

Vård- och omsorgsnämndens verksamhetsberättelse 2025



Innehållsförteckning

1 Sammanfattning.....	3
2 Uppdrag och ansvar	3
3 Väsentliga händelser	4
4 Uppföljning av mål.....	10
4.1 Kommunfullmäktiges målbild och övergripande mål.....	10
4.2 Utvecklingsmål för grunduppdraget	14
5 Uppföljning av riktade satsningar och uppdrag	17
5.1 Satsningar och uppdrag från kommunfullmäktige	17
6 Väsentliga personalförhållanden	19
6.1 Resultat av årets medarbetarundersökning	20
7 Uppföljning ekonomi	20
7.1 Uppföljning volymer	22
7.2 Ekonomisk analys	22
7.3 Åtgärder för budget i balans	25
8 Uppföljning av väsentliga externa utförare	26
8.1 Sammanfattning av utförd uppföljning.....	26
9 Investeringsredovisning	27
9.1 Investeringsredovisning, årlig budget.....	27
10 Förväntad utveckling.....	27

1 Sammanfattning

Under 2025 har förvaltningen lagt all kraft på omställningsarbete och verkställande av de politiska beslut som är fattade kopplat till detta:

- Effektivare bemanningsplanering
- Övertidsstopp
- Inköpsstopp icke-verksamhetskritiska inköp
- Översyn lokaler, parkeringsplatser och hyror
- Ökade incitament för snabbare hemtagning av utskrivningsklara
- Effektivare hantering av tomhyror inom särskilt boende
- Besparingsåtgärder icke verksamhetsnära personal
 - Naturliga avgångar
 - Anställningsstopp (undantag sjuksköterskor, undersköterskor och övrig baspersonal, fysioterapeuter och arbetsterapeuter)
 - Varsel av ytterligare tjänster

Organisationsförändringar har genomförts succesivt kopplat till de förslag som finns i genomförda analyser och rapporter. Detta inkluderar även effektivisering av stödfunktioner.

Förvaltningen har arbetat intensivt tillsammans med Ekonomienheten för att utveckla den ekonomiska redovisningen och uppföljningen eftersom det fortfarande finns stora brister här.

Under 2025 har förvaltningschef, verksamhetschef för äldreomsorg och verksamhetschef för LSS & Socialpsykiatri rekryterats. En organisationsförändring har påbörjats där biståndsenheten blir ett eget verksamhetsområde. Förutom det skapas en enhet för kvalitet samt en utvecklingsorienterad stab, samtliga underställda förvaltningschefen.

Det ekonomiska läget är fortfarande ansträngt och kommer att kräva ett mångårigt arbete.

Under året har mycket fokus lagts på omställningen till ny socialtjänstlag vilken trädde i kraft 1 juli och innebär ett stärkt fokus på förebyggande och tidiga insatser. Vård- och omsorgsnämnden har fattat beslut att insatser från anhörigkonsulent och syn- och hörselinstruktör kan ges utan individuell behovsprövning.

Patientsäkerhetsberättelsen för året visar på bra resultat vilket är glädjande. När chefernas förutsättningar är förbättrade kommer det vara en bra grund för fortsatt kvalitet och ekonomisk hållbarhet.

2 Uppdrag och ansvar

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för:

Handläggningen och verkställigheten av enskilda ärenden av vård-, omsorgs- 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.

*Ny socialtjänstlag (2025:400) från 1 juli 2025.

3 Väsentliga händelser

Verksamhetsområde Myndighet (Biståndsenheten)

Det blir allt svårare för människor att navigera i en tid med ökad förändringstakt och komplexitet. Alldeles särskilt märks det i ärenden kopplade till Biståndsenhetens kunder. Ett ökat inflöde av komplexa ärenden utmanar såväl medarbetare som organisationen. Samtidigt finns utmaningar vad gäller kompetensförsörjning och rekrytering av medarbetare med rätt kompetens. Nya socialtjänstlagen har ännu inte slagit igenom och de ekonomiska konsekvenserna av mer öppna insatser behöver analyseras inför 2026 och framåt.

Under 2025 ökar antalet komplexa ärenden, särskilt inom LSS. Hot, våld och utåtagerande beteende kräver högre bemanning och spetskompetens. Behovet av dubbelbemanning har ökat under flera år. Komplexiteten och ärendenas svårigheter innebär att allt fler platser köps externt till höga kostnader.

Antalet ärende per handläggare är högt och i vissa fall på en ohanterbar nivå. Detta skapar stress och ohälsa och tar sig även fysiska uttryck.

Korttidsfrånvaron är hög och den yngre medarbetargruppen sticker ut. Den totala sjukfrånvaron var under 2025 8,07% varav de yngre medarbetarna står för 11,31% av den totala sjukfrånvaron. Ett flertal medarbetare är deltidssjukskrivna och kan inte prestera fullt ut. Av dessa uppvisar ett antal allvarliga symtom på stress.

Biståndsenhetens eget planeringsteam, som arbetar för att placera de personer som är färdigbehandlade på sjukhus, har periodvis under året svajat då bland annat sjukskrivningar påverkat handläggningen.

Trycket från Regionen ökar och kommunens boenden räcker inte till. Kö till olika boenden har ökat för att i slutet av året vara bestå av 60 personer i kö till särskilt boende (SÄBO) och ett tiotal personer i kö till korttidsboende. Det är även kö till LSS-boenden då kommunens egna boenden inte räcker till eller inte kan tillgodose ett specifikt behov.

Kompetensförsörjningen är en utmaning där det är svårt att rekrytera personer med rätt erfarenhet och kompetens. Det har inte heller funnits någon budget för utbildning, konferens och planeringsdagar vilket innebär begränsade tillfällen att lära nytt.

Samverkan mellan Socialförvaltningen och Biståndsenheten har stärkts under året genom bland annat insatsen Föräldraorienterat föräldrastöd där Biståndsenheten fattar beslut om boendestöd. Under 2026 kan man fundera över om biståndet kan ges utan behovsprövning. En samverkansgrupp har skapats tillsammans med hemtjänsten.

Ett arbete mot att förhindra välfärdsbrottslighet pågår och ett par av Biståndsenhetens medarbetare är engagerade och medverkar i det övergripande arbetet där insatsen personlig assistans granskas. En roll som verksamhetskontroller har införts och vars roll är att bland annat noga granska alla underlag och fakturor.

Enheten har utökats i samband med en övergripande omorganisation där de personliga ombuden och anhängigkonsulenten flyttades till Biståndsenheten.

För att säkerställa en mer enhetlig och rättsäker handläggning har gemensamma ärendedragningar införts på team-nivå.

Under året har det funnits en ambition att öka kvaliteten inom hela enheten. Som ett led i detta skapades två kvalitetsgrupper där man bland annat fokuserade på att uppdatera rutiner. På grund av bristande resurser har det dock inte varit möjligt att upprätthålla arbetet och det upphörde under sommaren.

Under slutet av året avbröts rekryteringen av ny chef för verksamhetsåret, en senior interimchef är nu på plats för att genomföra ett gediget förändringsarbete.

Verksamhetsområde Äldreomsorg

Övergripande slutsats:

2025 var ett år präglad av både stora organisatoriska förändringar på förvaltningsnivå, men också av intensiva förberedelser inför äldreomsorgens organisatoriska förändring, där verksamheten trots detta lyckats med omfattande kvalitetshöjande insatser och betydande kompetensutveckling. Äldreomsorgen stärkte sina arbetssätt genom digitalisering, tydligare planeringsstrukturer och ökad delaktighet från både kunder och medarbetare.

Trots utmaningar såsom komplexa fastighetsfrågor, hög vårdtyngd och ekonomiska förutsättningar i vissa verksamheter visar året på stegvisa förbättringar, ökad säkerhet, stärkt arbetsmiljö och goda resultat i kundnöjdhet.

De gemensamma utvecklingsinsatserna skapar goda förutsättningar inför 2026, där omorganisationen av äldreomsorgen kommer att genomföras skarpt, med samtidigt fortsatt fokus på kvalitet, kontinuitet och hållbar bemanning.

År 2025 präglades av den omfattande förändringsresa som förvaltningen befinner sig i. I mars månad tillträdde ny verksamhetschef efter ett turbulent halvår. Organisationen har behövt tid för att landa i sin nya situation, men har trots detta parallellt fortsatt med omfattande utvecklings- och förbättringsarbeten inom äldreomsorgens olika verksamheter. Det har skapats ny struktur på ledningsmöten, ledningsgruppen har stärkt sitt sätt att samarbeta, och den psykologiska tryggheten i gruppen bedöms som hög. En central och viktig faktor är att arbeta med chefers förutsättningar, en målbild om 25 medarbetare per chef har skapats.

Kvalitet och kundfokus:

Flera verksamheter stärkte strukturen för planering och uppföljning av insatser:

- Implementering av LifeCare aktivitetsplanering för att säkerställa beviljade SoL-insatser, egen tid med kontaktperson och meningsfulla aktiviteter.
- Ökad delaktighet från kunder, exempelvis genom medverkan i aktivitetsskapande, gemensamma insatser och individuella önskemål.
- Fortsatt utveckling inom kognitiv sjukdom/demens, inklusive utbildningar, BPSD-rutiner och samarbeten med anhöriga och externa aktörer.
- Höga kundnöjdhetsresultat inom flera särskilda boenden, med positiva omdömen kring trygghet, bemötande och aktiviteter.
- Ökad kundmedverkan när tidsstyrningen av insatser från biståndsbedömningen upphörde, och ansvaret för planeringen förflyttades till hemtjänstens personal i samverkan med kund.

Utbildning, kompetens och arbetsmiljö:

Verksamheterna arbetade aktivt med kompetenshöjning och arbetsmiljö:

- Utbildningsinsatser inom bland annat BPSD, psykisk ohälsa, inkontinens, lågaffektivt bemötande, missbruk och somatisk omvårdnad.
- Strukturerat arbetsmiljöarbete, bland annat med schemalagd tid för skyddsombud och etablerade forum för dialog och feedback.
- Internationellt erfarenhetsutbyte, t.ex. praktikprogram i samarbete med vård- och omsorgsutbildning i Spanien.
- Flera enheter påbörjade arbetet med friskfaktorer, förbättrade genomförandeplaner och

stärkt dokumentationskvalitet

Organisationsförändringar och bemanningsoptimering:

Under hösten 2025 genomfördes ett viktigt och omfattande förberedande arbete inför den förestående omorganisationen av äldreomsorgen.

Bemanningsoptimering infördes med justeringar under året med syfte:

- tydligare grundbemanning
- minskat beroende av vikarier
- effektivare resursfördelning
- ökad möjlighet till heltidsarbete

Flera verksamheter genomförde översyn av lokaler för bättre nyttjande av ytor och kostnadskontroll.

Digitalisering och nya arbetssätt:

Digitala och verksamhetsstödande verktyg fortsatte att utvecklas och införas:

- Läkeemedelsautomater infördes inom hemtjänsten.
- Digitala stöd i planering, avvikelshantering och aktivitetsstruktur integrerades i fler enheter.
- Egenkontroller och rutiner uppdaterades efter händelser såsom legionellautbrott, vilket stärkte säkerheten både lokalt och för andra verksamheter.

Ekonomi och resursstyrning:

Ekonomi varierade mellan verksamheterna, men gemensamt var:

- Flera enheter arbetade aktivt med resursoptimering och budgetdisciplin.
- Vissa verksamheter påverkades av initialt felaktiga eller otydliga budgetförutsättningar, vilket krävde omfattande uppföljning och justeringar.
- Hemtjänsten och särskilda boenden utvecklade strategier för kostnadskontroll, bland annat genom klok bemanning, minskat antal vikarier samt reducering av telefoner och översyn av beställningsrutiner.

Säkerhet, beredskap och rutinförbättringar:

Flera viktiga säkerhetsrelaterade insatser genomfördes:

- Kris- och beredskapsövningar med scenarion såsom utrymning, driftstörningar och smittoutbrott.
- Reviderade rutiner för läkemedelshantering, inklusive åtgärder efter upptäckta avvikelser.
- Översyn av egenkontroller inom livsmedel, miljö och hälsa.

Hemtjänsten:

Hemtjänsten genomförde betydande förändringar:

- Ny områdesindelning baserad på kunders bostadsadresser. Nödvändig åtgärd efter övertagandet av privata aktörer 2024.
- Klusterbyggande och ökad samverkan mellan grupper och andra enheter.
- Omfattande dokumentationsförbättringar med stöd av metodhandledare och dokumentationsombud.
- Införande av insatser utan tidsangivelse, vilket ökade flexibilitet och kundfokus.
- Flytt till nya lokaler samt utvecklat introduktionsmaterial för nya medarbetare

LSS & Socialpsykiatri

Stort fokus under året har varit på effektiviseringar, ekonomi, budget och nytänkande för att klara

de utmaningar vi möter nu och framöver.

En bemanningsspecialist har rekryterats och ett bemanningsteam har satts ihop för att stödja och höja kompetensen kring schemaläggning och bemanning i verksamheterna. Arbetet med att ta fram ett ramverk för bemanningsfrågor, en bemanningshandbok, har pågått under året. Bemanningshandboken blev klar att testköras under slutet av året och Implementering sker stegvis via startgrupper för att testköra innan den går ut på bred front.

LSS & Socialpsykiatrin har under året genomfört en omorganisation. fyra resultatenheter har blivit tre. Syftet är att effektivisera. Enhetliga LSS-boenden med tydlig ledning och styrning genom att samla alla LSS-boenden i en resultatenhet, ökad effektivitet genom samarbeten, minska kostnader genom att optimera resurser och kompetens.

En genomlysning av behovet av administrativt stöd har genomförts och bidragit till effektiviseringar motsvarande 2 ÅA.

Stort fokus har också varit chefers förutsättningar. Under året har arbetsgrupper tagit fram underlag som varit till stöd i beslutet att införa en ny stödfunktion som syftar till att avlasta enhetschefer administrativt. Rollen förväntas bidra till bättre förutsättningar för enhetschefer att fullfölja sitt uppdrag och att vara närvarande ledare och chefer.

Nya gruppboendestaden Åkersrovägen öppnade upp portarna för de första kunderna i april. Det har varit svårt att hålla den tänkta linjen kring inriktning av målgrupp (unga vuxna) utifrån kunders och anhörigas upplevelse av höga hyror och boendets placering. I slutet av året är platserna fyllda men med avsteg från den tänkta inriktningen på målgrupp.

Fina samarbeten mellan EHB och daglig verksamhet under året, där en av daglig verksamhets grupper som arbetar med uppdrag från EHB, har fått en egen lokal i hjärtat av EHB's nya lokaler på Västerleden. Ett samarbete som andas nytänkande och bidrar till stolthet och arbetsglädje för både kunder och personal

Planeringen med samlokalisering mellan daglig verksamhets Teater stjärnskott och Kulturskolan har pågått under hela 2025 och arbetet med anpassningar blev klart i slutet av året. Gruppen flyttade in i de nya lokalerna i januari 2026

Daglig verksamhet har haft utmaningar med att verkställa beslut. Bristen på lokaler utifrån antalet inkomna beslut har varit påtaglig och möjligheterna att arbeta proaktivt med frågan är begränsad. Behovet av att ha "luft i systemet" behöver säkerställas framöver

Planering av införande av läkemedelsautomater har pågått under senare delen av året och implementering sker i början av 2026. Införandet av digitala möten innebär möjlighet att pröva nytt. Detta skapar lärdomar men bedöms ta tid att införa.

Konsekvenserna av flera t.f-lösningar bland chefer har varit påfrestande under året med konsekvenser som uppsägningar samt hög arbetsbelastning som följd. Medarbetare har signalerat otrygghet då flera chefsbyten varit aktuella. Under senare delen av året har läget stabiliserats något. Tillsättning av enhetschefer och samordnare har lagt en bra grund för 2026 års fortsatta utvecklingsarbete. Rekrytering och tillsättande av Verksamhetschef för LSS & Socialpsykiatrin i december bidrar till att processen med att stabilisera i chefsleden kan fortsätta åt rätt håll.

En fördjupad utredning/översyn av socialpsykiatrin och samsjuklighet, samt gemensam myndighetsutövning och boendekedja, genomfördes under året och färdigställdes under hösten. Utredningen har givit oss kunskap om brister och goda insikter om hur vi tillsammans med socialförvaltningen behöver arbeta framåt för att möta upp målgruppens behov.

Verksamhetsområde Hälsa- och sjukvård

Utifrån nämndens mål har hälsa- och sjukvårds ledning tagit fram struktur, mål och målbild: För att ge de bästa förutsättningarna för våra medarbetare att kunna utföra sitt uppdrag utifrån hälsa och sjukvård.

"Vi ska tydliggöra rutiner utifrån lagkrav och författningar, för att stärka teamarbetet, så att våra

patienter får en samordnad och patientsäker vård."

Införande av Cambio - logistiksystem för boendeägda hjälpmedel där vi enklare kan se vad vi har och använda dessa för att minska kostnader för inköp av hjälpmedel. Klar i de flesta verksamheterna.

Pilotprojekt gällande läkemedelsautomater är nu avslutat, förvaltningen fortsätter att införa automater.

Svårt att rekrytera legitimerad personal, framförallt sjuksköterskor, vilket har lett till att hälsa- och sjukvård inte har kunnat arbeta preventivt på det sätt som hade varit önskvärt.

Uppstart av utbildning i delegering och läkemedelshantering för baspersonal som hålls av sjuksköterskor.

Införande av ny rutin och riktlinje gällande medicindelegering.

Ekonomi i balans:

Rätt grundbemanning, teamarbetet inom Hälsa och sjukvård, teamarbetet med Äldreomsorgen och LSS, tydlig styrning från ledning inom hälsa och sjukvård, frisk arbetsmiljö.

Hälsa och sjukvård ligger inom ramen för budget 2025.

Vi behöver fortsatt jobba på att få ner andel hyrpersonal då det är en stor kostnad.

Mer effektiva och ändamålsenliga arbetsätt:

Rätt grundbemanning utifrån patientsäkerhet, teamarbetet inom Hälsa och sjukvård, teamarbetet med Äldreomsorgen och LSS, tydlig styrning från ledning inom hälsa och sjukvård, frisk arbetsmiljö, arbeta med rätt kvalitet i patientsäkerhetsarbete.

Samordnade vård- och omsorgsprocesser:

Rätt grundbemanning utifrån patientsäkerhet, teamarbetet inom Hälsa och sjukvård, teamarbetet med Äldreomsorgen och LSS, tydlig styrning från ledning inom hälsa och sjukvård, frisk arbetsmiljö, införande av cosmic journal i kommunen.

Vara en attraktiv arbetsgivare:

Nära ledarskap, kompetensförstärkning utifrån patientsäkerhet, teamarbetet inom Hälsa och sjukvård, teamarbetet med AO och LSS, tydlig styrning från ledning inom hälsa och sjukvård, frisk arbetsmiljö. Vi ser nytta med att tillgängliggöra mål och målbild för medarbetare. Därmed skickar vi ut månadsbrev till hälsa och sjukvård där återkommande punkter är mål, målbild och pågående arbete.

Minskad sjukfrånvaro: vi har mer långtidssjukskrivningar inom hälsa och sjukvård som har berott på både psykisk ohälsa, sjukdomar men även rehabilitering efter skador som orsakats utanför arbete. 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.

Införande av friskfaktorer via sunt arbetsliv. Vård och omsorgs förvaltningen blir valda att vara pilot för hela Enköpings kommun i att införa friskfaktorer. Under 2025 har det varit ett pågående arbete med pilotgrupper och bredd införande i alla verksamheter. Arbetet fortsätter för att få ner sjukfrånvaro och sjukskrivningar.

Högt medarbetar engagemang: Vi har ett högt engagemang när det kommer till att sätta patienten först. Många medarbetare med hög kompetens och vill samverka men på grund av brister i kommunikationen och samarbetsproblem så fungerar det inte inom vissa delar av VO. Vi arbetar på att öka samverkan och att frågor och problem hamnar där de ska hamna för att lösas genom samverkan och dialog.

Ökad andel tillsvidareanställningar: Vi har haft svårt med rekryteringar men arbetar just för fullt med att anställa fler för att få bort andelen vikarier och hyr personal som medför en stor kostnad. Vi har lyckats få till fler anställningar inom hela HOS.

Antal medarbetare/ chef: Vi har under 2025 lyckats få ner antal medarbetare per enhetschef för sjuksköterskor. På rehab har vi en påfrestande situation med att en reslutatenhetschef har cirka 36 anställda vilket påverkar deras möjlighet till en närvarande chef och det påverkar reslutatenhetschef negativt. För att underlätta under en period har en samordnare fått ett tillfälligt utökat uppdrag för att stötta chef.

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*

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. Detta vidareutvecklas med ett arbete kopplat till "Utvecklande medarbetarskap". Allt med syfte att ha medarbetare/chefer som mår bra, känner sig trygga i sin roll och gör nytta i sina uppdrag.

Arbetet med att skapa förutsättningar för internutbildning fortsätter och kommer att utvecklas ytterligare med syfte att utveckla, modernisera och samordna vår kompetensförsörjning i

förvaltningen.

Förvaltningen arbetar utifrån tydliga uppdrag från vård- och omsorgsnämnden med att effektivisera och modernisera hela verksamheten i syfte att använda resurserna på ett ansvarsfullt sätt.

Under perioden har arbetet med krisberedskap utvecklats väsentligt. Detta genom att upprätta riktlinje för arbetet, tydlig handlingsplan, kontinuitetsplaner samt aktuell larmlista. Övningar av olika slag har genomförts. Dessutom har utbildningar och nödvändiga investeringar genomförts. Förvaltningsledningen leder arbetet, tydliggör roller och ansvar för en effektiv krisledning som en central del i kommunen som helhet.

Nämndens nyckeltal	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
↘ Brukarbedömning hemtjänst äldreomsorg - trygghet, andel (%)	86 %	87 %	85,5 %	77,1 %
↘ Brukarbedömning särskilt boende äldreomsorg - trygghet, andel (%)	89 %	88 %	91,8 %	87,3 %
Brukarbedömning daglig verksamhet LSS - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)	82 %	86 %		85 %
Brukarbedömning boende särskild service SoL - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)		47 %		71 %
Brukarbedömning boendestöd SoL - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)		70 %		83 %
↗ Brukarbedömning gruppboende LSS - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)	67 %	78 %	56 %	80 %
Brukarbedömning sysselsättning SoL - Brukaren känner sig trygg med alla i personalen, andel (%)		94 %		85 %

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:

Samverkan och samarbete inom förvaltningens olika delar är påbörjat men behöver utvecklas avsevärt i syfte att leverera så bra insatser som möjligt till de vi är till för.

Det finns väl utarbetade samverkansformer mellan Region Uppsala och länets kommuner inom området hälsa, stöd, vård och omsorg (HSVO). Dock behöver förvaltningen öka sin samverkan tillsammans med regionen. Förvaltningen ingår också i andra nätverk lokalt och regionalt

tillsammans med olika huvudmän som exempelvis Region Uppsala, Länsstyrelsen, Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen etc.

Ett strukturerat samarbete med kommunens samtliga förvaltningar och EHB finns och ökar kontinuerligt.

Nämndens nyckeltal	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
Medelvårdtid som utskrivningsklar, antal dagar	3,3	2,9	2,5	

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:

E-handeln har under året utvecklats och implementerats för hemtjänstens kunder.

Implementering av läkemedelsautomater pågår med full kraft.

Mindre genomföranden av digitala möten har genomförts, här ser förvaltningen stor potential under kommande år.

Framförallt så ha förvaltningen säkerställt en tydligare struktur, organisation och kompetens för att arbeta vidare med digitaliseringen samt för att tydliggöra kopplingen till kommunen som helhet.

Förvaltningen planerar, tillsammans med socialförvaltningen, för hur vi ska arbeta utifrån den nya socialtjänstlagen. Möjligheterna och kraven för att arbeta förebyggande har ökat vilket är mycket bra och som kommer att minska behovet av insatser på sikt.

Förvaltningen har under året försökt att stärka upp det kommunikativa arbetet. Mycket viktigt med tanke på alla förändringar som sker. Här behöver förvaltningen växla upp ytterligare.

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:

Förvaltningen har skapat ett Lärcentrum vars syfte är att identifiera behov av kompetensutveckling samt fungera som en plattform för utbildning. Verksamheten behöver utvecklas ytterligare för att vara ett bra verktyg inom utbildningsområdet.

Förutom Utvecklande ledarskap (UL) så har nu Utvecklande medarbetarskap (UM) påbörjats i syfte att bidra till ökad stolthet.

Det systematiska kvalitetsarbetet är ständigt aktuellt. I fokus har särskilt avvikelshantering stått under senaste åren. Nya processer har tagits fram och personal har fått och får återkommande utbildning i avvikelshantering. Patientsäkerhetsberättelsen pekar på en rad förbättrade resultat.

Kommunikation av förvaltningens förändringsarbete och goda exempel behöver utvecklas. Samarbetet mellan förvaltning och kommunikationsenhet fungerar mycket bra, där sker nu dialog om hur kommunikationsinsatserna kan intensifieras.

Nämndens nyckeltal	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
 HME Ambassadörsindex	-12	-9	4	-10

4.2 Utvecklingsmål för grunduppdraget

Effektiva och ändamålsenliga arbetsätt och organisation

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 ska uppfylla de krav och mål som gäller för nämndens ansvarsområden enligt lagar och andra föreskrifter.

Målet omfattar också en effektiv och ändamålsenlig organisation samt strukturerad bemanningsplanering.

Bedömning av måluppfyllelsen



Förändringsarbete för mer effektiva arbetsätt

- Anpassning av bemanning i syfte att skapa bättre anställningsvillkor genom en ökad andel tillsvidareanställda. Bemanningen kommer också att samplaneras för att öka möjligheterna till att hjälpa varandra mellan enheterna vilket bidrar till en ökad kvalitet och lägre kostnader.
- Effektivisering av förvaltningens stödfunktioner som också innebär en tydligare prioritering och riktning för utveckling av nya arbetsätt och digitalisering.
- Utveckling av Lärcentrum. Lärcentrums uppdrag är att försörja förvaltningen med internutbildningar samt använda tydliga verktyg och metoder för kompetensförsörjning och kompetensutveckling.





- En övergripande organisationsöversyn för hela förvaltningen har genomförts i syfte att anpassa organisationen utifrån kundernas behov. Ny organisation implementeras stegvis under 2025 och 2026.
- Förvaltningens införande av tekniska lösningar beskrivs under Fullmäktiges övergripande mål Själständighet.

Ledningssystem för kvalitet

- Förvaltningen har under året fokuserat på avvikelshantering och åtgärder för att minska antalet avvikelser.
- Verksamhetsuppföljningar med förslag på åtgärder genomförs.
- Under året kommer förvaltningen att säkerställa ansvarig funktion för informationssäkerhet. Arbetet med dataskyddsfrågor, informationssäkerhet och krisledningsarbete behöver utvecklas och kommer att samorganiseras centralt inom förvaltningen.

Planering av AI-optimerad schemaläggning

Under 2025 påbörjade vård- och omsorgsnämnden planering av ett förvaltningsövergripande projekt för AI-optimerad schemaläggning inom vård och omsorg. Bakgrunden är ökande demografiska utmaningar, svårigheter att rekrytera samt nya krav i lagstiftningen, där den nya socialtjänstlagen ställer högre krav på tillgänglighet och behovsstyrd bemanning. Personalkostnader utgör cirka 80 procent av förvaltningens totala budget, vilket innebär att effektivare schemaläggning kan få stor betydelse för både ekonomi, kvalitet och arbetsmiljö. Förstudier och pågående utvecklingsarbete har visat att dagens manuella schemaprocesser är tidskrävande, sårbara och leder till ojämlika villkor mellan verksamheter. Under året beviljades därför medel för att genomföra projektet under nästkommande år.

Nyckeltal	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
Följsamhet av systematik till kvalitetsledningssystem, medelvärde	27,3	26,8		
 Följsamhet till ordination av HSL-insatser överlätna till baspersonal, andel i procent	96,3 %	96,6 %	95,2 %	94,6 %
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	259 630
Antal kunder med fjärrtillsyn				
Antal kunder med inköp av dagligvaror online				
 Antal kunder som ansökt om biståndsinsatser via e-tjänst		0	40	74
 Antal patienter med läkemedelsautomat		0	9	64

Samordnade vård- och omsorgsprocesser

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

- Utskrivning från slutenvård
- Samordnad individuell plan

- Samordnad medicinsk planering
- Teamarbete
- Vårdprevention
- Köp av platser

Bedömning av måluppfyllelsen



Samverkan kring sammanhållen journalföring



Under 2025 initierade vård- och omsorgsnämnden ett samverkansprojekt med Region Uppsala för att införa sammanhållen journalföring inom hälso- och sjukvården. Enköpings kommun är först i länet att påbörja arbetet mot en gemensam hälso- och sjukvårdsjournal via regionens journalsystem Cosmic. Projektet pågår till 2027 och syftar till att stärka patientsäkerhet och vårdkvalitet genom säker informationsdelning mellan region och kommun, med en tydlig strategisk koppling till omställningen till Nära vård.

Avtal utskrivningsklara patienter

Från och med den 1 januari 2025 gäller en ny ersättningsmodell för utskrivningsklara patienter i Uppsala län. Modellen baseras på ett genomsnitt per kommun av de dagar som en patient finns kvar i slutenvården efter att meddelande om utskrivningsklar har skickats. Om antalet kalenderdagar överstiger snittet 2,0 under en månad ska kommunen ersätta Region Uppsala för kostnaden. Under januari, mars och december hamnade Enköpings kommun över snittet på 2,0, vilket medförde ett betalningsansvar för dessa tre månaderna. Ett flertal åtgärder har vidtagits för att minska genomsnittet. Ytterligare åtgärder planeras att genomföras både internt i kommunen och i samverkan med regionen.

Samverkande hälso- och sjukvård i hemmet

Ett nytt avtal kring läkaruppdrag inom kommunal hälso- och sjukvård beslutades hösten 2024. Avtalet ställer högre krav på samverkande hälso- och sjukvård i hemmet för alla målgrupper. Det pågår ett länsövergripande arbete för att implementera avtalet. Som en del i det arbetet pågår det en pilot i Enköping i samverkan mellan kommunens hälso- och sjukvård och en privat vårdcentral för att testa nya arbetssätt tillsammans.

Nyckeltal	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
Täckningsgrad Svenska palliativregistret, andel i procent	65 %	67 %	76 %	
Medelvårdtid som utskrivningsklar, antal dagar	3,3	2,9	2,5	
 Antal personer inom ordinärt boende med genomförd riskbedömning i Senior alert	3	27	37	47
 Köpta korttidsplatser SoL, antal dygn		8 247	8 626	7 069
Köpta LSS-platser, antal personer		21		

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



Förvaltningen står inför en rad utmaningar, inte bara ekonomiska. Detta beskrivs på ett föredömligt sätt i genomförda utredningars rapporter. Bristerna är allvarliga och åtgärder vidtas i flera steg.

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 baserad på intervjuer med medarbetare och chefer. Förslagen i rapporten kommer att verkställas.

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. Förslagen i rapporten kommer att verkställas i flera steg.

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

Nyckeltal	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
→ Hållbart medarbetarengagemang (HME)	77	78	77	77
↗ Sjukfrånvaro, totalt i %	9,7 %	8,7 %	9,3 %	9,4 %
Antal medarbetare per chef		31		
Andel tillsvidareanställningar		57 %	58 %	

Ekonomi i balans

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

Bedömning av måluppfyllelsen



Det ekonomiska läget är fortfarande ansträngt. Vård- och omsorgsnämndens resultat för året är 1 127,2 miljoner kronor, en avvikelse mot budgeten på cirka -31,8 miljoner kronor.

Nyckeltal	Utfall 2022	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
↗ Avvikelse mot budget	-0,9	-40,8	-43,6	-31,8

5 Uppföljning av riktade satsningar och uppdrag

5.1 Satsningar och uppdrag från kommunfullmäktige

I kommunfullmäktiges årsplan och budget 2025 och plan 2026-2027 finns det angivet särskilda fokus för året kopplat till kommunens målbild och övergripande mål för att nå de långsiktiga målen till 2027 års utgång. I detta kapitel finns nämndens uppföljning av de satsningar och uppdrag nämnden tilldelats utifrån kommunfullmäktiges särskilda fokus år 2025.

KF särskilda fokus - Trygghet	Uppföljningskommentar
Fokus på krisberedskap och brottsförebyggande arbete	<p>Vård- och omsorgsnämnden</p> <p>Nämndens arbete gällande krisledning har utvecklats under 2025. Detta med anledning av den säkerhetspolitiska utveckling vi ser i vår omvärld. Nämnden ansvarar för flera samhällskritiska verksamheter och bör därför ha ett väl utvecklat arbete för att hantera olika kriser framöver. Förvaltningen har en beredskapsstrateg som arbetet med att inventera förmåga och förutsättningar för organisationen att möta kriser. Beredskapsstrateg har en övergripande bild som förmedlas vidare till kommungemensamma prioriteringar inom bland annat hälso- och sjukvård. Handlingsplan är upprättad och kontinuitetsplaner är under uppbyggnad. Utbildningar och övningar har genomförts och kommer fortlöpande att genomföras. Krisledningsarbetet har många beröringspunkter kopplat till arbetet med informationssäkerhetsfrågor. Frågorna kommer att samorganiseras centralt inom förvaltningen.</p> <p>Förvaltningen är en del av kommunens strategiska arbete med brottsförebyggande arbete genom bland annat Tryggare Enköping och SSPF och kommunövergripande samverkansprojektet LACUS. LACUS är ett initiativ som samlar kommunerna Enköping, Västerås, Södertälje, Strängnäs, Eskilstuna och Nykvarn tillsammans med Polismyndigheten där arbetet pågår inom olika arbetsområden. Samarbetet är långsiktigt och syftar till att genom ökad samverkan identifiera, stoppa och förebygga brott som drabbar både kommuner och invånare.</p>

KF:s särskilda fokus - Självständighet	Uppföljningskommentar
Arbetsmarknadsåtgärder	<p>Vård- och omsorgsnämnden</p> <p>Vård- och utbildningsförvaltningen erbjuder platser för utbildning, praktik och arbetsträning.</p>

KF särskilda fokus - Stolthet	Uppföljningskommentar
Näringslivsprogrammet och Landsbygdsprogrammet	<p>Vård- och omsorgsnämnden</p> <p>Tillgång till god vård och omsorgen på landsbygden är en viktig del av landsbygdsprogrammet och vård- och omsorgsförvaltningens uppdrag.</p>

6 Väsentliga personalförhållanden

Personalnyckeltal	2022 helår	2023 helår	2024 helår	2025 helår
Antal* tillsvidare- och visstidsanställda	1 259	1 347	1 480	1 497

Antal årsarbetare** tillsvidare- och visstidsanställda	1 146	1 233	1 364	1 390
Antal* timanställda	686	793	831	841
Extern personalomsättning (%)	8,8	10,4	7,1	6,8

*Avser antal personer

**Avser antal personer omräknat till heltidsarbetare

Sjukfrånvaro	2022 helår	2023 helår	2024 helår	2025 helår
Sjukfrånvaro kort dag 1-14 (%)	6,2	5,3	5,1	5,1
Sjukfrånvaro lång dag 15- (%)	3,5	3,4	4,3	4,4
Total sjukfrånvaro (%)	9,7	8,7	9,3	9,4
Sjuklönekostnad kort dag 1-14 (inklusive OB och PO-pålägg) mnkr	25,1	24,9	24,5	27,7
Sjuklönekostnad lång dag 15- (inklusive PO-pålägg) mnkr	1,1	1,3	1,6	1,8
Total sjuklönekostnad (inklusive OB och PO-pålägg) mnkr	26,2	26,2	26,1	29,5

Personalnyckeltal - årsarbetare utifrån arbetad tid*	2022 helår	2023 helår	2024 helår	2025 helår
Tillsvidare- och visstidsanställda, antal årsarbetare	790	841	926	973
Timanställda, antal årsarbetare	240	249	261	261
Över- och fyllnadstid, antal årsarbetare	30	28	16	8
Övrig tid, antal årsarbetare	1	0	1	0
Totalt arbetad tid, antal årsarbetare	1 060	1 118	1 204	1 242

*Antal arbetade timmar har delats med schablontiden 165 timmar per månad för att få fram antalet årsarbetare. Arbetad tid innebär den faktiska arbetstiden exklusive till exempel semester, sjukfrånvaro, vård av sjukt barn, föräldraledighet, jour, beredskap och tjänstledighet.

6.1 Resultat av årets medarbetarundersökning

Nyckeltal	2022 helår	2023 helår	2024 helår	2025 helår
Hållbart medarbetarengagemang (HME)	77,0	78,0	76,7	76,5
eNPS (ambassadörer)	-12	-9	4,0	-10

7 Uppföljning ekonomi

Sammanfattning

Vård- och omsorgsnämndens resultat för året är 1 127,2 miljoner kronor, en avvikelse mot budgeten på cirka -31,8 miljoner kronor.

Prognosen för helåret bedömdes till en avvikelse mot budget om -29,1 miljoner kronor, vilket innebär att 2025 års resultat avviker med -2,7 miljoner kronor från prognosen.

Resultatet visar att förvaltningen har nyttjat statsbidrag i större utsträckning. Personalkostnaderna är högre till följd av ökad vårdtyngdhet men verksamheterna har under året fortsatt arbeta med att effektivisera bemanningen. Även köp av plats samt inhyrda sjuksköterskor har påverkat resultatet.

Resultaträkning

Intäkter / Kostnader (mnkr)	Bokslut 2024	Budget helår 2025	Utfall helår 2025	Avvikelse utfall helår mot budget	Avvikelse utfall helår mot budget %
Taxor och avgifter	48,0	48,5	50,7	2,3	4,7 %
Bidrag (intäkter)	28,2	30,1	33,1	3,0	9,8 %
Övriga intäkter	13,8	14,4	14,6	0,2	1,5 %
Summa intäkter	90,0	93,0	98,5	5,5	5,9 %
Personalkostnader	-827,9	-880,5	-892,4	-11,9	-1,4 %
Bidrag (kostnader)	-22,8	-22,9	-23,3	-0,4	-2,0 %
Köp av verksamhet	-144,3	-110,6	-122,4	-11,8	-10,7 %
Lokalhyror	-68,9	-68,9	-69,4	-0,5	-0,7 %
Övriga driftskostnader	-107,4	-101,0	-113,3	-12,3	-12,2 %
Kapitaltjänstkostnader	-5,0	-4,6	-4,8	-0,2	-4,4 %
Summa kostnader	-1 176,4	-1 188,4	-1 225,6	-37,2	-3,1 %
Summa totalt (mnkr)	-1 086,4	-1 095,4	-1 127,2	-31,8	-2,9 %

Driftsredovisning

Verksamhet (mnkr)	Bokslut 2024	Budget helår 2025	Utfall helår 2025	Avvikelse utfall helår mot budget	Avvikelse utfall helår mot budget i %
Hemtjänst	-247,0	-234,6	-240,7	-6,2	-2,6 %
Särskilt boende	-317,7	-313,1	-323,0	-9,9	-3,2 %
Korttidsboende	-15,4	-18,1	-19,2	-1,0	-5,7 %

Hjälpmedel, dagverksamhet, jour, demensteam	-86,8	-102,4	-95,0	7,4	+7,3 %
LSS, boende	-120,2	-120,5	-124,4	-3,9	-3,2 %
LSS, daglig verksamhet	-67,0	-69,5	-72,7	-3,2	-4,6 %
LSS, personlig assistans	-73,6	-74,6	-82,4	-7,8	-10,4 %
LSS, Kontaktperson, ledsagning, avlösare, barnverksamhet, stödfamilj, PO ombud	-26,7	-25,1	-24,3	0,8	+3,1 %
Boendestöd	-15,5	-16,6	-20,0	-3,3	-20,1
Öppen verksamhet socialpsykiatri	-3,5	-3,5	-2,8	0,7	+19,7 %
Bostadsanpassning	-5,0	-3,7	-4,2	-0,5	-12,2 %
Köpta platser	-63,0	-64,3	-68,6	-4,3	-6,7 %
Central administration	-43,6	-47,8	-48,3	-0,5	-1,1 %
Nämnd	-1,5	-1,6	-1,7	0,0	-3,0 %
Totalt (mnkr)	-1 086,4	-1 095,4	-1 127,2	-31,8	-2,9 %

7.1 Uppföljning volymer

Verksamheter med volymuppräknings 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	255	240	-15	4,1	-3,2
Boendestöd	Timmar	16 000	9 615	-6 385	6,6	-3,3
Hemtjänst	Timmar	346 000	250 015	-95 985	65,1	-6,2
Korttidsboende	Årsplacering	28	30	2	-1,3	-1
Köpta platser	Årsplacering	62	66	4	-4,1	-4,3
LSS, boende	Årsplacering	116	113	-3	3,1	-3,9
Särskilt boende	Årsplacering	445	445	0	-0	-9,9

7.2 Ekonomisk analys

Resultatredovisning

Utfallet för de samlade intäkterna avviker positivt med 5,5 miljoner kronor jämfört med budget.

Förvaltningen har lägre momsintäkter då inga externa utförare inom hemtjänst används. Däremot har statsbidragen nyttjats i större utsträckning än prognostiserats.

Statsbidrag 2025

Projekt	Statsbidrag	Beviljat bidrag	Nyttjat	Kvarvarande medel
20 149	Personligt ombud	784 502	784 502	0
20 155	Psykisk hälsa (FOBS)	290 000	290 000	0
21 228	Habiliteringsersättning	1 766 669	1 766 669	0
21 525	Psykisk hälsa: stärkt suicidpreventivt arbete	479 188	479 188	0
21 572	Äldreomsorgslyftet	7 804 575	5 319 595	2 484 980
21 584	God och nära vård	4 118 661	2 623 038	264 154
21 704	Utökn ssk säbo	2 773 847	2 773 847	0
21 916	Hälsosamtal med äldre	446 214	446 214	0
21 926	Civilt försvar inom socialtjänst och hälso- & sjukvård	845 142	845 142	0
22 199	God och nära vård COSMIC (tillhör 21584)		1 231 469	0
22 305	VO Psykisk hälsa: Komplexa behov fokus samsjuklighet	262 067	262 067	0
22 320	Införandet av nya SOL	2 467 860	2 467 860	0
	Total	22 038 725	19 289 591	2 749 134

Utfallet för de samlade kostnaderna avviker med 37,2 miljoner kronor jämfört med budget. I den tilldelade ramen låg 10 miljoner kronor omställningsmedel. En budgetjusteringspost lades i budget för att få en budget i balans. Förvaltningen hade ett underskott om 27,5 miljoner kronor jämfört med tilldelad ram för 2025.

Personalkostnaderna har ökat men trots det har ersättningen för övertid halverats och kostnader för vikarier ligger i linje med förra årets utfall. Detta kan ses som ett resultat av den påbörjade bemanningsoptimeringen som förvaltningen har fortsatt arbeta med under året.

Lokalkostnaderna har varit något högre än budgeterat, i utfallet finns tomhyreskostnader för korttidsplatser. Dessa kunder debiteras ingen hyra och förvaltningen behöver se över hyreskontrakten för dessa platser då de inte överensstämmer med ordinarie hyresmodell.

Utfallet för bostadsanpassning är lägre än budgeterat och har också ett lägre utfall än föregående år. Detta beror bland annat på att det varit 10-15% färre ansökningar jämfört med tidigare. De ansökningar som har beviljats under året har varit mindre omfattande ombyggnationer och därför har kostnaderna varit lägre.

Kostnaden för utskrivningsklara var 0,2 miljoner kronor, jämfört med 2024 års utfall om 1,2 miljoner kronor. Däremot har förvaltningen ökade kostnader för köp av verksamhet kring särskilt boende.

Under 2025 har förvaltningen ökade kostnader för köpta platser, främst inom särskilt boende, korttidsboende för äldre samt LSS boende för vuxna.

Omställningsmedel 2025

Omställningsmedel	Budget ursp.	Budget omf	Utfall	Ej nyttjat
Bemanningsoptimering	500	1 500	2 436	-936
Digital infrastruktur	1 000	1 000	777	223
Digitaliseringsinitiativ	1 500	1 500	0	1 500
Ekonomistöd och utbildning	1 300	2 087	2 128	-41
Lärcentrum	500	500	622	-122
Personalsatsning	2 000	213	133	80
Stärkt myndighetsutövning	2 400	2 400	702	1 698
Utvecklare digitalisering	800	800	777	23
	10 000	10 000	7 575	2 425

Driftsredovisning per verksamhetsområde

Ledning

Den centrala administrationen har ökade kostnader för 2025 som härrör till personalkostnader för chefer och förändringsledare som varit obudgeterade, samt för specialistkonsulter. I budgeten låg även en budgetjusteringspost som inte har uppnåtts.

Hälsa och sjukvård

Resultatet för verksamheten är positivt i jämfört med budget. Verksamheten har under året haft svårt att rekrytera legitimerad personal, däribland sjuksköterskor. Det rådande löneläget för sjuksköterskor i kommunen är inte tilltalande för sökande, vilket har lett till ökade kostnader för inhyrd personal. Kostnaden för en hysjuksköterska motsvarar två anställda sjuksköterskor inom den egna verksamheten. Under året har det varit en ökad vårdtyngd bland hemsjukvårdspatienter, vilket har lett till att bemanningen ökats upp bland annat på kvällstid.

LSS och socialpsykiatri

Inom verksamheterna LSS och socialpsykiatri avviker resultatet negativt jämfört med budget. Verksamheten har genomgått en omorganisering under året och har arbetat aktivt med bemanningsoptimering. Enheterna har delats in i så kallade kluster för att öka samarbetet mellan varandra för att bli mer resurseffektiva.

Under de senaste åren har det tillkommit nya kunder inom LSS daglig verksamhet som har stora stödbehov. Komplexiteten har ökat vilket innebär att många kunder har stora omvårdnadsbehov, som kräver dubbelbemanning av personal. Verksamheten har också fler kunder med avancerade delegeringar som försvårar flexibiliteten av rotation av personal kring dessa kunder. Daglig verksamhet fortsätter arbetet med bemanningsplanering men det är knepigt utifrån ovan nämnda förutsättningar.

Utöver ovan nämnda faktorer har LSS och socialpsykiatri höga kostnader för personlig assistans, en

post som är svår att påverka.

Myndighet, kvalitet och utveckling

Inom verksamheten inryms bland annat köp av verksamhet i form av boendeplatser hos privata utförare i brist på platser i egen regi. Tidigare år har förvaltningen haft låga kostnader för köp av plats för boende äldre, men under 2025 har kostnaderna ökat. Totalt sett är avvikelsen negativ jämfört med årets budget för myndighet, kvalitet och utveckling.

Äldreomsorg

Verksamhetsområdet har för året ett negativt resultat mot budget. Verksamheterna har nyttjat statsbidraget för äldreomsorgslyftet i större utsträckning i år jämfört med 2024. Personalkostnaderna har ökat till följd av ökade komplexa ärenden inom särskilda boenden. De extra personalresurserna har varit nödvändiga men har legat utanför budget.

Det intensiva arbete med chef och ledarskapsfrågor i allmänhet, men även gällande schemaläggning, kan ses som ett framsteg för verksamheten. En förändring i organisationen är nödvändig för att säkerställa att varje chef kan ta fullt ansvar över sin verksamhet. Omställningsarbetet som redan är påbörjat, med en målbild om 25 medarbetare per chef, kommer att skapa bättre förutsättningar för detta framöver.

7.3 Åtgärder för budget i balans

Förvaltningen har under året 2025 tagit beslut om olika åtgärder för att nå en budget i balans.

De åtgärder som har följts upp till viss del är följande:

- Personaloptimering
- Övertidsstopp
- Inköpsstopp icke-verksamhetskritiska inköp
- Översyn lokaler, parkeringsplatser och hyror
- Ökade incitament för snabbare hemtagning av utskrivningsklara

Förvaltningen har under 2025 fortsatt sitt arbete med personaloptimering, det vill säga använda personalen mer resurseffektivt. Flera enheter samarbetar i större utsträckning gemensamt för att använda den arbetskraft som finns att tillgå så effektivt som möjligt. Arbetet kommer att fortsätta under kommande år.

Till viss del kan vi se effekt av att några av åtgärderna efterlevts. I slutet av 2024 tog förvaltningen beslut om övertidsstopp. Kostnaden för övertidsersättning har under året minskat med 3,1 miljoner kronor jämfört med utfallet 2024.

Vad gäller *Inköpsstoppet kring icke-verksamhetskritiska inköp* är det svårt att bedöma om det gett några ekonomiska effekter.

Översyn av lokaler har gjorts och några kontrakt har omförhandlats.

8 Uppföljning av väsentliga externa utförare

Köp av verksamhet	Andel % av nettokostnad utfall jan-dec 2025	Kostnad jan-dec 2025 (mnkr)	Antal externa utförare per 31 december 2025

Hjälpmedel, dagverksamhet, jour, demensteam	1,6 %	1,52	3
LSS Personlig assistans	47,3 %	38,9	39
LSS Daglig verksamhet	8,4 %	6,1	2
Köpta platser	110,7 %	75,9	27
TOTALT	38,4 %	122,4	71

8.1 Sammanfattning av utförd uppföljning

Under slutet av augusti genomfördes en avtalsuppföljning tillsammans med MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska) och MAR (medicinskt ansvarig för rehabilitering) avseende det ramavtal som finns med Vardaga, Villa Idun.

Ett behov har identifierats av att genomföra avtalsuppföljningar för de DIS-avtal (Dynamiskt inköpssystem) som är tecknade. Biståndsenheten genomför uppföljningar på individnivå för de platser som köps in, men det finns även ett behov av samordnade avtalsuppföljningar. Dessa bör, i likhet med nuvarande rutiner för RAM-avtal, genomföras gemensamt av strateger, MAS och MAR. För de företag som är grundanslutna i DIS har ännu inte ett helt år förflutit sedan systemet togs i bruk. Det bedöms dock värdefullt att redan nu etablera en rutin för uppföljning av dessa avtal.

Nämnden har fått nedslag från IVO (Inspektionen för vård och omsorg) avseende uppföljning av privata aktörer så här behöver rutiner sättas på plats.

9 Investeringsredovisning

9.1 Investeringsredovisning, årlig budget

Investeringar 2025 (mnkr)	Bokslut 2024	Budget helår 2025	Utfall helår 2025	Avvikelse utfall helår mot budget	Avvikelse utfall helår mot budget i %
Investeringar	-3,4	-4,6	-2,2	-2,4	52,2 %
- Hjälpmedel	-2,4		-1,8		
- Nätverkstäckning SÄBO			-0,2		
- Åkersro gruppboende - möbler			-0,1		
- Övrigt	-1,0		-0,1		
Totalt (mnkr)	-3,4	-4,6	-2,2	-2,4	52,2 %

Kommentarer till investeringsredovisning, årlig budget

Vid årets slut har förvaltningen genomfört investeringar motsvarande 2,2 miljoner kronor. Utfallet består till största delen av investeringar i hjälpmedel om 1,8 miljoner kronor.

Utöver hjälpmedel har även 0,1 miljoner kronor använts till investeringar för inventarier till nämndens nya LSS-boende på Åkersro, samt 0,2 miljoner kronor för utbyggnad av WiFi på fyra av kommunens särskilda boenden för äldre. Övrigt är inköp av diverse inventarier till nämndens

verksamheter.

10 Förväntad utveckling

Verkställande av nämndens fattade beslut om åtgärder för budget i balans

Ytterligare beslut fattades av nämnden under 2025. Verkställandet pågår för fullt.

Internt förändringsarbete

Under 2025 genomfördes en översyn och effektivisering av övergripande administration och chefsbefattningar motsvarande 8 årsarbetare. Samtliga verksamhetsområden har påbörjat kraftiga förändringsarbeten under året vilket ställer höga krav på ledarskap och förmåga att skapa delaktighet. Förvaltningens nya verksamhetsområde Myndighet, påbörjar detta arbete vid årsskiftet. 2025-2026. Förvaltningen arbetar med en kulturförflyttning kopplat till ett ökat samarbete inom förvaltningen samt med andra förvaltningar och kommunala bolag.

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 arbetsätt behöver identifieras. Nuvarande bemanning behöver effektiviseras på ett sätt som innebär att vårddyrkena lökar i attraktivitet parallellt som ny teknik introduceras. En stor utmaning för nämnd och förvaltning är den stora bristen på platser inom vård- och omvårdnadsboende samt inom LSS, något som tydliggörs i lokalbehovsplanen för perioden 2027-2036

Den nya socialtjänstlagen innebär ett större fokus på planering, icke biståndsprövade insatser, förebyggande arbete och ökad tillgänglighet. Nämnd och förvaltning deltar i den lärprocess kopplat till den nya lagen, som anordnas i regi av SKR.

Vidare behöver förvaltningens Lärcentrum fortsätta utvecklas för att tillgodose verksamhetens behov av kompetensutveckling.

Förvaltningen har under 2025 påbörjat arbetet med att förbättra medarbetares och chefers arbetsmiljö. Arbetet kommer att bygga på friskfaktorer och ett förbättringsarbete gällande chefers förutsättningar med en målbild av 25 medarbetare per chef.

Vård- och omsorgsnämndens arbete för att skapa en hållbar ekonomi bedöms behöva pågå under flera år. Brist på platser och ett kraftigt ökat antal äldre-äldre samt komplexa behov hos många av nämndens målgrupper gör detta arbete extra utmanande.