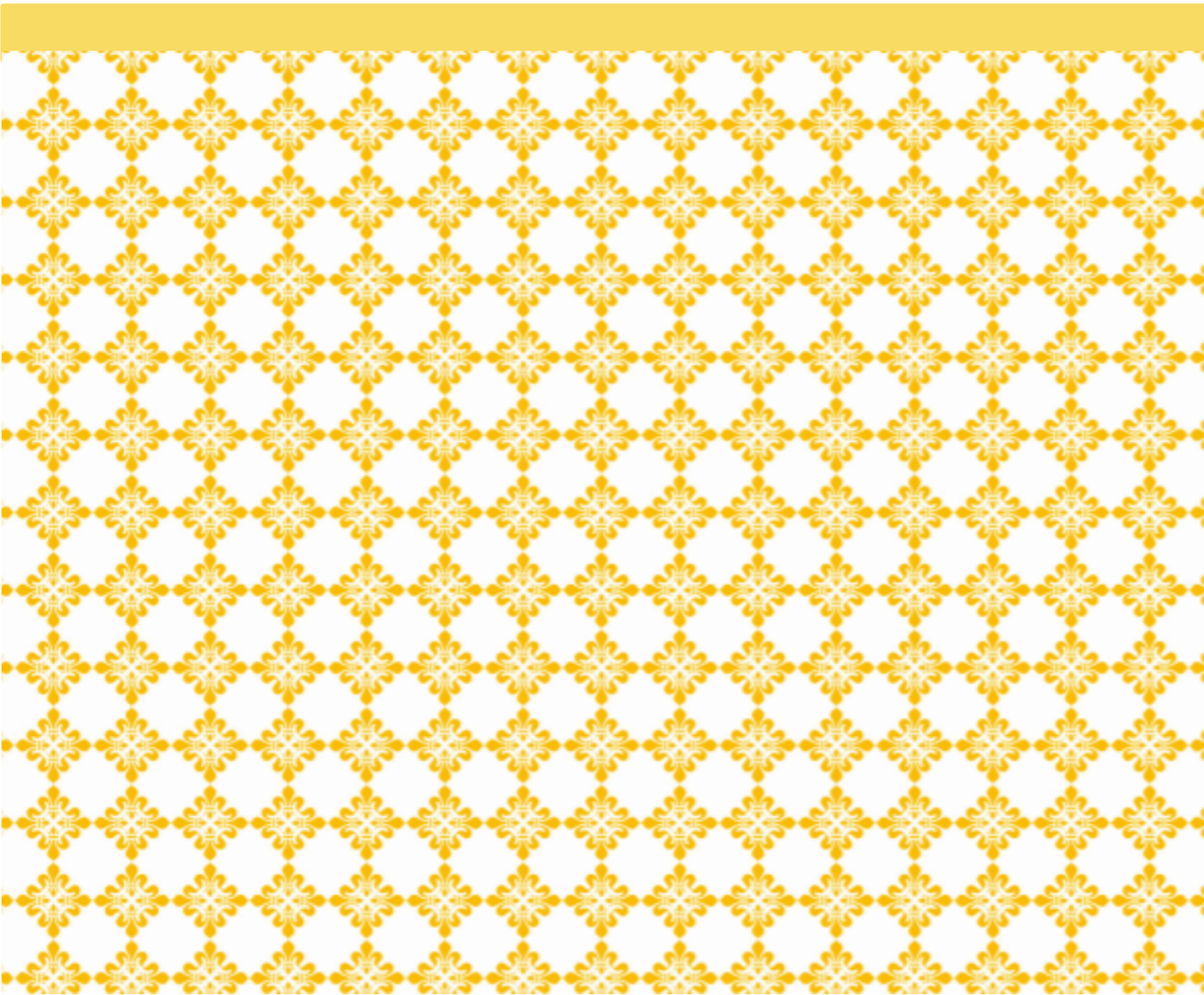


# **Verksamhetsberättelse 2024**

Vård- och omsorgsnämnden



# Innehållsförteckning

1	Sammanfattning.....	3
2	Uppdrag och ansvar.....	3
3	Väsentliga händelser.....	4
4	Uppföljning av mål.....	4
4.1	Kommunfullmäktiges målbild och övergripande mål.....	4
4.2	Utvecklingsmål för grunduppdraget.....	8
5	Uppföljning av riktade satsningar och uppdrag.....	13
5.1	Satsningar och uppdrag från kommunfullmäktige.....	13
6	Väsentliga personalförhållanden.....	13
6.1	Resultat av årets medarbetarundersökning.....	15
7	Uppföljning ekonomi.....	15
7.1	Ekonomisk analys.....	16
7.2	Åtgärder för budget i balans.....	26
7.3	Uppföljning volymer.....	30
8	Uppföljning av väsentliga externa utförare.....	30
8.1	Sammanfattning av utförd uppföljning.....	30
9	Investeringsredovisning.....	31
9.1	Investeringsredovisning, årlig budget.....	31
10	Förväntad utveckling.....	31

# 1 Sammanfattning

Under 2024 har en rad utredningar och förändringsarbeten initierats. Ett helt nytt arbetssätt inom bemanning, effektivare ledningsstruktur med tydliga chefsuppdrag samt ett strukturerat arbete för att stärka arbetsmiljö och kultur är tongivande exempel på det. Vidare har beslut fattats om att, tillsammans med socialförvaltningen, genomföra en översyn av socialpsykiatrin samt att påbörja ett förändringsarbete i syfte att införa ett nytt arbetssätt inom biståndsenheten, även detta tillsammans med socialförvaltningen.

Vidare kommer arbetet med att säkra framtidens kompetensförsörjning att öka i intensitet. Detta genom bättre villkor för befintliga medarbetare, utveckling av Lärcentrum för kompetensutveckling och rekrytering samt användandet av ny teknik som möjliggör digitala insatser.

En ny socialtjänstlag kommer att innebära att förvaltningen behöver stärka sitt förebyggande arbete vilket är bra. Förändringen kräver dock att medel fördelas om för att möjliggöra tidiga insatser i syfte att öka individens självständighet samt att förhindra framtida dyra vårdkostnader. Förändringen av lagstiftningen påverkar flera nämnder och förvaltningar och kommer gemensamt omhändertas i den nya ledningsstruktur/referensgrupp som är bildad under kommundirektörens ledningsgrupp.

Förvaltningen har fortsatt brist på platser inom samtliga boendeformer. Ett gediget arbete har genomförts för att planera och besluta om kommande nybyggnation. Målet är att komma i balans med egna platser, dock är detta långa processer som kommer att ta flera år att verkställa.

Utfallet för 2024 landar på minus 43,6 mkr. Förvaltningens höga kostnader jämfört med tilldelad budget beror framförallt på för höga personalkostnader, ej kompenserade driftskostnader, för högt budgeterade intäkter samt ökande volymer. Förvaltningens relativt höga kostnader, enligt Kolada, beror dessutom på strukturella orsaker kopplat till verksamhetens lokaler.

2025 kommer att utmana förvaltningen och ställa stora krav på chefer och medarbetare. Detta eftersom att flera delar av det som utretts kommer att implementeras i syfte att på sikt skapa en hållbar ekonomi som möjliggör tydliga uppdrag, rätt kvalitet för de vi är till för samt en bra arbetsmiljö för organisationens medarbetare.

## 2 Uppdrag och ansvar

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för:

Handläggningen och verkställigheten av enskilda ärenden av vård, omsorg och hjälpkaraktär

Kommunens uppgifter enligt socialtjänstlagen (SoL 2001:453). Dock inte ekonomiskt bistånd, stöd och behandling avseende missbruk, stöd till brottsutsatta, arbetsrehabiliterande sysselsättning samt bostadslösa, eller sådana uppgifter som åligger socialnämnden i Enköpings kommun enligt dess reglemente

Kommunens uppgifter enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS 1993:387). Nämndens ansvar enligt denna punkt omfattar dock inte verkställandet, utförandet, av korttidstillsynen som avses i 9 kapitlet, 7 paragrafen. Ansvar för utförandet av sådan tillsyn utförs av utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden enligt dess reglemente.

Kommunens uppgifter enligt hälso- och sjukvårdslagen (HSL 2017:30) för personer över 17 år, enligt 3–5 kapitlet samt 11–18 kapitlet.

Kommunens uppgifter enligt lagen om bostadsanpassningsbidrag (BAB 2018:222) med mera.

Ansvar för det kommunala erbjudandet om servicetjänster enligt lag (2009:47) om vissa kommunala befogenheter (2 kapitlet, 7 paragrafen) för att ge personer över 70 år hjälp med enklare saker för att förebygga olyckor.

## 3 Väsentliga händelser

Vård- och omsorgsnämnden har fattat ett flertal beslut om åtgärder och uppdrag i syfte att reducera nämndens stora ekonomiska underskott. En viss effekt går att skönja men arbetet är bara påbörjat och behöver öka i intensitet kommande år. För att få kontroll över förvaltningens ekonomi har ett stort och absolut nödvändigt förändringsarbete inom budget och ekonomisk uppföljning genomförts, detta med stöd av extern konsult. Ett arbete som kommer att fortsätta under hela 2025.

Under 2024 har förvaltningen sagt upp avtalen med två privata aktörer inom hemtjänsten. Den kommunala hemtjänsten tog över drygt 200 kunder under årets sommarmånader. Ett gediget och mycket professionellt arbete som förvaltningen är stolt över.

Förvaltningen har en helt ny ledningsgrupp, dessutom flera chefsbefattningar på längre tf-uppdrag. Under våren 2025 kommer rekrytering av ny förvaltningschef att påbörjas vilket kommer att skapa stabilitet i ledarskapet, något organisationen har stort behov av under den långsiktiga förändringsresa som är påbörjad.

Ny verksamhetschef för hälsa- och sjukvård rekryterades och har tillträtt. Ny verksamhetschef för äldreomsorgen rekryterades och tillträder 1 mars 2025. Ny lokalsamordnare på fastighetsutvecklingsenheten har inneburit en tydlig strategisk höjd för nämndens lokalförsörjningsbehov, något som varit eftersatt under lång tid.

Rekrytering av flera yrkesgrupper är svårt, detta ska kompenseras genom ett konkret kompetensförsörjningsplan och utveckling av Lärcentrum.

Förvaltningens enheter har påbörjat ett utökat samarbete. Detta gäller både inom respektive verksamhetsområde samt mellan olika verksamhetsområden. Förvaltningen har kraftigt förbättrat samarbetet inom kommunen. exempel på det är den nya ledningsstrukturen/referensgruppen som är bildad under kommundirektörens ledningsgrupp. Samarbetet har dessutom ökat med kommunledningsförvaltningen och med det kommunala bolaget EHB.

Vård- och omsorgsnämnden och socialnämnden har gett respektive förvaltningschef uppdraget att genomföra en översyn av socialpsykiatri. Översynen fokuserar på kvalitet och innehåll gällande myndighetsutövning och insatser samt organisatorisk tillhörighet.

Några första inledande steg har tagits gällande prioriterad verksamhetsutveckling med digitala lösningar. Digitala möten, läkemedelsautomater, digitala inköp och Rise GPT är exempel på detta. Upphandling och driftsättning av 1 200 digitala trygghetslarm genomfördes under första halvåret.

## 4 Uppföljning av mål

### 4.1 Kommunfullmäktiges målbild och övergripande mål

Kommunfullmäktiges övergripande målbild och mål för perioden 2024–2027 är att tillsammans skapa en tryggare kommun som vi är stolta över att bo och verka i.

#### Tillsammans skapar vi trygghet

*"Trygga människor visar tillit, stöttar varandra och bidrar till en hållbar framtid tillsammans. Trygg är den som kan lita på att få stöd och hjälp i livets olika skeden, slipper vara rädd för olyckor och brott och lever i ett väl fungerande samhälle. Trygghet skapas när vi lever ett självständigt liv och är vårt allra bästa jag, samtidigt som vi känner samhörighet och stolthet i en jämlik och inkluderande omgivning."*

För att alla ska bidra till ökad trygghet i Enköping fokuserar vi på tre övergripande koncernmål, våra tre S:

- *Samhörighet*
- *Självständighet*
- *Stolthet*

## 4.1.1 Tillsammans skapar vi trygghet

### För nämnden innebär det:

*För vård- och omsorgsnämnden innebär det fokus på att skapa förutsättningar för trygga medborgare och medarbetare.*

*Kommunens invånare ska känna en trygghet i att vård- och omsorgsnämndens verksamheter erbjuder en god och sammanhållen vård och omsorg när behov uppstår. De ska känna tillit till vår förmåga att tillgodose deras behov på ett effektivt, rättssäkert och hållbart sätt. Det innebär en ansvarsfull användning av våra resurser där rätt insatser erbjuds vid rätt tidpunkt med personens individuella behov i centrum.*

*Som arbetsgivare ska nämnden arbeta för en god arbetsmiljö som är präglad av trygghet, tillit, inkludering och personlig utveckling. Trygga och motiverade medarbetare är en förutsättning för att uppnå nämndens mål och för att utveckla våra verksamheter.*

### Under året har nämnden bidragit genom att:




Förvaltningens chefer deltar i konceptet "Utvecklande ledarskap" sedan ett antal år tillbaka. Under hösten påbörjas ett arbete med "Utvecklande medarbetarskap". Allt med syfte att ha medarbetare/chefer som mår gott, känner sig trygga i sin roll och gör nytta i sina uppdrag.

Under 2024 påbörjades arbetet med att utveckla Lärcentrum, som är ett kompetensutvecklingscentrum med syfte att utveckla, modernisera och samordna vår kompetensförsörjning i förvaltningen. Exempel på det är förstärkt introduktionsutbildning för medarbetare inom äldreomsorgen, kurser i vårdsvenska för medarbetare som har svenska som andraspråk mm.

Det pågår också ett fortsatt arbete med att utbilda medarbetare i modellen individens behov i centrum (IBIC). Detta görs för säkerställa att rätt insatser ges, och att vi över tid kan följa att insatserna gör skillnad för de vi är till för.

Inom förvaltningen finns två strategier som har ett särskilt uppdrag att motverka välfärdsbrottlighet, fusk och oegentligheter inom nämndens ansvarsområden. Uppdraget omfattar även ett aktivt samarbete i kommunens brottsförebyggande arbete. Strategerna deltar också i nätverket Samverkan i Mälarkommuner mot organiserad brottlighet. Syftet är att säkerställa att skattemedel används rätt och att kvaliteten ligger på rätt nivå utifrån krav och nämndens prioriteringar.

Under 2024 påbörjades ett arbete med särskilt fokus på krisberedskap och kontinuitetsplaner. En utsedd funktion i förvaltningen leder arbetet i samverkan med övriga förvaltningar i kommunen, länsstyrelsen och regionen.

Nämndens nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
 Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - trygghet, andel (%)		86 %	87 %	85,5 %
 Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - trygghet, andel (%)		89 %	88 %	91,8 %
Brukarbedömning daglig verksamhet LSS - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)	88,8 %	82 %	86 %	
Brukarbedömning boende särskild service SoL - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)			47 %	
Brukarbedömning boendestöd SoL - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)			70 %	
 Brukarbedömning gruppboende LSS - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)	71 %	67 %	78 %	60 %

Nämndens nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
Brukarbedömning sysselsättning SoL - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)			94 %	

## 4.1.2 Samhörighet

### För nämnden innebär det:

*För vård- och omsorgsnämnden innebär det fokus på att skapa effektiva samarbeten med andra nämnder, regionen samt andra aktörer.*

*Vård och omsorg är komplexa verksamheter där olika aktörer, både inom och utanför kommunen, spelar en viktig roll för att skapa en effektiv och sammanhållen vårdkedja. Varje aktörs kunskap och kompetens kompletterar varandra för att uppnå bästa möjliga resultat.*

*Nämnden ska aktivt bidra till samverkan genom väl utarbetade samarbetsytor både inom kommunen och tillsammans med regionen.*

### Under året har nämnden bidragit genom att:

Den förändringsresa som påbörjades inom vård- och omsorgsförvaltningen 2024 innebär bland annat att en mer effektiv och strukturerad bemanningsplanering ska genomföras. En viktig del av det arbetet är att samordna olika uppdrag inom förvaltningen så att allt hänger ihop och åtgärderna stödjer varandra. Inom ramen för det förändringsarbetet har redan nya samarbeten inom och mellan verksamheter i förvaltningen testats och implementerats.

Det finns ett flertal utarbetade samverkansforum mellan kommunens förvaltningar som hålls ihop genom kommundirektörens ledningsgrupp. Tryggare Enköping samt samråd mellan vård- och omsorgsförvaltningen och socialförvaltningen är exempel på etablerade samverkansforum inom kommunen.

I Uppsala län sker samverkan och samordning av hälsosystemet på både politisk och tjänsteledningsnivå genom samverkansstrukturen hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO), där Region Uppsala och länets kommuner ingår. Utöver det så deltar förvaltningen i lokala, regionala och nationella nätverk tillsammans med andra huvudmän och myndigheter.

Nämndens nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
Medelvårdtid som utskrivningsklar, antal dagar	2,2	3,3	2,9	

## 4.1.3 Självständighet

### För nämnden innebär det:

*För vård- och omsorgsnämnden innebär det fokus på att skapa förutsättningar för individer inom nämndens ansvarsområde att leva ett självständigt liv.*

*Digitalisering och implementering av välfärdsteknik banar väg till ökad effektivitet och tillgänglighet. Tekniska lösningar skapar ett mervärde för de vi är till för, samtidigt som det skapar möjlighet för våra medarbetare att vara där de bäst behövs.*

*Genom rehabiliterande, hälsofrämjande och förebyggande insatser kan personens egna resurser tillvaratas och därmed skapa förutsättningar att leva ett meningsfullt och självständigt liv.*

*Tydlig information och kommunikation till medborgare skapar förutsättningar för att fatta informerade beslut och bättre möjligheter att vara delaktig i sin egen eller anhörigas vård och omsorg.*

## Under året har nämnden bidragit genom att:

Inom området digitalisering och välfärdsteknik har ett flertal insatser genomförts:

- E-handel för inköp av dagligvaror hos personer med hemtjänst. Pilot har genomförts och breddinförandet påbörjats.
- Digital läkemedelshantering med hjälp av medicintekniskt hjälpmedel i form av läkemedelsautomat. Pilot har genomförts och breddinförandet sker 2025.
- E-tjänst för ansökan om biståndinsatser genomfördes våren 2024.
- Upphandling och installation av nya trygghetslarm har genomförts
- Säkra digitala möten med kunder/patienter har testats inom boendestöd och kommunrehab.

Under året har 190 medarbetare utbildats i rehabiliterande arbetssätt, vilket är en utbildning som riktar sig till baspersonal.

### 4.1.4 Stolthet

#### För nämnden innebär det:

*För vård- och omsorgsnämnden innebär det fokus på att vara en attraktiv arbetsgivare som skapar stolthet hos medarbetarna.*

*Kvalitet i de verksamheter som nämnden ansvarar för är en viktig faktor för att skapa stolta kommuninvånare och medarbetare. För att uppnå kvalitet behöver det finnas kompetent personal och ett systematiskt kvalitetsarbete för att kontinuerligt följa upp och förbättra processer. Det är viktigt att goda exempel sprids och kommuniceras både internt och externt.*

*Stolta medarbetare förutsätter att kommunen arbetar aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare väljer att stanna kvar. Kompetensutveckling, tillitsbaserat ledarskap, delaktighet och god arbetsmiljö gör att förvaltningens medarbetare kan ta ett gemensamt ansvar för kvaliteten på våra insatser. Att få ta ansvar leder till meningsfullhet och stolthet.*

#### Under året har nämnden bidragit genom att:

För att stärka upp det systematiska kvalitetsarbetet har förvaltningen upprättat ett redaktionsråd bestående av representanter från förvaltningen verksamheter. Redaktionsrådet har på uppdrag av ledningsgruppen och medicinskt ansvariga ett ansvar för beredning och hantering av förvaltningens övergripande styrdokument. Det innebär framtagande av nya dokument samt vid behov revidering av befintliga.

Under 2024 har det tillskapats en utbildning för chefer inom området kvalitet- och patientsäkerhet som letts av medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR), medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) och socialt ansvarig samordnare (SAS). Alla chefer inom hemtjänsten har deltagit, samt cirka tio nyanställda chefer fördelat på äldreomsorg, LSS samt hälsa-och sjukvård.

Avvikelsehantering har haft ett särskilt fokus de senaste åren. Nya processer har tagits fram och personal har fått och får återkommande utbildning i avvikelsehantering.

Under 2024 genomfördes en utredning med inriktning mot arbetsmiljö för medarbetare inom hemtjänst och hemsjukvård som båda genomgått en större omorganisation samt tagit över ca 200 kunder/patienter från privata LOV-utförare på kort tid. Utredningen resulterade i rapporten "Hur har du det på jobbet?" som både beskriver nuläge och ger vägledning för fortsatt arbete.

Under 2024 påbörjades arbetet med att upprätta ett lärcentrum. Lärcentrums uppdrag är att försörja förvaltningen med internetutbildningar samt verktyg och metoder för kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

I november 2024 lanserades Månadsinfo från VOF. Varje månad släpps en månadsinfo-film som riktar sig till alla som jobbar inom vård- och omsorgsförvaltningen. I varje film kommer förvaltningschef eller andra personer på förvaltningen att tillsammans med kommunikationsstrateg prata om vad som är aktuellt på förvaltningen och om förvaltningens förändringsresa.

Nämndens nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
 HME Ambassadörsindex		-12	-9	4

## 4.2 Utvecklingsmål för grunduppdraget

### 4.2.1 Mer effektiva och ändamålsenliga arbetsätt

*Tekniska lösningar ska införas där det kan skapa ett mervärde för de vi är till för, samtidigt som det skapar möjlighet för medarbetare att vara där de bäst behövs.*

*Verksamheterna uppfyller de krav och mål som gäller för nämndens ansvarsområden enligt lagar och andra föreskrifter.*

#### Bedömning av måluppfyllelsen



#### Förändringsarbete för mer effektiva arbetsätt

- Anpassning av bemanning i syfte att reducera årets underskott så mycket som möjligt.
- Effektivisering av förvaltningens stödfunktioner genom att samordna och rationalisera samt stärka upp där vi idag saknar kompetens.
- Samordnad och centraliserad bemanningsplanering innebär att på ett effektivt sätt samordna förvaltningens bemanning för att öka kvalitet, minska kostnader och ge möjlighet att skapa fler tillsvidarejänster och minskat vikariebehov.
- Uppstart av lärcentrum. Lärcentrums uppdrag är att försörja förvaltningen med internutbildningar samt använda tydliga verktyg och metoder för kompetensförsörjning och kompetensutveckling.
- Översyn av den kommunala hemtjänsten genomförs i samband med att all hemtjänst övergår i kommunal regi, LOV-systemet pausas tillsvidare. Översynen ska ge tydliga förslag på hur hemtjänsten ska bli mer effektiv, det vill säga vara konkurrenskraftig med hög kvalitet till en låg kostnad.
- Fastställa rätt kostnad kommer att ske i samband med det kommunövergripande arbetet tillsammans med SKR, prislappsmodellen.
- En övergripande organisationsöversyn för hela förvaltningen har genomförts i syfte att anpassa organisationen utifrån kundernas behov.

#### Införande av nya tekniska lösningar

En utmaning i omställningen till fler digitala lösningar är bristande digital infrastruktur i form av säker tillgång till internetuppkoppling inom vård- och omsorgsförvaltningens verksamheter.




- Förvaltningen har infört en tjänst som innebär att kunder kan ansöka om bistånd via digital tjänst. Funktionen lanserades i slutet på maj.
- Förvaltningen har startat genomförandet av att ersätta fysiska inköp genom e-inköp. Genomförandet påbörjades i maj med en pilot. Under hösten påbörjades arbetet med att samtliga medarbetare i hemtjänsten utbildas för att genomföra digitala inköp för alla kunder.
- Införandeprojekt av läkemedelsautomater startade under året. Pilot genomfördes under hösten.
- Projekt om sensorer på särskilt boende avbröts under våren då företaget inte förmådde leva upp till våra förväntningar. Det saknas även infrastruktur som krävs avseende säker tillgång till internet för att exempelvis sensorteknik ska kunna införas på bred front. Sensorteknik ses som mycket önskvärd.
- Utökningen av tillsyn via kamera har gått trögt då kunder uppfattar det som hotfullt och har uppfattat att det är valfritt. En person (en baspersonal) är nu tillsatt för att särskilt uppsöka befintliga kunder i syfte att informera dem på ett tryggt sätt om vad tillsynskamera är. Även på dagtid kommer kunder som har enbart tillsyn att kunna erbjudas digital tillsyn.



- Säkra digitala möten inom boendestöd har genomförts och testats av kommunrehabiliteringen med positivt resultat. Vi ser möjligheter att implementera digitala möten inom flera områden som exempelvis daglig verksamhet.

### Ledningssystem för kvalitet

- En särskild satsning har gjorts kring avvikelsehanteringen under de senaste åren där en ny process tagits fram och implementerats.
- En ny modell för verksamhetsuppföljning har tagits fram av strateger tillsammans med MAS, MAR och SAS.
- En översyn av förvaltningsövergripande riktlinjer, processer och rutiner pågår under ledning av det redaktionsråd.
- Under året har det tillskapats en utbildning för chefer inom området kvalitet- och patientsäkerhet som letts av MAR, MAS och SAS. Alla chefer inom hemtjänsten har deltagit, samt cirka tio nyanställda chefer fördelat både inom äldreomsorg, LSS samt hälsa-och sjukvård.
- Antalet delegerade/instruerade rehabiliteringsinsatser ökade med 6 procent och följsamheten till att de utförts minskade från 83 till 80 procent jämfört med förra året. Antalet insatser inom läkemedelshantering ökade med 12 procent med en minskning av följsamhet från 97 till 96 procent.
- Förvaltningen saknar informationssäkerhetsansvarig, vilken ska vara utsedd enligt HSLF-FS 2016:40. Det föreligger därför en övergripande risk att exempelvis riskanalyser inte genomförts på det systematiska och riskbaserade arbets sätt som krävs.
- Skattning av följsamhet av systematik till kvalitetsledningssystem genomfördes inte under 2024.

Nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
Följsamhet av systematik till kvalitetsledningssystem, medelvärde		27,3	26,8	
 Följsamhet till ordination av HSL-insatser överlätna till baspersonal, andel i procent		96 %	97 %	96 %
 Antal beställda timmar inom hemtjänst och boendestöd, ordinärt boende		506 673	542 198	442 834
 Antal utförda timmar inom hemtjänst och boendestöd, ordinärt boende		328 913	308 754	316 055

### 4.2.2 Samordnade vård- och omsorgsprocesser

Målet omfattar både samordning inom den egna nämndens ansvarsområden och i samverkan med regionen och andra aktörer med fokus på:

- Utskrivning från slutenvård
- Samordnad individuell plan
- Samordnad medicinsk planering
- Teamarbete
- Vårdprevention
- Köp av platser

#### Bedömning av måluppfyllelsen



#### Utskrivning från slutenvård

Under 2024 har en modell för ersättning för utskrivningsklara tagits fram. Det nya avtalet gäller från januari 2025. Modellen baseras på ett genomsnitt per kommun av de dagar som en patient finns kvar i slutenvården efter att meddelande om utskrivningsklar har skickats. Den nya modellen innebär också att parterna ska göra en gemensam analys för att förstå orsakerna till fördröjningar.

#### Samordnad individuell plan

TL HSVO beslutade i juni 2024 att pausa SIP-modulen i Cosmic Link på grund av att hanteringen i Cosmic Link inte bedöms vara förenlig med de krav som ställs i lagstiftningen avseende sekretess och personuppgiftsbehandling. Det innebär att hanteringen har övergått till manuell hantering utan systemstöd.

### Samordnad medicinsk planering

Inom palliativ vård i hemmet har lokala rutiner tagits fram i samverkan mellan kommunens hälso- och sjukvård och LAH.

Ett nytt avtal kring läkaruppdrag inom kommunal hälso- och sjukvård har tagits fram under året genom ett länsövergripande arbete. Avtalet ställer högre krav på samverkande hälso- och sjukvård i hemmet för alla målgrupper. Områden där förvaltningen ser störst behov av utveckling av den samverkande hälso- och sjukvården är framförallt regionens psykiatrimottagning men också vårdcentralerna.

Samverkan med privata vårdcentraler har inletts inom ramen för den lokala tjänsteledningen för hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO) genom att de bjuds in till att delta i det forumet från och med hösten 2024

Under året har förvaltningen och Region Uppsala inlett en samverkan om att starta upp ett projekt för att införa Cosmic som patientjournal i Enköpings kommun.

### Teamarbete



Den samlade bedömningen är att vi har ett arbete att göra internt inom förvaltningen gällande teamarbete. Det finns en otydlighet och osäkerhet kring vad teamarbete innebär, vilka som ingår i teamet och hur strukturen för teamarbetet ska se ut. Det finns också utmaningar med bemanning av teamen och förståelse för de olika lagrummen. Samtal förs i förvaltningen för att skapa ett samförstånd kring begreppet samt hur vi framåt ska implementera ett gemensamt förhållningssätt.

### Vårdprevention

Enköpings kommun fick i september Senior alerts utmärkelse som Guldkommun, vilket innebär att 95 procent av de äldre på kommunens särskilda boenden får riskbedömningar, där minst 75 procent leder till förebyggande åtgärder. Senior alert är ett kvalitetsregister som används för att hjälpa till att identifiera och förebygga risker som fall, trycksår och viktnedgång.

### Köp av platser

Det finns ingen strukturerad samverkan med regionen vid behov av köp av platser

Nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
 Täckningsgrad Svenska palliativregistret, andel i procent		65 %	66 %	76 %
Medelvårdtid som utskrivningsklar, antal dagar	2,2	3,3	2,9	
 Antal personer inom ordinärt boende med genomförd riskbedömning i Senior alert		3	27	37
Köpta korttidsplatser SoL, antal dygn			8 247	
Köpta LSS-platser, antal personer			21	

## 4.2.3 Vara en attraktiv arbetsgivare

*För att vara en attraktiv arbetsgivare är målet att skapa goda förutsättningar till professionella och engagerade medarbetare och chefer.*

### Bedömning av måluppfyllelsen



Under 2024 har en rad utredningar genomförts och förändringsarbeten påbörjats för att på lång sikt skapa goda förutsättningar till professionella och engagerade medarbetare och chefer.




Rapporten "Hur har du det på jobbet" är en arbetsmiljörapport inom hemtjänst samt hälsa och sjukvård

där de senaste omorganisationerna inom dessa områden följts upp och utvärderats. Utredningen är baserat på intervjuer med medarbetare och chefer.

Rapporten "Utredning av vård- och omsorgsförvaltningens organisation, stödfunktioner och chefsuppdrag" klargör vilka stödfunktioner och kompetenser förvaltningen behöver och hur dessa ska samordnas, ledas och organiseras.

Ett lärcenter har startats upp. Lärcentrums uppdrag är att försörja förvaltningen med internutbildningar samt använda olika former av verktyg och metoder för kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

En analys av sjukfrånvaro, tillsvidareanställningar och HME finns beskrivet i kapitel 6 och kapitel 6.1.

Nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
 Hållbart medarbetarengagemang (HME)		77	78	77
 Sjukfrånvaro		9,7 %	8,7 %	9,1 %
Antal medarbetare per chef			31	
 Andel tillsvidareanställningar			57 %	58 %

#### 4.2.4 Ekonomi i balans

Nämnden ska inte redovisa en negativ avvikelse i relation till tilldelad budgetram vid utgången av året.

##### Bedömning av måluppfyllelsen



Vård- och omsorgsnämndens utfall för 2024 landar på 1 086,4 miljoner kronor och motsvarar en avvikelse mot budget på minus 43,6 miljoner kronor. Avvikelsen förklaras framförallt av högre personalkostnader än budgeterat. Se vidare i kapitel 7.

Nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
 Avvikelser mot budget		-0,9	-40,8	-43,6

## 5 Uppföljning av riktade satsningar och uppdrag

### 5.1 Satsningar och uppdrag från kommunfullmäktige

Särskilda satsningar i KF:s årsplan	Uppföljning av satsning
Satsning barn och unga	<b>Vård- och omsorgsnämnden</b> Den extra uppräknings som tilldelades nämnden täcker inte för förväntade ökning av personalkostnader, volymökningar, prisuppräknings och driftkostnader. Vård- och omsorgsnämnden har genererat negativ avvikelse i relation till de medel som kommunfullmäktige fattat beslut om under flera år. Som en del i att komma till rätta med det beslutade vård- och omsorgsnämnden en treårig plan för att åstadkomma en hållbar ekonomi den 24 april 2024.
Fortsatt verksamhetsutveckling	Verksamhetsutveckling pågår i vård- och omsorgsnämndens samtliga verksamheter enligt plan. Se kapitel 4.
Hållbarhet prioriteras	Hållbarhet beaktas både i det löpande arbetet och det förändringsarbete som pågår. Exempel på det är implementering av digitala inköp, säkra digitala möten och läkemedelsautomater, vilket

Särskilda satsningar i KF:s årsplan	Uppföljning av satsning
	bland annat minskar transporter.

Uppdrag i KF:s årsplan	Uppföljning av uppdrag
Effektiviseringskrav på nämnderna	Översyn av arbetsätt och servicenivåer genomförs inom ramen för det beslutade förändringsarbete som pågår inom vård- och omsorgsnämndens verksamhetsområden

## 6 Väsentliga personalförhållanden

Personalnyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
Antal anställda (tillsvidareanställda) per sista december	1 123	1 176	1 256	1 358
Sjukfrånvaro (%)	9,3	9,7	8,5	9,1
Extern personalomsättning (%)	12,7	10	11,1	7,0

### Sjukfrånvaro

**Inom LSS** ses en generell ökning av sjukfrånvaron, jämfört med året innan. De månader med lägre sjukfrånvaro jämförelsevis med 2023 är februari, mars, november och december.

Störst ökning av sjukfrånvaro syns i september, juli samt därefter maj. Under januari till och med april har långtidsfrånvaron varit lägre under 2024 jämfört med samma månader 2023. För månaderna maj och juli har långtidsfrånvaron varit högre under 2024 jämfört med samma månader föregående år. För månaderna augusti till december har långtidssjukfrånvaron ökat.

Korttidsfrånvaron har varit högre under januari till september 2024 jämfört med samma period 2023. För månaderna oktober till december har korttidsfrånvaron minskat. Förvaltningen har genomgått stora förändringar under perioden vilket bedöms avspeglas i sjukfrånvaron. I takt med ökad stabilitet i våra verksamheter med stöd av de pågående insatserna i förändringsresan, är förhoppningen att sjukfrånvaron ska sjunka framöver.

**Hälsa och sjukvård** har mer långtidssjukskrivningar som beror på både psykisk ohälsa, sjukdomar men även rehabilitering efter skador som orsakats utanför arbetet. En oro som finns är att vi förlorar personal på grund av en "kultur" inom VO där många känner sig kritiserade och illa behandlade. Framförallt gäller det mellan verksamheterna där kommunikationen inte fungerar och att man inte ser till helheten utan ser bara till sin egen verksamhet. Korttidsfrånvaron har under hösten sjunkit, jämfört med året innan.

**Inom äldreomsorgen** har sjukfrånvaron ökat med 1,8 % sedan samma period förra året. Äldreomsorgens ambition har varit att minska framförallt den korta sjukfrånvaron. Under november och december har den totala korttidsfrånvaron minskat inom äldreomsorgen. Gällande långtidsfrånvaron har det inte nämnvärt skett några större skillnader jämfört med året innan. Sett till enbart hemtjänsten följer det verksamhetsområdet samma tendenser.

Vi ser att sjukfrånvaron är högre i de större hemtjänstgrupperna och framför allt hos de med undermåliga lokaler. Ett utökat antal chefer och mindre arbetsgrupper i hemtjänsten skapar möjlighet till ett mer nära ledarskap och mer individuella samtal och stöd. Därför har fler chefer anställts och en planering pågår hur hemtjänstens grupper kan organiseras och placeras. Övertagandet av två privata utförares kunder har ytterligare påvisat nödvändigheten av en sådan förändring.

Kundernas komplexa behov av omvårdnad och tillsyn påverkar arbetsmiljön för medarbetarna. Vi ser en klar trend att sjukskrivningar ökar i de verksamheter som får kunder med komplexa behov och är starkt utåtagerande. Korttidsverksamhet och verksamhet med inriktning omvårdnad till personer med demenssjukdomar är mer utsatt för denna problematik.

### Ökad andel tillsvidareanställningar

Ett arbete pågår att se över bemanningen och säkerställa att den är effektiv. Det innebär i praktiken att

minska andelen timvikarier genom att nyttja medarbetare med tillsvidareanställning mer effektivt. Arbetet går nu in i en intensiv fas där kundernas behov kartläggs och kopplas till bemanning på ett tydligare sätt.

Inom hälsa och sjukvård har det varit svårt att rekrytera, arbete pågår för att minska behovet av hyrpersonal och vikarier. Arbetet börjar att ge effekt.

En annan påverkningsfaktor är den ekonomiska situationen som inneburit en mycket restriktiv åter- och nyanställning av både chefer och medarbetare. Chefer har tvingats till återhållsamhet med tillsvidareanställningar och vikarier tas inte in i samma omfattning som tidigare vilket påverkar till en ansträngd arbetsituation.

Det är också svårt att få vikarier med kompetens vid anställning. Det krävs kompetenspåfyllning under längre tid för att vikarien ska känna sig mer säker i det allt mer avancerade omvårdnadsarbetet. Detta gör att mer ansvar läggs på ordinarie medarbetare. Ett exempel är att delegering görs i minskad omfattning. Det medför att ordinarie medarbetare får ge medicin till fler kunder och på fler enheter, vilket är en stressfaktor.

## 6.1 Resultat av årets medarbetarundersökning

Nyckeltal	Utfall 2021	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024
Hållbart medarbetarengagemang (HME)	80	77	78	77

### Högt medarbetarengagemang (HME)

För att lyckas med vår förändringsresa krävs engagemang och delaktighet på alla nivåer. Just nu pågår ett arbete för att kommunicera våra olika aktiviteter i syfte att skapa en tydlig och gemensam målbild. Effekterna på sikt förväntas vara positiva och synas i enkäten för HME.

Inom Hälsa och sjukvård finns ett högt engagemang när det kommer till att sätta patienten först. Många medarbetare med hög kompetens som vill samverka men på grund av brister i kommunikationen och helhetssyn fungerar samarbetet inte optimalt

## 7 Uppföljning ekonomi

### Sammanfattning

Vård- och omsorgsnämndens utfall för 2024 landar på 1 086,4 miljoner kronor och motsvarar en avvikelse mot budget på minus 43,6 miljoner kronor. Avvikelsen förklaras framförallt av högre personalkostnader än budgeterat.

Personalkostnaderna påverkas till största del av att ordinarie tjänster bemannas upp av vikarier. Även ökade driftskostnader påverkar resultatet i negativ riktning såsom kostnader för hjälpmedelsbeslut och ökade lokalkostnader. Nämnden har under året satt in åtgärder för att hantera underskottet. Den övergripande bedömningen är att åtgärderna gett viss effekt, men att fler åtgärder behöver beslutas för att hantera den strukturella obalansen.

### Resultaträkning

Intäkter / Kostnader (mkr)	Bokslut 2023	Budget helår 2024	Utfall helår 2024	Avvikelse utfall helår mot budget	Avvikelse utfall helår mot budget i %
Taxor och avgifter	44,5	44,0	48,0	4,0	9,0 %
Bidrag (intäkter)	35,1	33,0	28,2	-4,8	-14,4 %
Övriga intäkter	12,9	11,5	13,8	2,3	19,7 %

<b>Summa intäkter</b>	<b>92,4</b>	<b>88,5</b>	<b>90,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7 %</b>
Personalkostnader	-760,0	-765,3	-827,9	-62,6	-8,2 %
Bidrag (kostnader)	-21,2	-24,9	-22,8	2,1	8,6 %
Köp av verksamhet	-161,1	-171,6	-144,3	27,3	15,9 %
Lokalhyror	-61,0	-64,1	-68,9	-4,8	-7,6 %
Övriga driftskostnader	-106,2	-100,4	-107,4	-7,1	-7,0 %
Kapitaltjänstkostnader	-4,9	-5,0	-5,0	0,0	-0,9 %
<b>Summa kostnader</b>	<b>-1 114,4</b>	<b>-1 131,3</b>	<b>-1 176,4</b>	<b>-45,1</b>	<b>-4,0 %</b>
<b>Summa totalt (mnkr)</b>	<b>-1 021,9</b>	<b>-1 042,8</b>	<b>-1 086,4</b>	<b>-43,6</b>	<b>-4,2 %</b>

### Driftsredovisning

Verksamhet (mnkr)	Bokslut 2023	Budget helår 2024	Utfall helår 2024	Avvikelse utfall helår mot budget	Avvikelse utfall helår mot budget i %
Hemtjänst	-225,0	-221,3	-247,1	-25,8	-11,7 %
Särskilt boende	-302,7	-301,3	-317,6	-16,3	-5,4 %
Korttidsboende	-15,9	-15,3	-15,4	-0,1	-0,7 %
Hjälpmedel, dagverksamhet, jour, demensteam	-80,7	-90,4	-86,8	3,6	4,0 %
Öppen verksamhet äldreomsorg	0	0	0	0	0
LSS, boende	-119,7	-108,5	-120,2	-11,7	-10,8 %
LSS, daglig verksamhet	-59,3	-68,7	-67,0	1,7	2,5 %
LSS, personlig assistans	-69,4	-69,9	-73,6	-3,7	-5,3 %
LSS, kontaktperson, ledsagning, avlösare, barnverksamhet, stödfamilj, PO ombud	-27,0	-27,7	-27,2	0,5	1,8 %
Boendestöd	-15,6	-19,7	-15,5	4,2	21,3 %
Öppen verksamhet socialpsykiatri	-3,0	-4,1	-3,4	0,7	17,1 %
Bostadsanpassning	-3,0	-5,0	-4,6	0,4	8,0 %
Köpta platser	-58,5	-67,8	-63,0	4,8	7,1 %
Central administration	-40,6	-41,7	-43,6	-3,7	-8,9 %
Nämnd	-1,5	-1,6	-1,5	0,1	6,3 %
<b>Totalt (mnkr)</b>	<b>-1 021,9</b>	<b>-1 042,8</b>	<b>-1 086,4</b>	<b>-43,6</b>	<b>-4,2 %</b>

## 7.1 Ekonomisk analys

### Nämndens utfall och prognos per verksamhetsområdet

Nedanstående bild visar periodens utfall, budget och avvikelse samt årsbudget och senaste prognos.

Verksamhetsområde	Utfall 2024	Årsbudget 2024	Avvikelse 2024	Prognos aug	Prognos okt
Ledning VO	11,8	5,1	-6,7	3,7	6,0
Hälsa och sjukvård	100,9	99,2	-1,7	100,6	99,4

Verksamhetsområde	Utfall 2024	Årsbudget 2024	Avvikelse 2024	Prognos aug	Prognos okt
LSS och socialpsykiatri	323,9	309,6	-14,3	331,2	328,4
Myndighet, kvalitet och utveckling	93,5	99,7	6,2	97,4	94,2
Verksamhetsstöd och service	24,3	25,7	1,4	26,0	24,1
Äldreomsorg	532,1	503,6	-28,5	533,2	529,0
	<b>1 086,4</b>	<b>1 042,8</b>	<b>-43,6</b>	<b>1 092,1</b>	<b>1 081,0</b>

## Ledning VO

Den centrala administrationen drar över med 6,7 miljoner kronor jämfört med budget 2025. Detta beror främst på riktade statsbidrag som inte ligger i linje med budget, då vissa uteblivit under pågående år.

Bidraget för att *Främja ett hållbart yrkesliv* är budgeterat till cirka 3 miljoner kronor och detta statsbidrag fanns ej längre att söka under 2024. Statsbidraget *Motverka ensamheten* på cirka 400 tusen kronor användes inte, vilket även påverkar utfallet för året negativt.

Även kostnader för omstruktureringen i förvaltningsledningen bärs av verksamhetsområdet.

## Hälsa och sjukvård

Verksamhetsområdet landar på ett mindre underskott för året, -1,7 miljoner kronor. Personalkostnader för *Hälsa och sjukvård* ligger under budget och det beror främst på svårigheter att nyrekrytera sjuksköterskor samt att kommunens rehabiliteringsverksamhet gått underbemannade stora delar av året.

Kostnaderna för hjälpmedel har ökat. Fler bor hemma längre och då behöver de mer hjälpmedel i hemmet. Budgeten för hjälpmedel övertrasseras år 2024 med 4 592 tusen kronor. Värt att notera är att området fått en budgetsänkning mellan åren 2023 och 2024 (12 444 tkr 2023, 8 871 tkr 2024). Budgetjusteringen var en åtgärd för en budget i balans. Justeringen har inte följts upp med åtgärder och har således inte realiserats. Utfallet för hjälpmedel landar på 13 463 tusen kronor för 2024, vilket är i linje med 2023 års utfall om 13 058 tusen kronor.

Förklaringen till att kostnaderna för hjälpmedel ökar är till stor del att avgifter på inköp och tjänster inom området ökat med cirka 5 procent. Budgeten har inte räknats upp med motsvarande procent, nämnden behöver således besluta om hur hjälpmedelsverksamheten ska anpassas. Även kostnaderna för servicetekniker har ökat och åtgärder för att minska behovet av tekniker har påbörjats. Bland annat har information tagits fram för att öka kunskapen hos ordinarie personal kring de enklare felavhjälpande åtgärderna. Förhoppningen var att vidtagna åtgärder skulle få effekt och motverka underskottet på helår, vilket inte har skett. Detta bedöms få effekt 2025.

Förvaltningen har även tagit beslut om att fler personer ska vårdas i hemmet och att fler ska tillbaka till ordinärt boende efter sjukhusvistelsen, istället för korttidsboende. Detta har en direkt inverkan på hjälpmedelsbudgeten, det vill säga att kostnader nämnden sparar in på boendesidan flyttas till hjälpmedelsområdet.

## LSS och socialpsykiatri

Verksamheten inom området LSS och socialpsykiatri landar på ett negativt resultat för 2024 på cirka 14,3 miljoner kronor, vilket är ett bakslag sedan prognosen i oktober som visade på 11,7 miljoner kronor. Oktoberprognosen var en klar förbättring från prognosen i augusti och nämnden såg med tillförsikt på den positiva utvecklingen. Försämringen på helår, jämfört med prognosen från oktober, beror främst på verksamhetsförändringar. Verksamheten har tagit emot nya kunder, både assistanskunder samt inom LSS, med kort varsel. Det ökade trycket på personalen ledde till både ökade sjukskrivningar och övertid/inbeordningar. Även storhelgerna har påverkat utfallet för de sista månaderna.

Verksamhetsområdets underskott kan främst härledas till boenden inom LSS och socialpsykiatri. Organisationen kommer fortsätta sitt arbete med att se över scheman och optimera personal utifrån verksamhetens behov och en budget i balans.

Som tidigare rapporterat har nämnden även ett lägre utfall när det gäller ersättning för personliga assistenter samt en jämkning av högkostnadsskyddet, vilket även leder till en avvikelse från budgeten. Gällande ersättningen för personliga assistenter är anledningen att både antal beslutade timmar och kunder minskat.

### Myndighet, kvalitet och utveckling

Verksamheten inom myndighetsutövning samt kvalitet och utveckling gör ett positivt resultat för perioden på cirka 93,5 miljoner kronor, 6,2 miljoner kronor över budget. Överskottet beror till stora delar på att kostnader för köpta platser är mindre än budgeterat. Förvaltningen har gjort ett jobb under året med så kallad hemtagning och detta visar sig inom verksamhetsområdet. Även om nämnden på helheten sparar medel så leder hemtagning till att kostnader i den egna regin ökar. Detta justeras i nästkommande årsbudget.

Verksamhetsområdet har dock underskott i vissa delar av verksamheten som exempelvis ett underskott i intäkter för riktade statsbidrag samt försäljningsintäkter. Detta beror på att medarbetare som skulle arbetat med projekt varit sjukskriven vilket lett till att arbetet inte kunnat utföras. Även kostnadsposter för tomhyror drar ner resultatet. Verksamhetsområdet kommer se över processen för glapp och tomställning av brukarplatser och lägenheter för att minska kostnaderna för tomställningar.

### Verksamhetsstöd och service

Verksamhetsområdet Verksamhetsstöd och service landar på ett mindre överskott för året, 1,4 miljoner kronor jämfört med budget. Inom ansvaret ligger bland annat kostnader för trygghetslarm och bostadsanpassning. Gällande trygghetslarm bytte kommunen leverantör inför 2024 och detta gav upphov till engångskostnader på cirka 900 tusen kronor. Dessa fanns inte i budgeten men finansieras av överskott inom andra områden inom Verksamhetsstöd och service.

### Äldreomsorg

Verksamheten inom Äldreomsorg landar på ett utfall för perioden om cirka 532,1 miljoner kronor, ett negativt underskott i förhållande till budget på 28,5 miljoner kronor. Avvikelsen är ett framsteg sedan prognosen i oktober. Förbättringen i prognosen beror på vissa enheter har aktivt arbetat med att organisera sig på ett mer personaloptimerat sätt.

Underskott i verksamheten beror på ökade personalkostnader. De ökade personalkostnaderna inom äldreomsorgen kan främst hänföras till sjukfrånvaro, övertid samt kostnader för vikarier. Äldreomsorgen behöver fortsatt granska och justera sina arbetsmetoder noggrant, särskilt gällande schemaläggning och bemanning, detta för att säkerställa en effektiv resursanvändning. Fokus ligger på att optimera personalkostnaderna, genom att anpassa personalstyrkan efter de faktiska behoven i verksamheten. Verksamheten inom ansvaret Hemtjänst har under verksamhetsåret rapporterats som en bidragande orsak, cirka 16,2 miljoner kronor i underskott.

Kommunen har under året sagt upp avtalen med två privata företag som tidigare utförde hemtjänst. Kommunen har istället tagit över och utför nu tjänsterna i egen regi. Under sommaren och hösten har således förvaltningen flyttat cirka 200 hemtjänstkunder från privata utförare till egen regi.

### Nämndens personalkostnader, utfall och budget per verksamhetsområdet

Verksamhetsområde	Utfall 2024	Årsbudget 2024	Avvikelse 2024
Ledning	-12,6	-10,4	-2,2
Hälsa- och sjukvård	-77,5	-82,1	4,6
Myndighet, kvalitet och	-28,7	-28,2	-0,6



Verksamhetsområde	Utfall 2024	Årsbudget 2024	Avvikelse 2024
utveckling			
LSS / Socialpsykiatri	-249,1	-232,3	-16,8
Verksamhetsstöd och service	-6,2	-6,7	0,4
Äldreomsorg	-458,0	-409,2	-48,8
	<b>-832,1</b>	<b>-768,8</b>	<b>-63,4</b>

De ökade kostnaderna för personal kan härröras till sjukkostnader, övertidskostnader, vikariekostnader samt kostnader för delade turer.

Sjukkostnader:

Utfall dec 2,0 mnkr

Ack jan-dec 26,1 mnkr

Övertid:

Utfall dec 0,6 mnkr

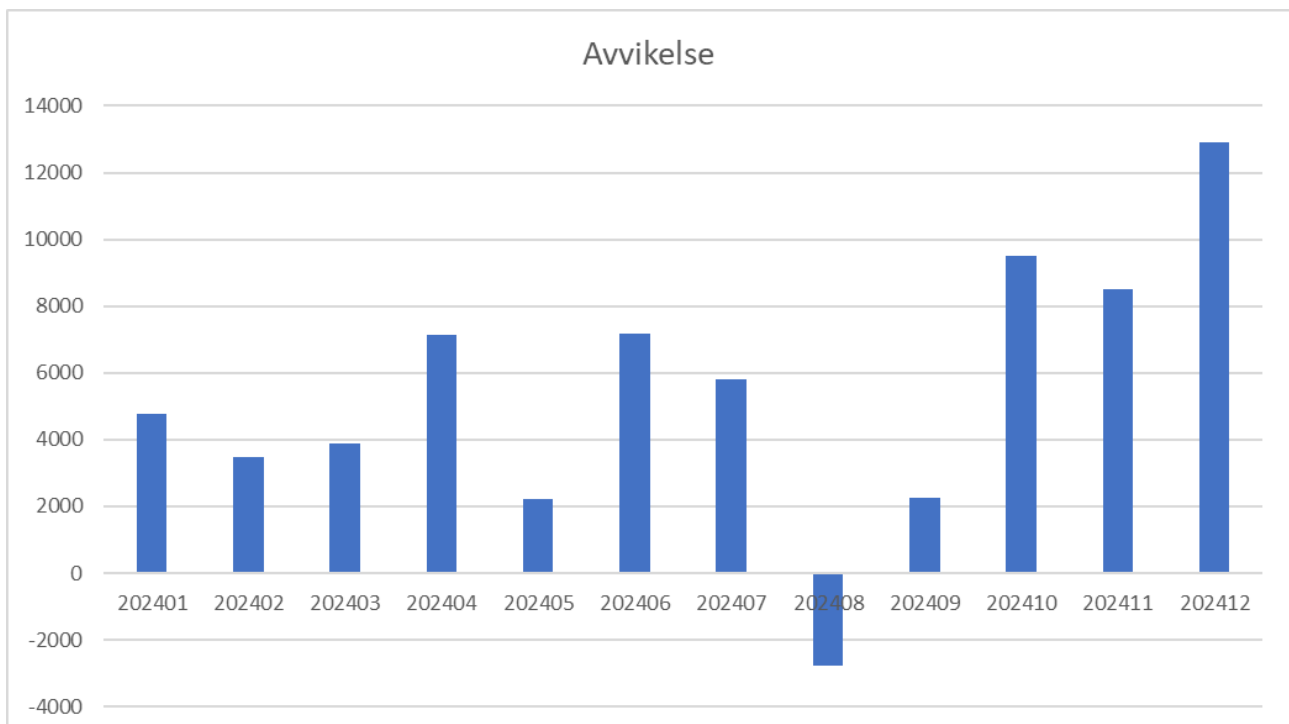
Ack jan-dec 10,6 mnkr

Vikariekostnader:

Utfall dec 10,0 mnkr

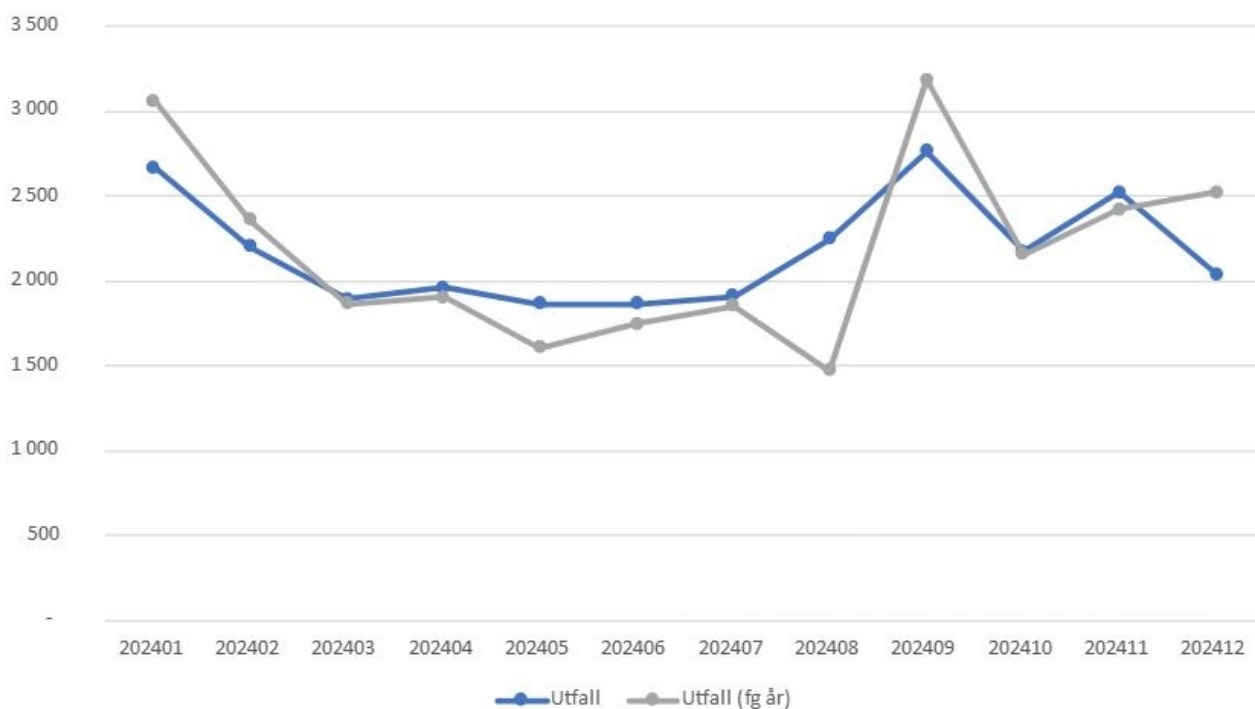
Ack jan-dec 128,2 mnkr (inkluderar sommarvikarier)

#### Avvikelse per månad – Personalkostnader, utfall mot budget



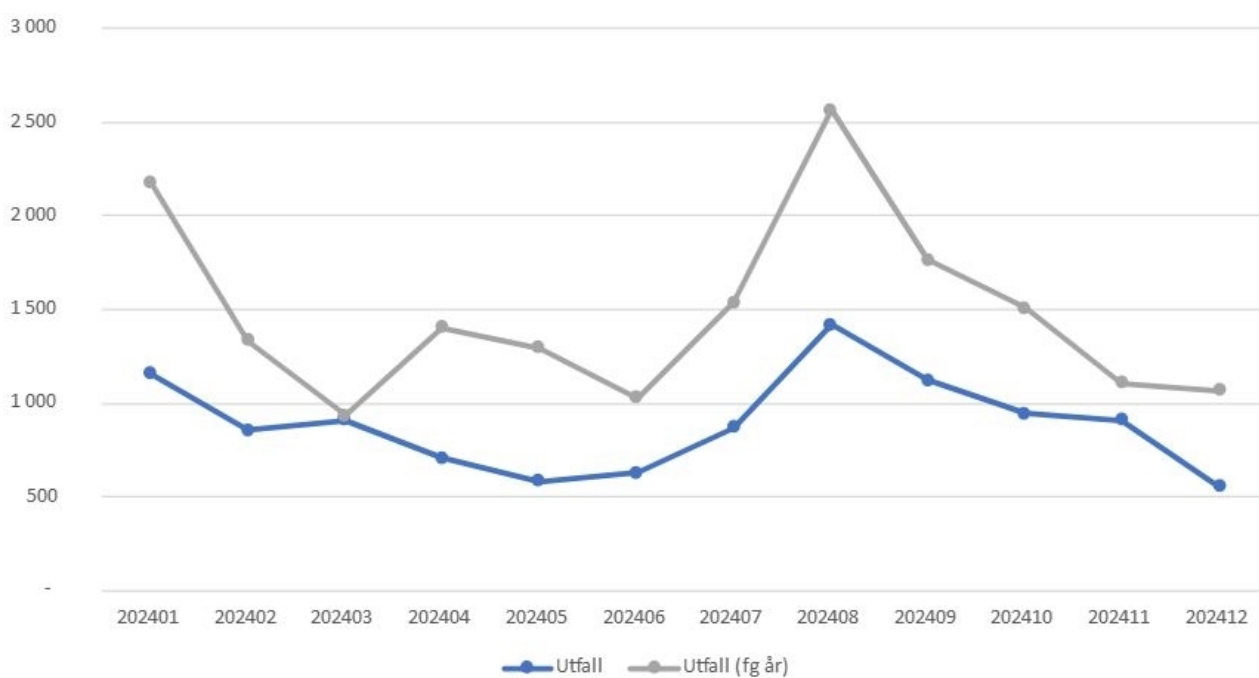
- Sjukkostnader helår 2024 jämfört med helår 2023

## Sjukkostnader

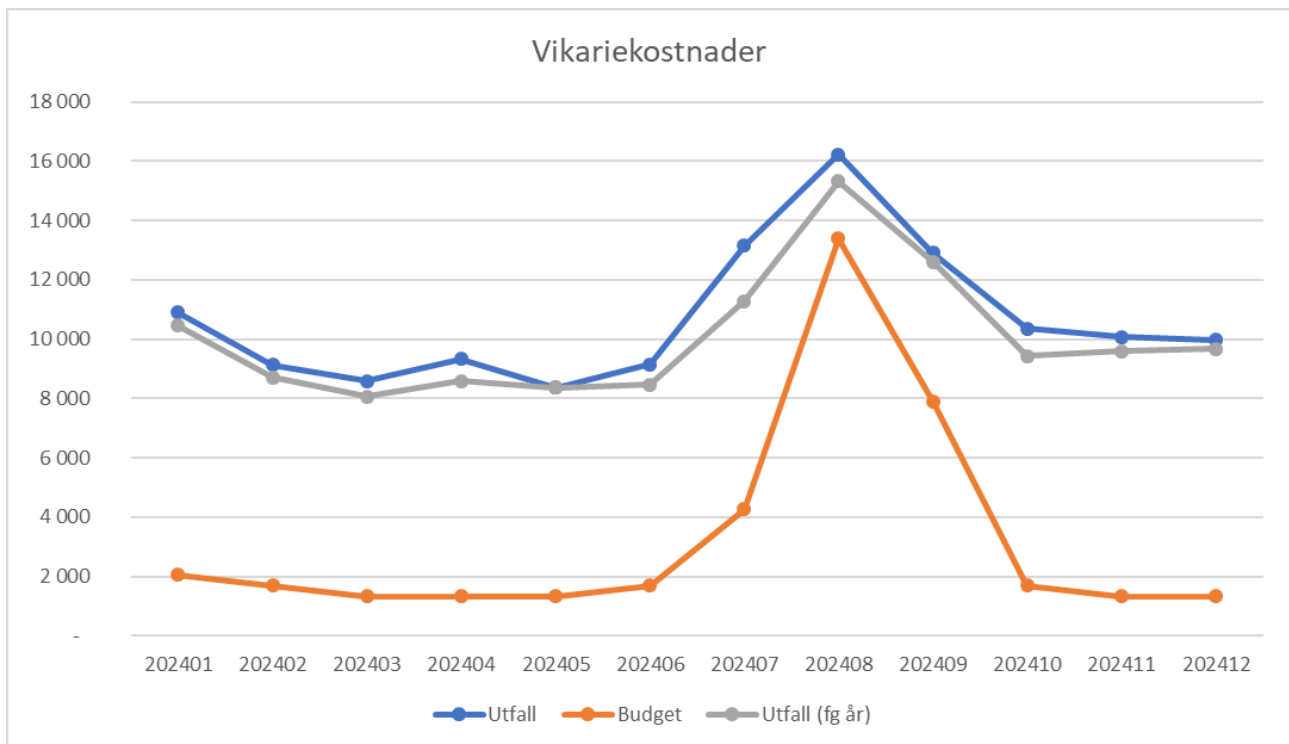


- **Övertidskostnader helår 2024 jämfört med helår 2023**

## Övertidskostnader



- **Vikariekostnader helår 2024 jämfört med helår 2023**



### Viktiga nyckeltal och statistik för verksamheten

Kön till särskilt boende för äldre har under året varit hög, med ett högsta värde på 72 personer i kö. Under hösten har en minskning skett, vilket lett till att decembersiffrorna visar på 38 personer i kö. Största anledningen till detta är att förvaltningen nu också kan köpa permanenta platser på Villa Idun. Ur ett mer långsiktigt perspektiv är decembers siffra mer att betrakta som ett normalvärde.

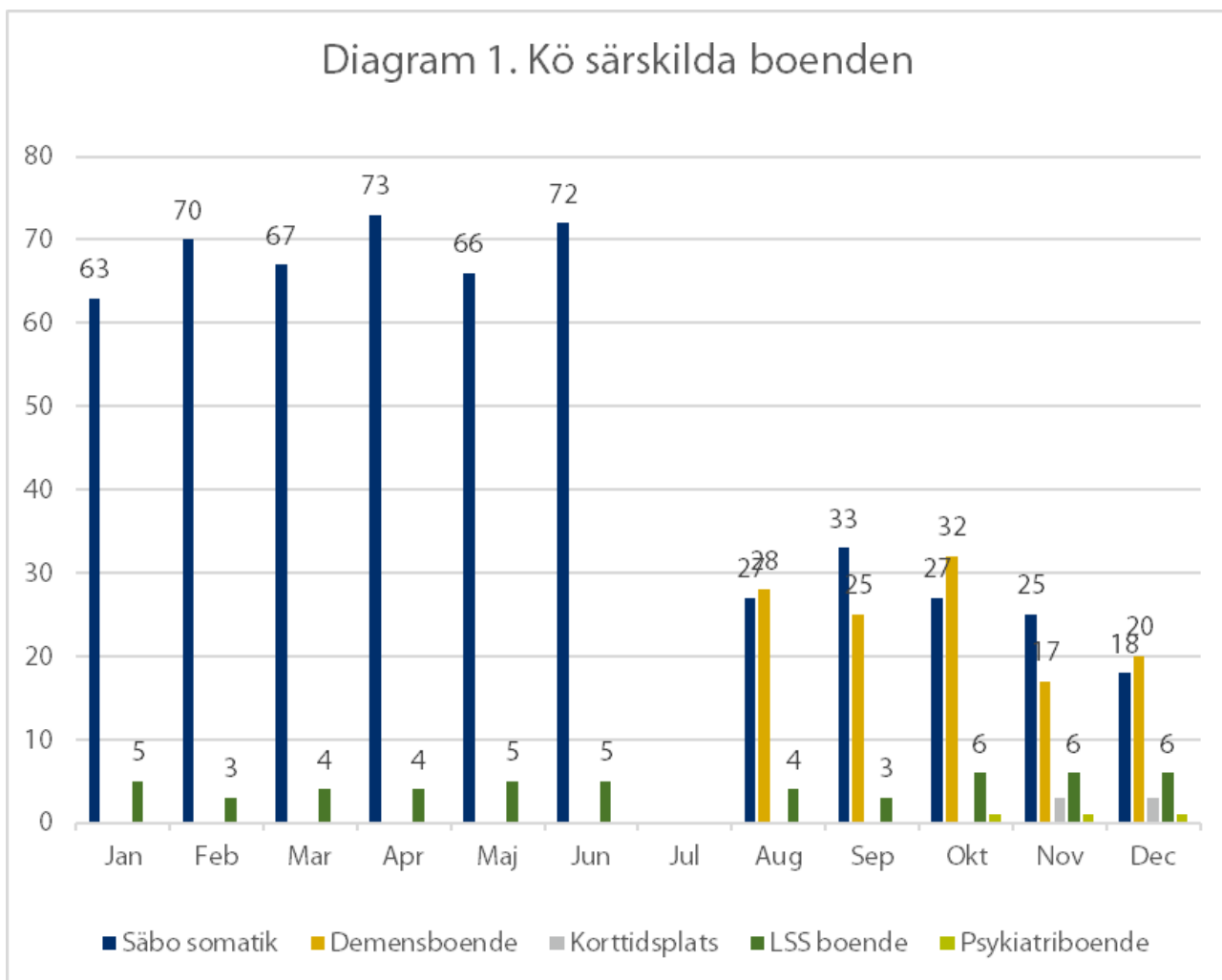


Diagram 1, visar antalet personer som väntar på att få en plats i särskilt boende, LSS boende eller korttidsplats. Siffran avser kön den sista dagen i månaden. (Från och med augusti månad särskiljs redovisningen för de som väntar på plats till särskilt boende för äldre, per somatisk och demensinriktning).

Med tillgängliga platser menas plats som till synes står tom, men som inte kan tas i bruk förrän klartecken har givits från fastighetsförvaltningens sida. När en lägenhet aviserats som ledig från verksamheten går erbjudande ut till kunder. Kunden har fem dagar på sig att svara. När verksamheten hittat en person till en plats återstår fastighetsavdelningens arbete. Fastighetsförvaltningen ansvarar för uthyrning, kontraktsskrivning, besiktning och eventuella åtgärder i lägenheterna/platserna.

Diagram 2 visar att antalet platser som förvaltningen haft att förmedla har ökat under december. Det är en av förklaringarna till att kön har minskat, se kö i diagram 1.

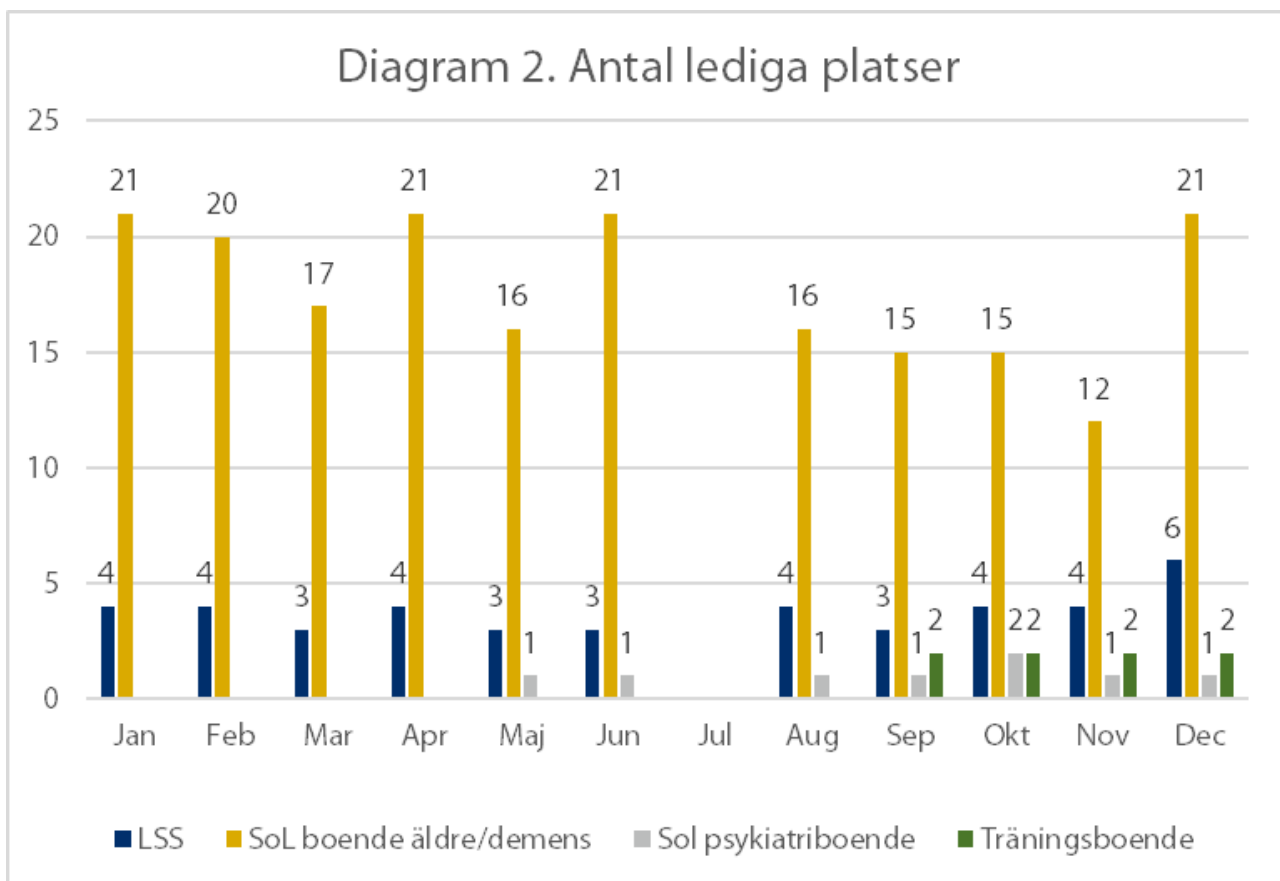


Diagram 2, visar den tillgång som nämnden har till egna platser.

Antalet köpta korttidsplatser har minskat under året. (Siffrorna för december är preliminära). Detta beror bland annat på att en del personer fått sitt behov av en permanent boendeplats tillgodosedd genom de boendeplatser som nämnden kan avropa från Vardaga Villa Idun.

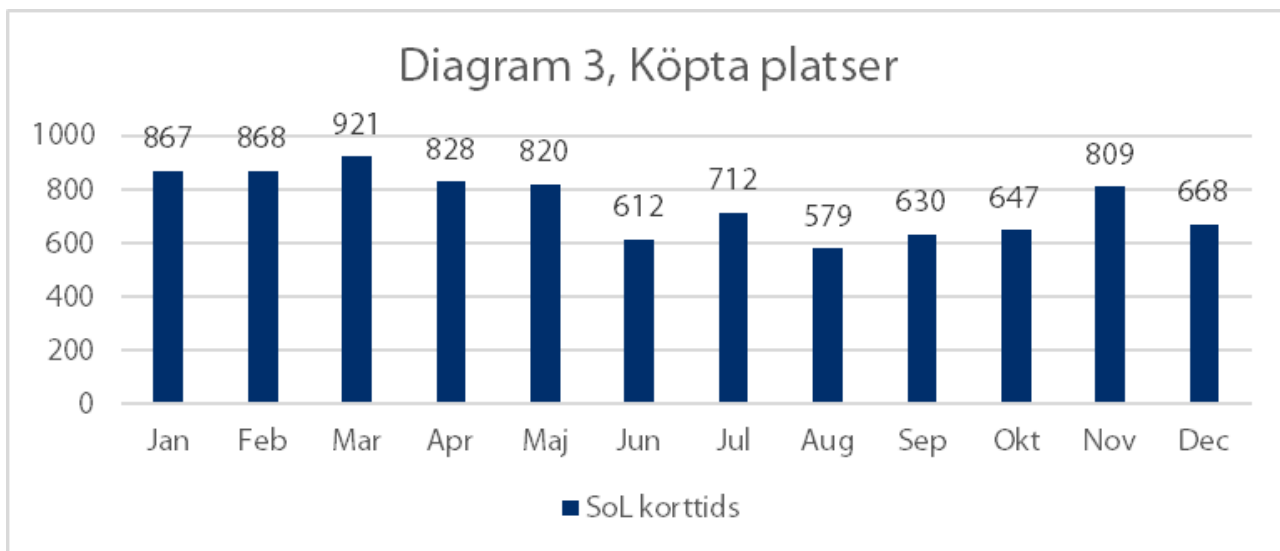


Diagram 3, beskriver de antal dygn korttidsvård som förvaltningen köper. Från och med augusti är det enbart Vardaga Villa Idun som säljer dessa platser.

Under november och december syns nya staplar för köp av permanenta särskilt boende platser. Det är de platser som förvaltningen köper av Villa Idun för att hantera det ökade behov som uppstått de senaste åren.

I diagram 4 framgår en markant ökning av antalet betaldagar under december. Ökningen beskriver ett mönster över året. Utskrivningarna alltid ökar inför jul, samtidigt som nämndens kapacitet att ta emot brukare inte sker i den förväntade takten. Siffrorna för antal betaldagar är de fakturor som redan

hanterats utöver dessa tillkommer fakturor som ligger som bestridande hos Regionen. Varje dygn kostar cirka 5000 kronor. Från och med januari 2025 kommer en betaldag kosta 11 500 kronor och en ny process för att hantera analysen av utskrivningarna har upprättats i länet.

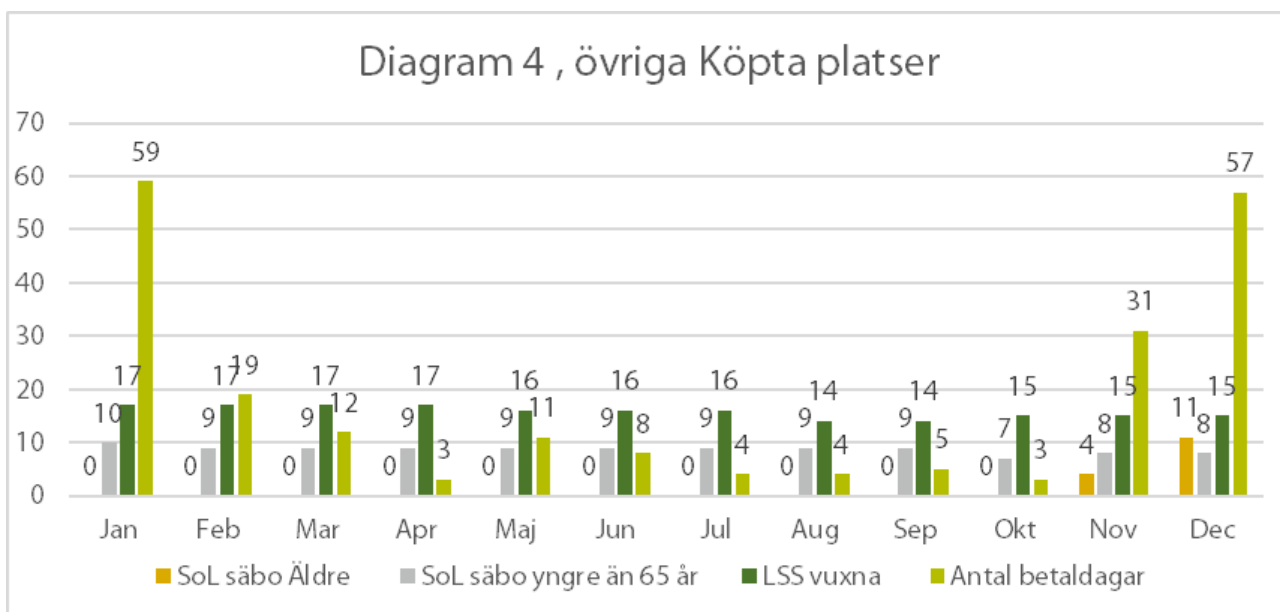


Diagram 4, beskriver övriga platser som förvaltningen köper. (Siffrorna för december är preliminära). Diagrammet visar också på antal betaldagar de dygn som personer blir kvar inom slutenvården så kallade utskrivningsklara patienter.

Diagram 5 visar antal hemtjänsttimmar. Från att ha ökat under hösten, syns under december en minskning av antal timmar. Dessa siffror ska dock ses med försiktighet då förvaltningen ersatte uppföljningssystem i mitten på december.

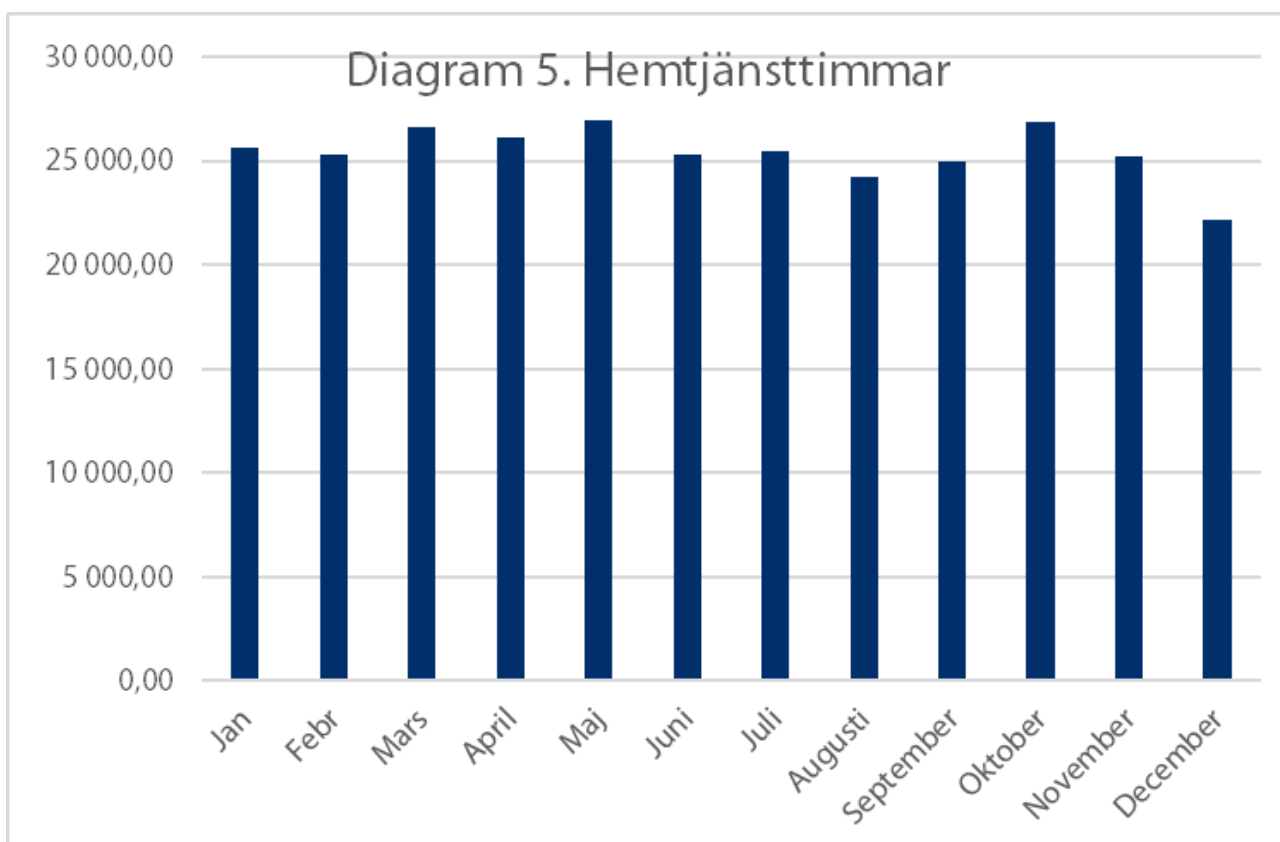


Diagram 5, visar utförda tid i hemtjänst. Allas vård och omsorgs kunder lämnades över till kommunen i augusti och Continums kunder i september.

Diagram 6 visar en halvering av dubbelbemanningen och en klar minskning av boendestöd, detta

framgår tydligt under december. Även dessa siffror kan vara påverkade av byte av uppföljningssystem varför viss försiktighet i tolkning krävs.

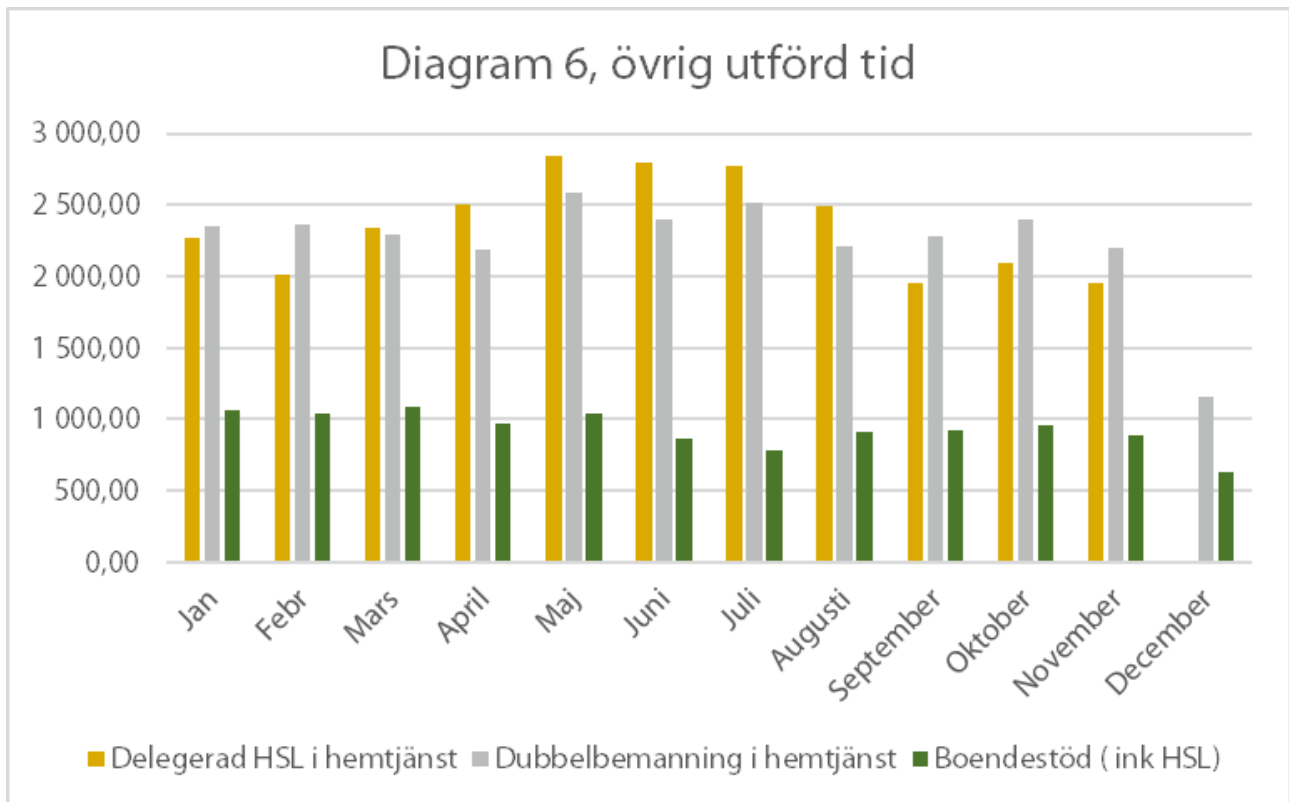


Diagram 6, visar övrig utförd tid. Här saknas siffror för delegerad hälso- och sjukvård för december vilket beror på ett byte av uppföljningssystem.

I diagram 7 framgår att hemtjänstens restid ökat sedan oktober, vilket framförallt beror på att Enköpings kommunala hemtjänst fick ta över privata utförares kunder. Detta har medfört att hemtjänsten har haft ett behov av att se över planeringen.

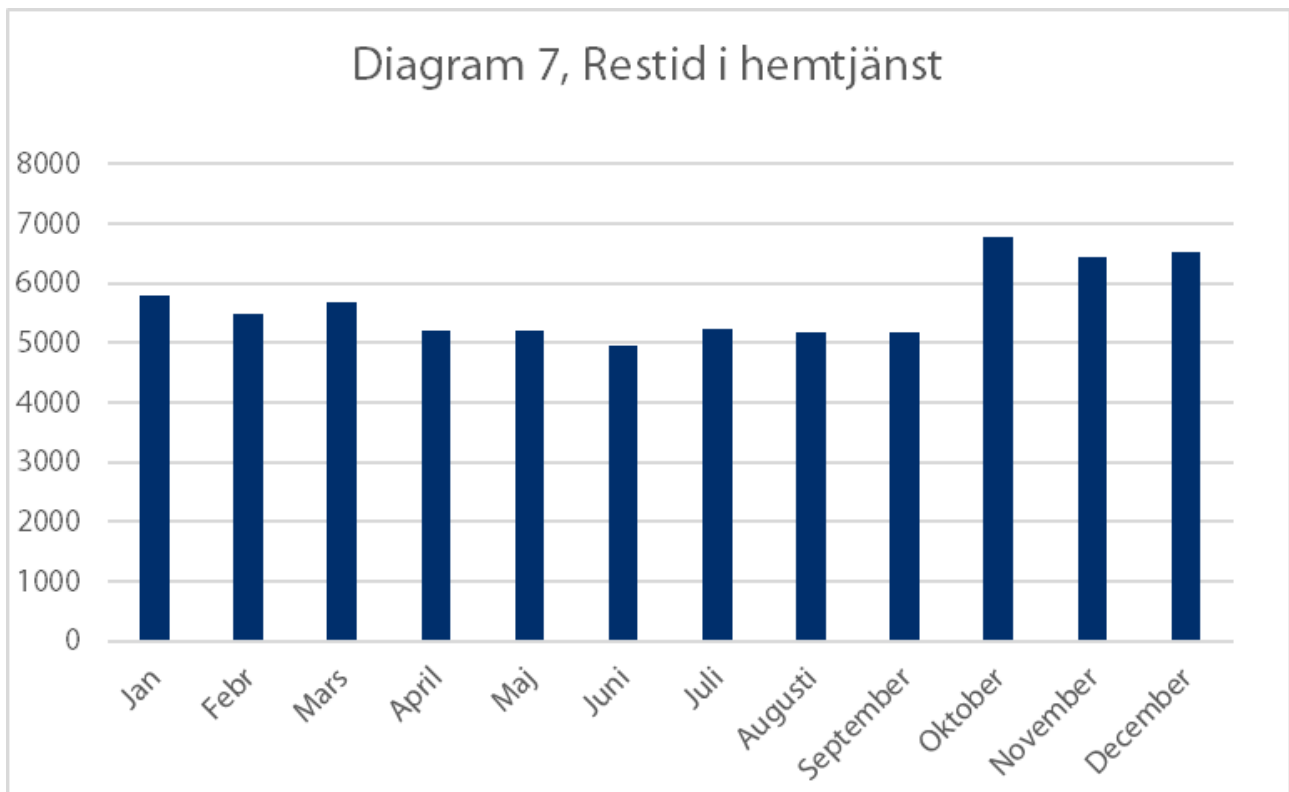


Diagram 7 visar på den planerade tiden för restid i hemtjänsten. Denna ingår inte i kundtiden som

## 7.2 Åtgärder för budget i balans

Nämnden fick redan en indikation på en budget i obalans för 2024 i samband med prognosen per mars. Nämnden har vidtagit flera åtgärder under året för att minska underskottet 2024 och skapa bättre förutsättningar för en budget i balans 2025. Förvaltningen har under det gångna året arbetat med effektiviseringar, bland annat startat ett arbete för att säkra en personaloptimerad verksamhet, med brukarna i fokus.

### Besparingsåtgärder steg 1

Ingående i verksamhetsåret 2024 fanns redan ett systematiskt underskott i och med att nämnden gjorde ett negativt resultat 2023. Förvaltningen lade fram förslag på åtgärder på nämndsmötet i februari. Förslagen bordlades och har sedan omarbetats av förvaltningsledningen. Omarbetade och tillkommande förslag lades fram och beslutades av nämnden i april.

#### **Förslag: Sänkt ambitionsnivå/förändring i riktlinjer för myndighetsutövning**

Åtgärden har inte beslutats under 2024 och bedöms därför inte haft någon effekt under året. Förvaltningen har under 2024 tillsatt en utredning för att se över nämndens myndighetsutövning i grunden och skapa rätt förutsättningar för en rättstrygg bedömning i linje med nämndens resurstilldelning.

#### **Förslag: Ta bort den extra nattbemanning som införts på särskilt boende**

Åtgärden har inte beslutats under 2024 och bedöms därför inte haft någon effekt på underskottet. Förvaltningen utreder dock åtgärden vidare och den kan komma att aktualiseras i kommande besparingspaket under 2025.

#### **Förslag: Inte genomföra tänkt omorganisation inom hemtjänsten/Översyn av den kommunala hemtjänsten**

Det ursprungliga förslaget har i beslutet på aprilnämnden omarbetats och förvaltningen föreslår en utredning av organisationen inom den kommunala hemtjänsten. Ett arbete har pågått under hösten 2024 och förslaget är under förhandling mellan parterna. Åtgärden bedöms inte haft någon effekt 2024, men ger stärkta förutsättningar för en budget i balans inom hemtjänsten 2025.

#### **Förslag: 1% personaleffektiviseringar på hela förvaltningen/Effektivisering av stödfunktioner/Översyn organisation/Samordna eller minska nyckelfunktioner inom verksamhetsområdet LSS och socialpsykiatri**

Det ursprungliga förslaget har i beslutet på aprilnämnden delvis förkastats och ett omarbetat förslag lades fram av förvaltningen. Med tanke på de svårigheter som finns inom flera av nämndens yrkeskategorier har en generell personaleffektivisering ansetts vara ogynnsam och flera mer riktade uppdrag ersatte förslaget i beslutet i april.

- Effektivisering av stödfunktioner
- Översyn organisation
- Samordna/minska nyckelfunktioner inom verksamhetsområdet LSS och socialpsykiatri

Ovan åtgärder har utretts under hösten och kommer presenteras för nämnden under 2025. Bedömningen är därför att de inte gett någon effekt under 2024, men ger bättre förutsättningar för en budget i balans 2025.

#### **Förslag: Inte utöka grundbemanningen enligt uppdrag/Anpassning av bemanning/Samordnad och centraliserad bemanningsplanering**

Även här har ursprungsförslaget omarbetats till beslutet i april. Nämndens underskott kan främst härledas till en obalans i personalkostnader. Generellt ligger kostnaderna för fast- och visstidsanställda under budget, medan kostnader för vikarier ligger långt över den budgeterade summan. Detta tyder på att nämndens verksamhet bedrivs i stor utsträckning med timanställda. Nämnden har en ambition om en bemanning som bygger på heltid som norm, däremot är personalenheterna generellt för små för att



skapa effektiva scheman och då bemannas arbetspass upp med timanställda.

Nämnden har beslutat om två förstudier, som även inkluderar en djupgående omvärldsbevakning. Arbetet syftar till att skapa förutsättningar om ett förändrat arbetssätt när det gäller planering och organisation av bemanningsresurser. Målbilden är att implementera arbetssättet i hela organisationen samtidigt som verksamheten kan reducera dubbelbemanning, samarbeta kring nattinsatser och på övriga tänkbara sätt minimera behovet av vikarier.

#### **Förslag: Uppstartande av lärcentrum**

För att stötta i arbete med att anställa fast personal behöver nämnden utveckla, modernisera och samordna samtliga delar inom området kompetensförsörjning. En mer målgruppsanpassad kompetensutveckling behöver komma på plats för att skapa en konkret strategi för rekrytering. Även verktyg och metoder för kompetenssättning behöver sättas på plats. Bedömningen är att en effektivisering av införandet av lärcentrum inte kan ses än och anses inte gett någon effekt under 2024.

#### **Förslag: Satsning på utredningshemtjänst för att minska behovet av korttidsplatser**

Utredningshemtjänst sätts in för att bedöma om patienter utskrivna från hälso- och sjukvårdsinsatser kan klara sig i ordinärt boende med stöd av hemtjänst och hjälpmedel. Detta sparar dygn inom korttidsverksamheten och bidrar till ökad självständighet. Förslaget är genomfört och bedöms ha haft en effekt 2024. Antal platser för året har minskat med två, vilket ger en effekt om cirka 1,2 miljoner kronor på helår.

#### **Förslag: Fastställa rätt kostnad**

Nämndens kostnadsutveckling och otakt mot befintlig budgetram består av två utmaningar, ineffektivitet gällande hur verksamheterna bedrivs och för stor skillnad mellan nämndens ambition och tilldelade medel. Förvaltningen har fått ett uppdrag att utreda och kartlägga dessa utmaningar i förhållande till varandra. Nämndens underskott har succesivt minskat mellan prognosen i april och det faktiska resultatet på helår, men hur stor del av denna effektivisering som kan tillskrivas olika åtgärder är svårt att bedöma. Arbetet bör istället inrikta sig på att säkerställa en rättvisande resursfördelning inför 2026 samt att ta fram jämförbara nyckeltal där nämnden kan jämföra sig med liknande verksamhet i liknande kommuner.

#### **Förslag: Verksamhetsutveckling – digitalisering**

Nämndens verksamhet behöver öka sitt fokus på att utveckla nya arbetssätt med stöd av välfärdsteknik och säkerställa den digitala infrastrukturen inom verksamheterna. Bedömningen är att åtgärderna inte kan ses än och anses därför inte gett någon effekt under 2024.

### **Besparingsåtgärder steg 2**

I oktoberrapporten antogs ytterligare förslag på åtgärder av nämnden, införande av övertidsstopp och ett inköpsstopp på icke verksamhetskritiska inköp. Dessa åtgärder har satts på plats sent på året och bedöms ha haft en mindre effekt på 2024 års negativa resultat. Utöver dessa beslutade åtgärder har även varje enskilt verksamhetsområde fått uppdrag att kartlägga möjligheter till besparingar och genomföra effektiviseringar inom verkställigheten. Bland annat har flera så kallade hemtagningar av brukare skett. Detta för att ge nämnden bättre förutsättningar 2025 att nå en budget i balans

#### **Förslag: Övertidsstopp**

Vård- och omsorgsförvaltningens har genomfört, från och med 2 december 2024, ett generellt övertidsstopp inom samtliga verksamheter. Åtgärden bedöms inte ha haft någon effekt 2024 då övertidskostnader faller ut månaden efter. Övertidsstoppet beräknas fortsätta in i 2025 och då få en helårseffekt på cirka 5,5 miljoner kronor. När övertid längre är ett alternativ för ordinarie personal att täcka schemaglapp kommer kostnader för vikarier öka. Kostnader för detta är inräknade i besparingseffekten.

#### **Förslag: Inköpsstopp på icke verksamhetskritiska inköp**

I samband med delårsrapport per oktober har en allmän uppmaning gått ut till nämndens verksamheter om en allmän kostnadsmedvetenhet och stopp gällande icke-verksamhetskritiska inköp. Över året har nämndens *Övriga driftskostnader* legat på 8,9 miljoner kronor i snitt per månad. För årets två sista

månader ligger snittet på 10,8 miljoner kronor. Bedömningen är att insatsen inte gett någon effekt under 2024.

### Besparingsåtgärder summering

Bedömningen överlag är att de åtgärder som har beslutats har satts in för sent eller haft en otydlig nyttorealiseringseffekt. Nämndens bedömning är att framtida åtgärder behöver vara mer konkreta och tydligare, i såväl åtgärdsbeskrivning som tänkt effektiviseringsnytta, och följas upp löpande.

År	Besparingsåtgärd	Bedömd besparing	Bedömd effekt
2024-feb	Sänkt ambitionsnivå/förändring i riktlinjer för myndighetsutövning	11 000	-
2024-feb	Ta bort den extra nattbemanning som införts på särskilt boende	9 100	-
2024-feb	Inte genomföra tänkt omorganisation inom hemtjänsten	1 000	-
2024-feb	1% personaleffektiviseringar på hela förvaltningen	7 500	-
2024-feb	Samordna/minska nyckelfunktioner inom verksamhetsområdet LSS & socialpsykiatri	1 500	-
2024-feb	Inte utöka grundbemanningen enligt uppdrag	23 300	-
2024-feb	Satsning på utredningshemtjänst för att minska behovet av korttidsplatser	600	1 200
2024-april	Anpassning av bemanning	-	-
2024-april	Effektivisering av stödfunktioner	-	-
2024-april	Samordnad och centraliserad bemanningsplanering	-	-
2024-april	Uppstartande av lärcentrum	-	-
2024-april	Översyn av den kommunala hemtjänsten	-	-
2024-april	Fastställa rätt kostnad	-	-
2024-april	Verksamhetsutveckling – digitalisering	-	-
2024-april	Översyn organisation	-	-
2024-okt	Övertidsstopp	-	-
2024-okt	Inköpsstopp icke verksamhetskritiska inköp	-	-
		<b>54 000</b>	<b>1 200</b>

## 7.3 Uppföljning volymer

Verksamheter med volymuppräknning i RFM	Volymenhet	Volym budget enligt beslutad RFM	Volym utfall helår	Avvikelse volym utfall mot beslutad budget	Avvikelse utfall mot budget utifrån volym (mnkr)	Avvikelse utfall mot budget i driftsredovisningen (mnkr)
---	------------	----------------------------------	--------------------	--	--	--

Verksamheter med volymuppräknning i RFM	Volymenhet	Volym budget enligt beslutad RFM	Volym utfall helår	Avvikelse volym utfall mot beslutad budget	Avvikelse utfall mot budget utifrån volym (mnkr)	Avvikelse utfall mot budget i driftsredovisningen (mnkr)
LSS, daglig verksamhet	Kunder	235	219	-16	4,7	1,7
Boendestöd	Timmar	16 000	11 200	-4 800	6	4,2
Hemtjänst	Timmar	346 000	308 000	-38 000	24,3	-25,8
Korttidsboende	Årsplacering	30	28	-2	1	-0,1
Köpta platser	Årsplacering	55	61	6	-7,4	4,8
LSS, boende	Årsplacering	121	116	-5	4,5	11,7
Särskilt boende	Årsplacering	447	444	-3	2	-16,3

För en detaljerad genomgång av statistik, se avsnittet 7.1: "Viktiga nyckeltal och statistik". Där presenteras centrala mätvärden och diagram som tydligt illustrerar de identifierade avvikelserna.

## 8 Uppföljning av väsentliga externa utförare

Köp av verksamhet	Andel % av nettokostnad utfall jan-dec 2024	Kostnad jan-dec 2024 (mnkr)	Antal externa utförare per 31 december 2024
Köpta platser	100 %	133,6	55
Hemtjänst	26,1 %	35,0	9
Korttidsboende Äldre	17,4 %	23,3	3
Särskilt boende Äldre	0,5 %	0,7	1
Boende vuxna enl LSS	19,0 %	25,4	8
Personlig assistans	23,8 %	31,8	25
Daglig verksamhet	1,2 %	1,6	2
LSS korttidsboende/ elevhem	4,6 %	6,0	8
Äldreomsorg under 65 år	7,5 %	9,9	9

### 8.1 Sammanfattning av utförd uppföljning

För en detaljerad genomgång av statistik, se avsnittet 7.1: "Viktiga nyckeltal och statistik". Där presenteras centrala mätvärden och diagram som tydligt illustrerar de identifierade avvikelserna.

## 9 Investeringsredovisning

### 9.1 Investeringsredovisning, årlig budget

Investeringar 2024 (mnkr)	Bokslut 2023	Budget helår 2024	Utfall helår 2024	Avvikelse utfall helår mot	Avvikelse utfall helår mot	Förslag om-budgetteri
---------------------------	--------------	-------------------	-------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------

				<b>budget</b>	<b>budget i %</b>	<b>ng</b>
Investeringar	-6,1	-4,2	-	0,8	19,0 %	0,8
- Möbler	-	-	-0,8			
- Hjälpmedel	-	-	-2,4			
- Diskdesinfektion	-	-	-0,2			
<b>Totalt (mnkr)</b>	<b>-6,1</b>	<b>-4,2</b>	<b>-3,4</b>	<b>0,8</b>	<b>19,0 %</b>	<b>0,8</b>

### Kommentarer till investeringsredovisning, årlig budget

Investeringsbudgeten avser finansiering av olika åtgärder och inköp som är nödvändiga för att stödja och utveckla verksamheten. Vidare har medel avsatts för inköp av möbler och andra inventarier som krävs för verksamhetens funktionalitet, inklusive teknisk utrustning och hjälpmedel som exempelvis elrullstolar.

Inkluderat i investeringsbudgeten är även inköp av kontorsmöbler, arbetsstationer och inredningsdetaljer som syftar till att förbättra arbetsmiljön.

### Förslag omföring av investeringsmedel

Vård och omsorgsnämnden kommer under 2025 att ha investeringsutgifter för utbyggnad av trådlöst nätverk på tre av nämndens särskilda boende för äldre. Den totala investeringen beräknas landa på totalt 208,5 tusen kronor. Investeringen syftar till att säkerställa ett driftsäkert wifi på nämndens boenden. Detta för att boende ska kunna nyttja nätverket samt att verksamheten är beroende av ett stabilt nätverk för att i större utsträckning kunna utnyttja välfärdsteknik.

#### Beräkning av investeringsutgift:

- **Nya accesspunkter:** 17 á 7 500 kronor
- **Arbetskostnad för nya accesspunkter:** 17 á 4 000 kronor
- **Platsjustering av befintliga accesspunkter:** 13 á 1 000 kronor

Totalbeloppet om 208,5 tusen kronor föreslås tilldelas nämnden 2025 för att möjliggöra genomförandet av nätverksutbyggnaden.

## 10 Förväntad utveckling

### Verkställande av nämndens fattade beslut om åtgärder för budget i balans

Ett antal beslut har fattats i nämnden, fler kommer under 2025. Kraften behöver öka gällande verkställandet av besluten. Uppföljning av att fattade beslut genomförs fullt ut och ger önskad effekt kommer att prioriteras under 2025.

### Internt förändringsarbete

Under 2024 genomförde förvaltningen tre stora och viktiga utredningar. Dessa föreslår kraftiga och nödvändiga förändringar i hur vi arbetar med bemanning, hur vi arbetar med arbetsmiljö, villkor och friskfaktorer för våra medarbetare. Vidare står vi inför en kulturförflyttning kopplat till ett ökat samarbete inom förvaltningen samt med andra förvaltningar och kommunala bolag. Organisationen och ledarskapet som helhet behöver anpassas och utvecklas för att möta framtiden på ett hållbart sätt. När vi framgång här så skapar vi också stora möjligheter till en ekonomi som är balanserad. Förslagen som anges i dessa utredningar ska till stora delar implementeras under 2025 och 2026. Den organisation som ska implementeras behöver också anpassas för att möta behovet av utveckling och nytänkande.

Nämnd och förvaltning står inför stora förändringar och utmaningar, samtidigt upplevs en stark tro på att detta är möjligt. Den interna kraften och kompetensen signalerar en stark vilja till förändring.

**Den demografiska utvecklingen, ny lagstiftning samt kompetensförsörjning kommer utmana förvaltningens förmåga att leverera välfärd.**

Antalet äldre ökar samtidigt som det blir allt svårare att rekrytera nya medarbetare. Detta innebär med all säkerhet att nya arbetssätt behöver identifieras. Nuvarande bemanning behöver effektiviseras på ett sätt som innebär att vårddyrkena lökar i attraktivitet parallellt som ny teknik introduceras.

Den nya socialtjänstlagen innebär ett större fokus på planering, icke biståndsprövade insatser, förebyggande arbete och ökad tillgänglighet.

Vidare behöver förvaltningens nya lärcentrum utvecklas för att möta det interna behovet av kompetensutveckling, vilket idag är högt och eftersatt. Till detta kommer en ny och konkret kompetensförsörjningsplan att antas.

Förvaltningen behöver på allvar ta ett krafttag när det gäller medarbetares och chefers arbetsmiljö, arbetet kommer att bygga på friskfaktorer och ett närvarande och konstruktivt ledarskap.