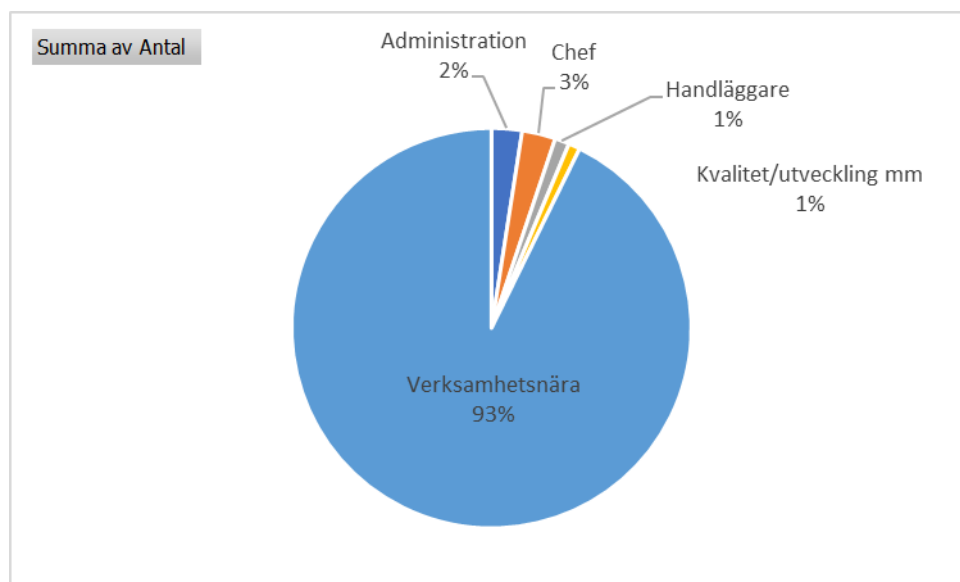
Vård- och omsorgsnämnden står inför ekonomiska utmaningar. En utredning är gjord på förvaltningsnivå och bedömningen av förvaltningen är att det finns möjlighet att se över personal som inte arbetar direkt i kärnverksamheterna. Det handlar om chefsroller och administrativa roller, såsom administrativt stöd, centrala samordnare, chefer eller andra stabsfunktioner. Det innefattar inte verksamhetsnära tjänster som direkt påverkar och stödjer den dagliga vården och omsorgen av

¹ Snitt uppsägningar 2024 8,25 per månad, snitt pensionsavgångar 1,8 per månad.

patienter och kunder. Förvaltningens bedömning är att det kan göras besparingar utan att den direkta servicen till medborgarna/kunderna påverkas i första ledet.

Dagens fördelning av tjänster/roller inom vård- och omsorgsnämndens verksamhet

Roll/tjänstekategori	Antal
Administration	61
Chef	67
Handläggare	29
Verksamhetsnära personal	2295
Kvalitet/utveckling mm	23
Totalsumma	2475



Det handlar inte nödvändigtvis om att säga upp personer, utan om att omfördela resurser, slå ihop funktioner eller effektivisera processer. Det kan också handla om att nyttja de omställningsmedel som nämnden fått, till exempel genom att digitalisera eller automatisera uppgifter, minska behovet av manuell hantering inom ekonomi, HR, arkiv eller administration.

En viktig aspekt är att noggrant analysera varje funktion för att undvika oavsiktliga konsekvenser, exempelvis ökad arbetsbelastning i verksamheterna om stödet minskar för mycket. Därför bör åtgärder alltid bygga på en kombination av kvantitativa data (kostnader, bemanning) och kvalitativa bedömningar (funktionens nytta, stöd till linjen).

Vård- och omsorgsnämnden fattade den 24 april 2024 beslut om ett antal åtgärder i syfte att skapa förutsättningar för en ekonomi i balans. Två av åtgärderna som nämnden gav tillförordnad förvaltningschef i uppdrag, var att samordna och effektivisera förvaltningens samtliga stödfunktioner samt att se över förvaltningens organisation och återkomma med förslag som utgår från principer som stärker effektivitet, kvalitet, arbetsmiljö samt styrning och ledning. Syftet med utredningen var att klargöra vilka stödfunktioner och kompetenser förvaltningen har behov av utifrån de krav och omvärldsfaktorer som påverkar förvaltningen samt hur dessa ska samordnas, ledas och organiseras.

Denna utredning är klar och presenterad för förvaltningens chefer. Delar av rapporten kan hjälpa till att sammantaget ta fram en översyn av besparingar av icke-verksamhetsnära personal, vilket kan bidra till både ekonomisk balans och en mer ändamålsenlig organisation, utan att kompromissa med kommunens ansvar gentemot medborgarna. Bedömningen är att cirka 30 roller/tjänster behöver försvinna inom nämndens verksamheter under 2025.

Förvaltningen vill också att nämnden godkänner en omfördelning av omställningsmedel för att bekosta så kallade utköp. Förvaltningen föreslår att 1 miljon kronor fördelas om och från aktivitet *Stärkt myndighetsutövning*, till en ny aktivitet för att bekosta olika pensionslösningar.

- *Totalt besparing på nedan föreslagna åtgärder (17,6 miljoner kronor)*
 - *Naturliga avgångar*
 - *Anställningsstopp*
 - *Översyn och anpassning av bemanning icke verksamhetsnära personal*

Förslag som utretts av förvaltningen men som inte aktualiseras

- Nedläggning Trögdshemmet (10–17 miljoner kronor)

Trögdshemmet är ett särskilt boende för äldre i Lillkyrka, cirka 15 kilometer utanför centrala Enköping. Dess lokalisering innebär svårigheter för personal att resa kollektivt till arbetet, vilket är en anledning till att det över tid har varit mycket svårt att rekrytera personal med adekvat kompetens dit. Det är också ett särskilt boende som ofta står med outnyttjade lägenheter, då många kunder tackar nej till erbjudande om boende på Trögdshemmet på grund av dess lokalisering.

Vidare är Trögdshemmet ett mycket litet boende med endast 20 lägenheter, vilket är för få för att ett äldreboende skall kunna bedrivas kostnadseffektivt. Trögdshemmet har dessutom ett eget tillagningskök vilket ytterligare driver de höga kostnaderna.

Med anledning av ovanstående finns det anledning att fortsatt utreda huruvida Trögdshemmet skall fortleva som särskilt boende i Enköpings kommun. En möjlig väg kan vara att avveckla Trögdshemmet i takt med att nytt boende står färdigt, enligt plan 2029.

I dagsläget bedömer förvaltningen att en djupare utredning behöver genomföras innan åtgärden kan utvärderas vidare av förvaltningsledningen.

- Förtida avveckling av externt ekonomistöd (200 tusen - 1,2 miljoner kronor)

Förvaltningen har i dagsläget extra ekonomistöd i form av inhyrd konsult. Medel tas från nämndens omställningsmedel för att finansiera denna insats. Kostnaden är beroende på antal timmar som stöd köps och ligger på runt 200 tusen kronor i månaden. Vid en förtida avveckling kan denna kostnad sparas in per månad.

I dagsläget bedömer förvaltningen att stödet fortsatt behövs men bör kontinuerligt utvärderas av förvaltningsledningen.

- Avveckling av syn- och hörselinstruktör (500 tusen kronor)

Tjänsten och funktionen som syn- och hörselinstruktör är inte lagstadgad, dock är flera av de arbetsmomenten kommunens ansvar enligt Socialtjänstlagen (SoL) och har till syfte att främja individens självständighet, trygghet och livskvalitet. Genom praktiskt stöd, rådgivning, information och träning i det dagliga livet bidrar syn- och hörselinstruktören till att förebygga isolering, stärka

självständighet och främja delaktighet. Det handlar inte om medicinsk behandling, utan om att skapa kompensation och strategier i vardagen, i väntan på eller som komplement till regionens insatser. På så sätt fyller kommunen ett viktigt mellanrum i stödstrukturen, där individen varken faller under rent medicinska insatser eller har behov av omfattande bistånd – men ändå behöver ett professionellt stöd för att klara sin vardag.

Vid övervägande om hur detta uppdrag bäst organiseras, finns i praktiken två alternativ:

1. Att ha en dedikerad roll för syn- och hörselinstruktör, eller att fördela ansvaret på flera verksamheter.
2. Att ha en särskild funktion innebär att kommunen säkrar spetskompetens inom området och skapar tydlighet både för invånare och samverkansparter. Det möjliggör uppsökande arbete, kontinuitet i kontakten och en effektiv samordning med exempelvis syncentral, hörselvård, hemtjänst och biståndshandläggare. Den enskilde möter en person som är särskilt utbildad i kommunikation, bemötande och anpassningar kopplade till sinnesnedsättningar – något som är avgörande för att stödet verkligen ska vara till hjälp.
3. Att i stället fördela ansvaret på samtliga verksamheter kan verka resurseffektivt, men riskerar att urholka kvaliteten. När ingen funktion har huvudansvaret blir det svårt att bygga upp och bibehålla nödvändig kompetens. Cirka 20 procent av de personer som syn- och hörselinstruktören möter idag är inte kunder inom förvaltningen, det vill säga de har inget biståndsbeslut. Om instruktörens uppgifter i framtiden skulle fördelas ut på våra ordinarie verksamheter bedömer vi att dessa hjälpsökande initialt skulle behöva vända sig till biståndsenheten för att få sitt behov prövat. Detta skulle i praktiken innebära att en biståndsprozess måste initieras även för dessa personer – något som idag inte krävs – vilket kan leda till en ökad resursåtgång.

I detta övervägande behöver kommunen ta i beaktande den kommande socialtjänstlagen, där förebyggande insatser och ett mer tillgängligt stöd betonas som ett uttryckligt kommunalt ansvar. Vilket stärker argumentationen för att syn- och hörselinstruktörens **uppdrag** organiseras i en anpassad roll. I detta avseende understöder funktionen också kommunens arbete enligt diskrimineringslagen och det nationella funktionshinderpolitiska målet om full delaktighet i samhället.

Förvaltningen har bedömt att det kontraproduktivt att spara inom detta område.

Besparing gällande arbetsresor Daglig verksamhet

Personer som har insatser enligt LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) har rätt till kostnadsfria resor till och från daglig verksamhet. Enligt lagstiftningen ska kommunen erbjuda transport till och från daglig verksamhet utan kostnad för den enskilde. Detta är en del av att säkerställa att personer med funktionsnedsättning får det stöd och den service de behöver för att kunna leva ett så självständigt och aktivt liv som möjligt.

Rätten till kostnadsfria resor till och från daglig verksamhet för personer med insatser enligt LSS regleras av LSS-lagen, 9 § punkt 10, som handlar om daglig verksamhet för personer med funktionsnedsättning. Kommunen har ansvar för att utreda behovet samt tillhandahålla transporterna som en del av insatsen för daglig verksamhet.

Förvaltningen har bedömt att det inte är möjligt att spara inom detta område.