

# Årsberättelse 2019

## Programnämnd social välfärd

Beslutad av Programnämnden, den 5 mars 2020

Örebro kommun

2020-02-17

Sov 162/2020



ÖREBRO

## Innehåll

<b>1. Förslag till beslut.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Programrådets färdriktning och prioriterade utvecklingsområden</b>	<b>4</b>
2.2 Rehabiliterande arbetssätt .....	5
2.3 Säkra kvalitet för samtliga individer oavsett utförare .....	6
2.4 Förebyggande arbete, uppsökande och tidiga insatser .....	7
2.5 Lokalförsörjning .....	8
2.6 Kompetensförsörjning .....	10
2.7 Digitalisering.....	10
2.8 Utveckling av resursfördelningsmodeller .....	11
2.9 Programnämndens ytterligare utvecklingsområden .....	11
<b>3. Programrådets resurser.....</b>	<b>12</b>
3.1 Programnämndens egen verksamhet .....	13
3.2 Driftnämndernas ekonomiska resultat .....	19
3.3 Intäkts- och kostnadsutveckling.....	24
3.4 Investeringar .....	24
<b>4. Indikatorer .....</b>	<b>25</b>
<b>6. Bilagor.....</b>	<b>27</b>

# 1. Förslag till beslut

Programområde social välfärd redovisar samlat en negativ avvikelse från budget med 145,2 mnkr inklusive intraprenadernas resultat. Avvikelsen för bokslutet på total nivå är i linje med avvikelsen som rapporterades i prognos 2. I jämförelse med 2018 år har nettokostnaden ökat med 6 procent för programområdet, vilket motsvarar 197,7 mnkr.

Den största avvikelsen återfinns för Hemvårdsnämnden, - 98,9 mnkr. Hemvården har haft stora underskott under flera år och har haft svårt att komma tillrätta med detta. Avvikelsen från budget grundar sig i olika orsaker som har belyst såväl i hemvårdsutredningen som i tidigare uppföljningar. Ett stort arbete pågår inom Hemvårdsnämnden, inom ramen för det treåriga strukturförändringsprogrammet för att komma tillrätta med underskottet. Flera insatser än de redan pågående kommer intensifieras, huvudfokus är att effektivisera bemanningsplaneringen.

Socialnämnden redovisar i bokslutet en avvikelse mot budget med -29,9 mnkr. Orsaken är främst att fler personer än budgeterat var i behov av insatser i form av extern institutionsvård.

Programnämnden har beslutat om flera kostnadsreducerande åtgärder under året, som höjning av hyror på vård- och omsorgsboendena och borttagande av service utan biståndsbeslut. Dessa beslut väntas också ge ekonomiska resultat även kommande år. Kontinuerligt effektiviseringsarbete pågår också hos driftsnämnderna. Programnämnden och driftsnämnderna behöver i större utsträckning också se över till vilken kvalitet och ambitionsnivå som verksamheterna ska bedrivas på.

Kommunstyrelseförvaltningens förslag till Programnämnd social välfärd:

1. Programnämnd social välfärd fastställer årsberättelse för 2019.
2. Årsberättelse 2019 överlämnas till Kommunstyrelsen.
3. Det ekonomiska resultatet för Programområde social välfärd följs upp i månatliga rapporter till Programnämnd social välfärd.
4. Programnämnd social välfärd ska fortsätta följa Hemvårdsnämndens arbete med Strukturförändringsprogrammet

## 2. Programområdets färdriktning och prioriterade utvecklingsområden

### 2.1 Sammanfattande iakttagelser

Inom programområdet är den ekonomiska situationen fortsatt en mycket stor utmaning. Programrådets totala underskott under året uppgår till 145,2 mnkr. Nämnas bör dock att programområdet fått ett utökat effektiviseringskrav om 5 mnkr under året. Nettokostnaderna ökade med 197,7 mnkr jämfört med 2018, vilket motsvarar en ökning med sex procent. Denna ökning måste minska för att möjliggöra en budget i balans.

Inom programområdet är det två nämnder som inte redovisar underskott, Överförmyndarnämnden och Vårdboendenämnden. Överförmyndarnämnden redovisar ett överskott om 300 tkr medan vårdboendenämnden redovisar ett överskott om 5,7 mnkr.

Hemvårdsnämnden står för den största delen av programrådets samlade underskott, -98,9 mnkr. Den största delen av hemvårdsnämndens underskott återfinns inom Hemvård LOV där underskottet är 84,3 mnkr, men även Hemvård HSV visar ett underskott om 13,9 mnkr. Åtgärder bedrivs inom ramen för det treåriga strukturförändringsprogrammet och effekten av dessa förväntas uppgå till minst 30 mnkr under 2020.

Socialnämnden redovisar ett underskott på 29,9 mnkr. Underskottet beror främst på externa vård- och behandlingskostnader och verksamheten för ensamkommande barn och unga. Socialnämndens verksamheter behöver fortsätta effektiviseras och nya arbetssätt behöver införas, men socialnämnden behöver också kompenseras på ett annat sätt, och i större utsträckning än i dag för förändringar i volymer, då fler faktorer än demografi påverkas nämndens kostnadsutveckling mellan åren.

Funktionsstödsnämnden redovisar ett underskott på 6,4 mnkr för 2019. Det är en relativt stor förändring i jämförelse med att nämnden gjorde ett överskott med 11,7 mnkr för helåret 2018. Det är dock positivt att nämnden minskat underskottet under året då det i delårsrapport 1 prognostiserades till 10,9 mnkr. Funktionsstödsnämndens verksamheter kommer att fortsätta växa även kommande år och behovet av flera grupp- och servicebostäder är stort samtidigt som det även finns ett behov att byta ut äldre bostäder med bland annat låg tillgänglighet. Det finns därför ett stort behov av investeringar och utökning i nämndens verksamheter samtidigt som samverkan med andra aktörer behöver utvecklas för att minska kostnadsutvecklingen.

Programnämnden redovisar ett underskott på 15,8 mnkr, vilket är en försämring med 12,7 mnkr jämfört med årets första delårsrapport. En anledning till det är att det extra effektiviseringsuppdraget om 5 mnkr är lagt på programnämnden. Den enskilt största negativa avvikelser inom programnämnden är köp av Omvårdnadsinsatser som visar ett underskott på 16,4 mnkr. Detta underskott beror bland annat på volymökning som programnämnden inte kompenseras för.

Den demografiska utvecklingen visar på en snabb ökning av antalet invånare och en stor ökning av antalet äldre under kommande år i Örebro kommun. Detta innebär en stor utmaning för programområdet då kommunens intäkter inte kommer öka i samma utsträckning som behoven, även om utökade resurser till kommunerna nu har aviserats

från staten. Effektiviseringar inom programområdet behöver genomföras i högre takt än tidigare och effekter behöver realiseras i större utsträckning, samtidigt som nya kostnadsbesparande arbetssätt och förvaltningsöverskridande samverkan behöver utvecklas än mer. För att få en långsiktig hållbar budget i balans behöver Programnämnden också fortsätta att se över vilket utbudet av sociala välfärdstjänster som ska erbjudas i kommunen samt till vilken kostnad dessa ska erbjudas.

Programnämnden har beslutat om flera kostnadsreducerande åtgärder under året, som höjning av hyror på vård- och omsorgsboendena och borttagande av service utan biståndsbeslut. Dessa beslut väntas också ge ekonomiska resultat även kommande år. Kontinuerligt effektiviseringsarbete pågår också hos driftsnämnderna. Programnämnden och driftsnämnderna behöver i större utsträckning också se över till vilken kvalitet och ambitionsnivå som verksamheterna ska bedrivas på. Kanske behöver ambitionsnivåer sänkas när behoven ökar snabbare än resurserna samtidigt som verksamheterna dessutom ska hantera befintlig ekonomisk situation.

Programområdet behöver också kompenseras för faktiska volymökningar och löneökningar i större utsträckning än vad som sker idag. På sikt kommer annars ersättningarna till utförarna att behöva sänkas. Resultatet kan då bli att driftsnämnderna kommer få (större) underskott medan de privata utförarna inte kommer att klara av att bedriva verksamhet på uppdrag av kommunen av ekonomiska skäl. (För) låga ersättningar bidrar också på sikt till att gynna oseriösa aktörer på bekostnad av de seriösa.

## 2.2 Rehabiliterande arbetssätt

Utifrån strategin för införande av rehabiliterande arbetssätt har fem delprojekt under 2018 lämnat sina slutrapporter som ett led i förberedelsen för införande av rehabiliterande arbetssätt inom vård och omsorg samt funktionsstöd. Arbetet har nu planenligt gått in i en test- och utvecklingsfas.

Ett geografiskt område utsågs i början av året där arbetssättet, modellen, nu testas och utvecklas tillsammans med övriga projektens olika delar och förslag under 2019 och 2020. Den stödjande organisationen, i form av projektledare och förändringsledare, är på plats sedan i maj och jobbar tillsammans med verksamheterna inom det geografiska test- och utvecklingsområdet. Utvecklingsarbetet sker också i nära dialog med medborgarna som behöver stöd. Under sommaren och hösten genomfördes dialogmöten där chefer och medarbetare inom det geografiska test- och utvecklingsområdet tillsammans med den stödjande organisationen, förberedde test- och utvecklingsarbetet och gick igenom de olika verksamheternas förutsättningar. Vidare har en baseline med grunddata för test- och utvecklingsområdet tagits fram, för att utvecklingen ska kunna följas under den kommande perioden. Det konkreta test- och utvecklingsarbetet startade upp i slutet av året och kommer att intensifieras under 2020.

Främsta syftet med införandet av rehabiliterande arbetssätt är att öka insatsernas kvalitet samt att öka individernas möjlighet att leva ett självständigt liv på hens villkor. Införandet av ett rehabiliterande arbetssätt bedöms även utifrån ett längre perspektiv vara kostnadseffektivt.

## 2.3 Säkra kvalitet för samtliga individer oavsett utförare

### LoV till LoU

Under 2019 pågick ett intensivt arbete för att förbereda övergången från ett valfrihetssystem enligt lagen om valfrihetssystem (LoV) till ett valfrihetssystem genom lagen om offentlig upphandling (LoU) avseende omvårdnadsinsatser samt hälso- och sjukvårdsinsatser. Förfrågningsunderlaget, som utgjorde grunden till upphandlingen, fastställdes i april och publicerades i maj 2019. I enlighet med förfrågningsunderlaget så skulle antalet utförare avseende omvårdnad i Örebro kommun vara sex stycken, fem externa utförare samt kommunens egenregi. Kommunens egenregi skulle omfatta 50 % av beviljade timmar inom omvårdnad och resterande 50 % skulle fördelas mellan fem stycken externa leverantörer i lika stora andelar.

Anbudstiden löpte från den 2 maj till den 17 juni. I bedömningen och utvärderingen av inlämnade anbud ansågs ingen av de aktörer som lämnat anbud ha visat på att de uppfyller de grundläggande kvalitetskrav som ställts avseende till exempel arbetet med avvikelser och försäkran av kvaliteten på vården. Upphandlingen avbröts därför i september 2019. Istället för ett valfrihetssystem genom LoU så kommer nu modellen för LoV inom hemvården att utvecklas. En uppdaterad modell kommer att presenteras under våren 2020. Den nya modellen kommer att tillämpas från och med 2 november 2020.

### Gemensam HVB-verksamhet

Förvaltningen för funktionsstöd och Socialförvaltningen har, på initiativ från programdirektör Social välfärd, arbetat fram ett förslag på en gemensam HVB-verksamhet (Hem för vård och boende) för ungdomar med konstaterad eller förmodad funktionsnedsättning. Programnämnd social välfärd beslutade i september 2019 att genomföra förslaget.

Detta innebär att för första gången har en organisatoriskt tvärprofessionell samverkan etablerats mellan Socialnämnden och Funktionsstödsnämnden. Verksamheten syftar till att tillhandhålla tvärkompetenser och ett tvärprofessionellt bemötande för ungdomen samt dessa anhöriga. Detta förväntas bidra till minskad ohälsa i samhället samt bidra till goda förutsättningar att leva ett så självständigt liv som möjligt. Fortsatt arbete kommer att krävas för att kontinuerligt följa detta arbete och säkra att ungdomarna får rätt stöd utifrån sina behov.

### Översyn av HSL-organisation

Under hösten 2019 har en översyn av nuvarande hälso- och sjukvårdsorganisation inom programområde social välfärd genomförts. Hittills har det funnits två parallella hälso- och sjukvårdsorganisationer inom programområdet, där verksamheter återfinns inom både funktionsstödsnämnden och vård- och omsorgsnämnden. Översynens rekommendation är att samla all hälso- och sjukvård inom programområdet inom en och samma organisation. Arbetet med att förändra organisationerna i enlighet med översynens rekommendation pågår.

### Riktlinje för avtalsuppföljning av konkurrensutsatt verksamhet

Under hösten 2018 beslutade Programnämnd social välfärd om en reviderad Riktlinje för avtalsuppföljning. Riktlinjen omfattar de verksamheter som konkurrensutsattes genom lagen om offentlig upphandling (LoU) och lagen om valfrihetssystem (LOV) inom

områdena funktionshindrade samt vård och omsorg. Myndighetsavdelningen och enheten för uppföljning ansvarar för avtalsuppföljning på uppdrag av Programnämnd social välfärd. Kommunen använder sig av flera olika metoder för att följa upp avtal med privata utförare samt överenskommelser med kommunal utförare. Uppföljningsmetoderna varierar beroende på typ av uppföljning. Exempel på metoder är kvalitetsuppföljning, löpande mätningar, ekonomiska kontroller och temauppföljningar. Under 2019 genomfördes kvalitetsuppföljningar av 42 verksamheter vilket är en ökning från 2018 med 81 procent.

### **Överenskommelse med egenregin**

Under våren 2019 beslutade Programnämnd social välfärd om flera överenskommelser med egenregin. De överenskommelser som finns är inom tjänsteområdet omvårdnad, service och vård och omsorgsboenden. I överenskommelserna med egenregin framgår kraven på den kommunala utföraren. Dessa överensstämmer med de krav i avtal som kommunen har tecknat med privata utförare i valfrihetssystemet. Överenskommelser träffas mellan programdirektör och förvaltningschef för avsedd tjänst. Den senaste överenskommelsen som beslutats av Programnämnd social välfärd avser daglig verksamhet. Under 2020 kommer ett förslag till överenskommelse avseende gruppbostad med särskilt stöd och service kommer att presenteras för Programnämnden.

### **Se över rekommendationer ifrån utredningen av valfrihetssystemet**

Under våren 2018, innan utredningen avseende nuvarande valfrihetssystem startade, genomfördes en omorganisation på Upphandlings- och uppföljningsavdelningen. Delen av avdelningen som ansvarade för avtalsuppföljning på uppdrag av Programnämnd social välfärd flyttades till Myndighetsavdelningen. Denna del består av funktioner så som biståndshandläggare, ekonomiadministratörer och medicinskt ansvariga.

Under hösten 2018 blev utredningen av nuvarande valfrihetssystem klar. Utredningen resulterade i ett antal rekommendationer. Enheten för uppföljning hade under våren 2018 påbörjat ett arbete med att rättssäkra hanteringen av nuvarande valfrihetssystem. Bland annat har rutiner tagits fram för systematisk dokumentation och samverkan med medicinskt ansvarig har förbättrats. Vidare har processen gällande beslut och mandat tydliggjorts i samband med uppbyggnad av en kontrollfunktion och delegationsordningen har reviderats och beslutats av Programnämnd social välfärd. Övriga rekommendationer och utmaningar är arbetet med utveckling av sanktioner mot egenregin och att systematiskt följa upp hanteringen av systemet.

## **2.4 Förebyggande arbete, uppsökande och tidiga insatser**

### **Kvarbo**

Programdirektören för social välfärd har givit berörda verksamheter i uppdrag att se över hur kommunen kan arbeta ännu mer för människor i samhället som behöver stöd och hjälp för att kunna bo kvar i sina lägenheter. Problematiken har diskuterats i ett samverkansforum med representanter från Socialförvaltningen, Förvaltningen för utbildning, försörjning och arbete (Fufa), Socialpsykiatrien inom Förvaltningen för funktionsstöd (FFF), Öbo samt bostadstrateg inom Lokalförsörjningsenheten. Diskussionerna har lett fram till skapandet av en försöksverksamhet som under två år ska jobba uppsökande och aktivt vräkningsförebyggande.

Försöksverksamheten, som finansieras av Programnämndens utvecklingsmedel samt av Öbo och går under benämningen Kvarbo, inleddes under hösten 2019. Verksamheten genomförs genom inrättandet av en ”social lots”. Den sociala lotsen utgör en öppen ingång för Öbo i fall där de upplever att en hyresgäst har sanitära bekymmer i bostaden, störningar eller allvarliga skuldproblem. Den sociala lotsen genomför hembesök och hjälper därefter hyrestagaren vidare till rätt kontakter utifrån personens behov av stöd. För att minska risken för sårbarhet för funktionen så delas tjänsten på två personer: en socialsekreterare och en biståndshandläggare. I slutet av försöksverksamheten ska denna utvärderas för att kunna ta ställning till en eventuell permanentning av verksamheten 2022.

### **Maria ungdom**

Under året har arbetet med skapandet av ett Maria Ungdom i Örebro pågått. Verksamheten har planerats- och kommer att drivas tillsammans med Region Örebro län. Utgångspunkter för verksamheten är det lagstadgade gemensamma ansvaret och det identifierade behovet av en ny integrerad, öppen, specialiserad mottagning med god tillgänglighet för att möta målgruppens behov.

Syftet med Maria Ungdom Örebro är att nå unga människor i ett tidigt skede av risk- och missbruk. Med tidiga insatser motverkas effekterna för den enskilda ungdomen och på det sättet ska verksamheten minska trenden av ökade externa insatser för ungdomar.

Programnämnd social välfärd antog ett samverkansavtal med Region Örebro län i september 2019 och verksamheten öppnade i början av 2020.

### **Psykisk hälsa**

Människors psykiska hälsa har varit i fokus under de senaste åren och via sökta statliga stimulansmedel har Programnämnd social välfärd kunnat främja olika typer av aktiviteter för att förbättra målgruppernas psykiska hälsa. Stimulansmedlen finansierar olika pågående aktiviteter inom hela kommunens verksamhet. Bland dessa ingår till exempel verksamheten ”Bara dansa”, satsningen och utbildningen ”Första hjälpen psykisk hälsa”, inrättandet av en seniorlots med inriktning psykisk hälsa en tjänst inom Centrum för samverkansstöd och skapandet av ett ”hands-on team” inom Samba 2-verksamheten.

Utöver ovanstående verksamheter så har även olika kompetenshöjande utbildningar genomförts. I nuläget pågår även en översyn och analys av närliggande verksamheter inom programområdena social välfärd och barn och utbildning. Syftet med översynen är att hitta ytterligare samordningsvinster i arbetet för psykisk hälsa.

## **2.5 Lokalförsörjning**

*Gällande målet I Örebro kommun ska det finnas tillgång till bostäder har programnämnden beslutat att följa upp utvecklingsområdet Fortsätta se över vilka tomter som finns tillgängliga på längre sikt för att ge utrymme för en hållbar planering.*

För samtliga förvaltningar inom programområdet är det viktigt att säkerställa att det finns tomter att bygga ändamålsenliga lokaler på. Med hjälp av den av Programnämnden årligen reviderade lokal – och bostadsförsörjningsplanen möjliggörs en planering för nybyggnationer på kortare och längre sikt. Förvaltningarna själva inkommer med sina behov och en prioritering görs därefter, där finansieringen för de olika objekten samlas i investeringsplanen för att i nästa steg lyftas i det övergripande investeringsprogrammet.



Under våren genomfördes ett arbete med att se över vilka tomter som finns tillgängliga på lite längre sikt, vilket ger utrymme för en långsiktigt hållbar planering, där beslut även fortsättningsvis kommer vara väl underbyggda. En väl fungerande bygg-och planeringsprocess gör att de ekonomiska resurserna kan hushållas med på ett mer fördelaktigt sätt.

Under hösten beslutade programnämnden om en standardmodell för grupp – och servicebostäder. Modellen är utformad för att kunna byggas i modulform och kommer att anpassas efter personerna som kommer att bo i huset. Tillsammans med Öbo omsorgsfastigheter upphandlas i ett första steg sex stycken hus, där en ska fungera som en servicebostad och fem ska fungera som gruppboende. Inflyttning kommer ske under 2021 och 2022.

I maj beslutade programnämnden att tilldela NCC uppdraget att bygga det nya vård- och omsorgsboendet i Bettorp. Fastigheten ska även inrymma en gruppboende och lokaler för hemvården. Beslutet överklagades av andra anbudsgivare, och en juridisk process tog vid. Under hösten togs överklagandet tillbaka och en projektering kunde påbörjas. Planen är att det färdiga huset ska vara klart för inflytt i december 2021.

Projekteringen för om – och tillbyggnationen av Askenäs är påbörjad men tar mycket tid då det är flera verksamheter som påverkas och de befintliga hyresgästerna bor kvar under byggnationen. Om – och tillbyggnaden är planerad att vara färdig under första halvåret 2023.

Hus i enskilt läge är en boendeform som vid särskilda situationer erbjud personer som beviljats biståndsbeslut om bostad och som har svårighet att bo i närhet av grannar. Det är ett flertal hus i enskilt läge som endast har tillfälliga bygglov och som måste flyttas när staden växer och/eller bygglovet löper ut. Det är en stor utmaning att hitta tomter för detta ändamål. Det komplexa är att bostaden ska ligga enskilt, samtidigt som det ska finnas närhet till lokaltrafik, service, gärna kommunalt VA och permanent bygglov. Staden växer snabbt och de enskilda lägen som finns i relativ närhet till centrala Örebro är inte enskilda på längre sikt. Under 2019 har ett arbete med att flytta fem stugor av denna boendetyp pågått och flytten av stugorna genomförs i början av 2020. Under 2019 har arbetet med att hitta nya tomter fortgått och resulterat i ny tomt vars förutsättningar nu undersöks.

Kopplat till målet *Örebro kommuns ekonomi ska vara långsiktig och hållbar* finns utvecklingsområdet *Reducera driftkostnader i investeringsprogrammet med fem procent 2019 och 15 procent för åren 2020-2022*. För programnämnden har det inneburit att det planerade vård- och omsorgsboendet som planeras i Brickebacken senareläggs.

Indikatorn *Ej verkställda bostadsbeslut, längre än 3 mån, vård och omsorgsboende* fortsätter att öka trots att målet är att antalet ska minska. Det är därför viktigt att säkerställa att det fortsätter byggas nya vård- och omsorgsboenden så att kommande behov kan tillgodoses.

Indikatorn *Ej verkställda bostadsbeslut, längre än 3 mån, gruppboende* ökar. Den främsta anledningen till det är att byggtakten av nya gruppboende har legat efter en tid. Nu finns en tydlig tidsplan över kommande byggnationer men eftersom det är en process som tar tid kommer det dröja ännu en period innan tillgången matchar efterfrågan. Målet är att ej verkställda bostadsbeslut till gruppboende ska minska.

## 2.6 Kompetensförsörjning

Programnämndens uppdrag är att arbeta med att tillgodose behovet av kompetens inom programområdets ansvarsområde, oavsett utförare, på både kort och lång sikt. En del gäller att tydliggöra ansvarsfördelning, styrning och samarbete/stöd. Detta sker i dialog mellan programdirektörer och representanter från HR.

En annan del gäller underlag för att analysera behov och risker kopplat till nuvarande och framtida kompetensbehov inom programområdets tjänsteutbud. Förvaltningarna har under våren 2019 genomfört workshops i ”Säkra kompetensen” där man kartlagt kompetensförsörjnings-utmaningarna. Detta arbete kommer att utgöra ett underlag för de satsningar och inriktningar som Programnämnden behöver fokusera på.

## 2.7 Digitalisering

Digitalisering är en möjliggörare för att effektivisera och utveckla verksamheter, förutsatt att det också åtföljs av förändrade arbetssätt eller beteenden. Digitalisering har därmed inget eget syfte och är heller aldrig målet. Som ett led i att effektivisera programområdet med bibehållen kvalitet bör nämnden skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling genom digitalisering. Prioriterade områden är mobila arbetssätt för att möjliggöra högre delaktighet med medborgaren och automatisering av processer där utgångspunkten för flertalet satsningar är ett rehabiliterande arbetssätt som sätter individens behov i centrum, alternativt möter medborgarens behov där medborgaren är.

Under 2019 påbörjades införandet av mobil dokumentation till ett av våra stora verksamhetssystem. Det innebär att medarbetarna får tillgång till att både läsa och skriva journalanteckningar, avvikelser och meddelanden på ett säkert sätt direkt in i journalsystemet via mobila enheter. Detta leder till en ökad patientsäkerhet och kvalitetssäkring av dokumentation, samt ger en ökad delaktighet i dokumentationen för medborgarna. Detta projekt förväntas slutföras under Q1 2020.

En pilot för mobila trygghetslarm genomfördes under hösten 2019. Målet med piloten var att se om det medför en ökad trygghet för den enskilde, så att hen kan fortsätta leva ett mer självständigt liv. Resultatet av detta arbete visar på en ökad känsla av trygghet, men ingen av deltagande personer i piloten minskade sitt behov av andra insatser som till exempel ledsagning eller inköp. Sammanfattning av piloten, samt utredning av potentiellt tjänsteutbud sker under 2020.

En genomlysning av förutsättningar och behov gällande tillsyn via länk har genomförts under hösten 2019. Genomlysning har påvisat förutsättningar, samt konsekvenser och nödvändiga förändringar i både biståndshandläggning och utförande för att få en fungerande tjänst.

För att möjliggöra framtida införande av välfärdsteknik, oavsett om det gäller tillsyn via länk, mobila trygghetslarm eller annan teknik så behöver en fungerande förvaltningsorganisation finnas på plats för att ta omhand tekniken, utrustningen, tjänsteutvecklingen och implementeringsstöd. Detta behöver prioriteras 2020.

Automatisering av interna processer inom överförmyndarkansliet har genomförts under 2019. Det syftar till att förenkla handlägningsprocessen och därmed frigöra tid till mer värdeskapande insatser. Programnämnden behöver satsa på automatisering av fler processer och tjänster under kommande år.

I den kommunövergripande digitaliseringsstrategin har framförallt införandet av Office 365 och digital signering av nämndhandlingar berört detta programområde. Office 365 innebär bland annat förflyttning av dokumentlagring, olika typer av samarbetsformer vid skapande av dokument samt möjliggörande av digitala möten. Nyttjandet av den plattform som Office 365 utgör bör öka framöver, framförallt i vidareutveckling och effektivisering av interna processer och samarbetsformer. Digital signering av handlingar kommer under Q1 2020 att även innefatta sekretesshandlingar, vilket kommer underlätta socialjourens arbete.

## 2.8 Utveckling av resursfördelningsmodeller

Införandet av olika typer av ersättningsmodeller är ett verktyg som med fördel bör fortsätta implementeras inom flera av programmets verksamhetsområden. Verksamheter inom området för stöd till personer med funktionsnedsättning står på tur i utvecklingen av ersättningsmodeller, bland annat har ett arbete påbörjats under 2019 inom Socialpsykiatri. Inom detta område beräknas en ny resursfördelningsmodell kunna börja användas under första halvåret 2020. Det finns även ett behov att utveckla befintlig ersättningsmodell inom daglig verksamhet samt att ta fram en helt ny modell för barn och ungdomsverksamheten.

Under 2020 år behöver ersättningsmodell för omvårdnad-, service-, och larminsatser utvecklas i och med förändringar i valfrihetssystemet. Inom en snar framtid behöver ersättningsmodell utvecklas för natt- samt hälso- och sjukvårdsinsatser utifrån att dessa verksamheter är fortfarande ramfinansierade.

Förslag till grundläggande principer för styrsystem och ersättningsmodeller som stödjer ett rehabiliterande arbetssätt har tagits fram och fortsatt utvecklingsarbete behöver utgå från dessa principer och de förslag till fortsatt prioritering som finns. För att ersättningsmodellerna ska fungera optimalt är det viktigt att hela styrsystemet, dvs allt från biståndsbedömning till kvalitets- och verksamhetsuppföljning skapar en styrning i önskad riktning. Grunden är ett likartat ersättningsystem för samtliga verksamheter där anslagsfinansiering är undantagsfall. Ersättningsmodellerna bygger på nivårelaterad grundläggning och grundläggningen kan förstärkas av en effektpremie som grundar sig på aktivitetsförmåga.

Införandet av resursfördelningsmodeller skapar möjligheter till ett effektivare resursutnyttjande och säkrar likabehandlingsprincipen för individen. En viktig uppgift för Programnämnden är att öka kunskapen om modellerna och hur arbetet med ekonomi och resursfördelning kan och ska användas i hela styrkedjan.

## 2.9 Programnämndens ytterligare utvecklingsområden

### Gruppboende

Under året har behovet av gruppboendeplatser utretts. Utredningen ledde bland annat fram till en nu pågående ramavtalsupphandling av platser i gruppboende som ägs och drivs i extern regi. Programnämnd social välfärd har även beslutat om en upphandling av driften på kommunens kommande gruppboende i Vintrosa.

### Stimulansbidrag för habiliteringsersättning

Under 2019 tillfördes kommunerna ytterligare stimulansbidrag för habiliteringsersättning inom daglig verksamhet. För Örebro kommun innebär stimulansbidraget att förra årets höjning av habiliteringsersättningen kvarstår samt att en extra utbetalning till deltagarna genomförts i juni och december.

### **Myndighetsutövning**

Under 2019 utreddes hur myndighetsutövningen inom programområde social välfärd kan förbättras för individer, vars behov anses ligga i gränssnittet mellan SoL- och LSS-lagstiftningen. Utredningens slutsatser finns med i arbetet med en förändrad organisation avseende utredning och verkställande av insatser enligt SoL- och LSS-lagstiftningen. En tydligare ”beställning” (förväntan) av vad Myndighetsavdelningen förväntas att leverera till de uppdragsgivande nämnderna Programnämnd social välfärd, Socialnämnden och Programnämnd barn och utbildning är också under utarbetande.

### **Strategi för familjecentraler**

Under 2019 har tjänstepersoner inom Örebro kommun och Region Örebro län tagit fram ett underlag till en gemensam strategi för familjecentralerna i kommunen. Underlaget överlämnades till politiker inom Programnämnden och Region Örebro län i slutet av 2019. Tanken är att den kommande strategin ska utgöra grunden för den fortsatta utvecklingen av familjecentralverksamheterna i Örebro kommun – både vad gäller verksamhetens innehåll, lokalernas storlek och geografiska placering. Strategin ska också utgöra en grund för investerings- och budgetarbete hos båda huvudmännen avseende framtida familjecentraler i Örebro kommun.

### **Hemvårdsnämndens strukturförändringsprogram**

Enligt programplan 2019 så ska Programnämnd social välfärd följa Hemvårdsnämndens arbete med strukturförändringsprogrammet under året. Arbetet finns med som en återkommande punkt på Hemvårdsnämndens dagordning och Programnämnden har mottagit muntliga dragningar under året.

Arbetet med strukturförändringen inom hemvården är i en fas där mycket är påbörjat. Målet med programmet är en långsiktig hållbar hemvårdsverksamhet med fortsatt nöjda individer och en budget i balans. Bland det arbete som pågår kan nämnas:

- Arbete med förslag från medarbetarna.
- Ett forskningsprojekt i samarbete med Örebro universitet som bidrar till att hitta fler välgrundade utvecklingsförslag med utgångspunkt i medarbetarnas och medborgarnas kunskap och erfarenhet.
- Ett grundläggande arbete med målet att minska sjukskrivningarna/vikariekostnaderna, skapa en effektivare planeringsprocess och öka produktiviteten genomförs med konsultstöd.
- Besvarandet av larm har flyttats till hemvårdsenheterna för att skapa ett mer kostnadseffektivt arbetssätt med mer kontinuitet för dem som vi är till för.
- Pilotprojekt för mobil dokumentation under hösten 2019 och breddinförande under början av 2020.
- Pilotprojekt med mobila trygghetslarm.
- Slutligen arbetas formerna för ett rehabiliterande arbetssätt fram tillsammans med övriga berörda förvaltningar.

## **3. Programområdets resurser**

Programområde Social välfärd redovisar samlad en negativ avvikelse mot budget motsvarande 145,2 mnkr, det är i samma samlade nivå som delårsrapport 2 redovisade. Avvikelsen mot budget motsvarar 5 procent av nettobudgeten på 3 179 mnkr. Nettokostnaden för året är en ökning motsvarande 197,7 mnkr eller 6 procent i jämförelse med föregående år. För att klara en långsiktig god ekonomisk hushållning behöver åtgärder och effektiviseringar verkställas.

Den största delen av budgetunderskottet finns inom hemvården. Hemvården har haft stora underskott under flera år och har haft svårt att komma tillrätta med detta.

Budgetunderskottet grundar sig på olika orsaker som har belysts såväl i hemvårdsutredningen som i tidigare uppföljningar. Kommunfullmäktige beslutade därför i juni 2018 om ett treårigt strukturförändringsprogram för hemvården, en satsning för att bryta en mångårig struktur. Målet med programmet är en långsiktigt hållbar hemvårdsverksamhet med fortsatt nöjda individer och en budget i balans.

Programnämnd social välfärd fastställde strukturförändringsprogrammet i oktober 2018.

Socialnämnden har fortsatt stor avvikelse mot budget med 29,9 mnkr, vilket framförallt beror på externa vård- och behandlingskostnader där fler personer än budgeterat är i behov av insatser i form av externa institutionsvård.

### 3.1 Programnämndens egen verksamhet

Programnämndens egen verksamhet redovisar en negativ avvikelse mot budget med 15,8 mnkr, vilket motsvarar 1 procent avvikelse mot budgeten. I jämförelse mot föregående år har nettokostnaden ökat med 137 mnkr vilket motsvarar 7 procent.

<b>Totalt utfall 2019 (tkr)</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>
<b>Programnämnd social välfärd</b>	<b>Bokslut</b>	<b>Budget</b>	<b>Avvikelse</b>	<b>Förbrukning</b>
Gemensamt för social välfärd	965	1 477	512	65%
Bidrag och avtal	33 592	32 507	-1 085	103%
Programgemensam verksamhet	15 147	12 709	-2 438	119%
Regionen gemensamt	-5 317	-4 857	460	109%
Verksamhetssystem	17 035	19 545	2 510	87%
Köpkraft, administration	79 142	79 300	158	100%
Köp av verksamhet	539 373	530 619	-8 754	102%
Vård och omsorgsavgifter	-125 147	-124 500	647	101%
Köp boende och Personlig assistans	1 563 113	1 553 884	-9 229	101%
Statsbidrag	-51 531	-50 150	1 381	103%
<b>Nettokostnad</b>	<b>2 066 372</b>	<b>2 050 534</b>	<b>-15 838</b>	<b>101%</b>

<b>Totalt utfall tkr</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>
<b>Köp av valfrihetssystemet</b>	<b>Bokslut</b>	<b>Budget</b>	<b>Avvikelse</b>	<b>Förbrukning</b>
Omvårdnadsinsatser	351 753	335 319	-16 434	105%
Serviceinsatser	62 266	62 238	-28	100%
Anhörigersättning	519	500	-19	104%
Mattjänst	14 727	17 510	2 783	84%
Daglig verksamhet	105 833	109 868	4 035	96%
Habiliteringsersättning	4 275	5 184	909	82%
<b>Summa köp av verksamhet</b>	<b>539 373</b>	<b>530 619</b>	<b>-8 754</b>	<b>102%</b>

<b>Totalt utfall tkr</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>	<b>2019</b>
<b>Köp av boende och personlig assistans</b>	<b>Bokslut</b>	<b>Budget</b>	<b>Avvikelse</b>	<b>Förbrukning</b>
Köp av vård- och omsorgsboende	949 313	946 919	-2 394	100%
Köp av bostäder med särskild service	469 599	467 272	-2 327	100%
Betalningsansvar-Regionen	2 746	200	-2 546	1373%
Köp av Personlig Assistans	141 455	139 493	-1 962	101%
<b>Summa köp av verksamhet</b>	<b>1 563 113</b>	<b>1 553 884</b>	<b>-9 229</b>	<b>101%</b>

**Gemensamt för social välfärd**

Redovisar en positiv avvikelse mot budget med 0,5 mnkr, vilket beror på en liten planeringsreserv som ej förbrukats och att kostnaden för nämnd blev lägre än budget.

**Bidrag och avtal**

Redovisar en negativ avvikelse mot budget med 1,1 mnkr vilket beror på beslutade tilläggsutbetalningar.

**Programgemensamt**

Redovisar en negativ avvikelse mot budget med 2,4 mnkr, vilket bland annat beror på oförutsedda kostnader som till exempel förstudie för vård- och omsorgsboende och avgifter till IVO gällande SoL.

**Regionen gemensamt**

Redovisar en positiv budgetavvikelse mot budget motsvarande 0,5 mnkr, vilket beror på högre intäkter än budgeterat för gränssnittsavtalet.

**Köp av administration**

Under posten för köp av administration ingår köp för administration för myndighetskansli, bostadsanpassning och vårdplaneringsteam. Köp av administration visar på ett överskott på 0,2 mnkr, vilket beror på del av vakant tjänst. I budget 2019 har medel avsatts för 20 procent tjänst utbildningskoordinator, som i dagsläget inte är tillsatt.

**Verksamhetssystem**

Kostnaderna för verksamhetssystem inom programområdet visar på överskott mot budget med 2,5 mnkr. Programnämnden tog över kostnaden och budget från IT-avdelningen 2019. Överskottet mot budget beror på att kostnaden för verksamhetssystemen Treserva och MCSS blev lägre än budgeterat.

**Köp av verksamhet**

Totalt underskott 8,8 mnkr.

**Omvårdnadsinsatser**

Det finns 11 valbara utförare inom valfrihetssystemet för omsorgsinsatser. Externa utförare utförde 40,4 procent av den totalt utförda tiden i december 2019.<sup>1</sup> Andelen har legat ungefär på denna nivå hela 2019 och beräknas ligga kvar på denna nivå även för 2020.

Omvårdnadsinsatser visar ett underskott på 16,4 mnkr. Trots helårseffekter av kontrollfunktionen visar köpkraften på underskott. Orsaker till underskottet är:

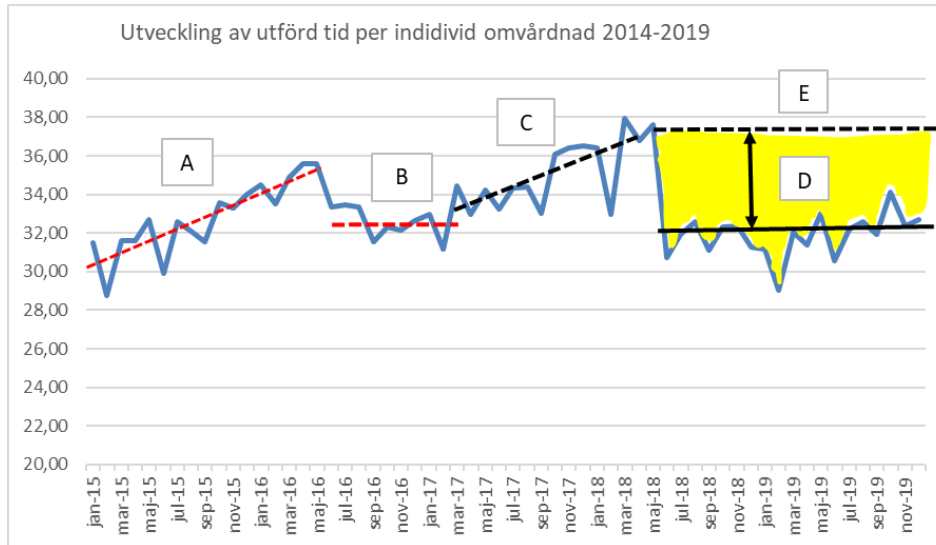
- Minskat statsbidrag under 2019 med 10,4 mnkr. Under ett antal år har kostnader för nya målgrupper finansierats med 9 mnkr samt 1,4 mnkr för utredning i hemmet. Kostnader för detta finansierar programnämnden från och med 2019.
- Volymökning. Under första halvåret 2018 hade i genomsnitt 1 981 individer utförd omvårdnadsinsats. Under första halvåret 2019 hade i genomsnitt 2 033 individer omvårdnadsinsats. 52 fler individer, vilket innebär cirka 9,1 mnkr i

---

<sup>1</sup> Den högst uppmätta andelen utförd tid av extern utförare uppmättes i augusti 2018 till 40,6 procent.

ökade kostnader. Ökningen är större än enligt tidigare beräkningar. Programnämnd social välfärd har inte fått någon volymkompensation för ökade volymer under 2019.

- Kontrollfunktionens effekter medför att kostnaderna minskar per individ. För individer med omvårdnadsinsatser har konsumtionen per individ minskat med 12,5 procent eller cirka 5 timmar per månad och individ. Den ekonomiska bruttoeffekten av kontrollfunktionen beräknas i bokslutet till 50,5 mnkr i helårseffekt under 2019 för omvårdnadsinsatser. Effekten är beräknad enligt diagrammet nedan.



Effekterna av kontrollfunktionen kan beskrivas av diagrammet ovan. Den blå linjen visar på utvecklingen av utförd tid omvårdnadstid i antal timmar per individ sedan starten av valfrihetssystemet. Perioden A, uppstart av valfrihetssystemet hösten 2014 till våren 2016. Under denna period ökade den utförda tiden per individ 4,5 tim./månad, vilket motsvarar cirka 14 procent. Under perioden B, våren 2016 till våren 2017, minskade den utförda tiden kraftigt per individ och månad. Orsakerna till detta är bland annat införandet av TES-mobil för samtliga utförare samt stopp för anhörganställningar. Under perioden C, sommaren 2017 till sommaren 2018 ökade den utförda tiden igen. Som mest utfördes i genomsnitt nära 38 timmar per individ och månad. Under denna tid planerades starten av kontrollfunktionen. Kontrollfunktionen startade 1 juni 2018 och har sedan dess bromsat utvecklingen av den utförda tiden. I dagsläget ligger utförandet stabilt strax över cirka 31 timmar per individ och månad, vilket är en rimlig nivå jämfört med nivån av utförd tid per individ och månad före införandet av valfrihetssystemet. Område D (gult område) visar på den effekt som Kontrollfunktionen teoretiskt medfört. Om kontrollfunktionen inte införts skulle den utförda tiden per individ och månad kanske fortsatt att öka likt område E. Beviljad tid, det s k. taket för vad som får utföras per individ och månad uppgår till 55,3 timmar i genomsnitt under december 2019. Genom att taket, den beviljade tiden, fortfarande är långt över vad den utförda tiden uppmättes under period C kan det vara rimligt att tänka att tiden skulle ha fortsatt alternativt legat kvar på en hög nivå för period E. För att göra en rimlig prognos har kontrollfunktionens effekter endast beräknats upp till det uppmätta genomsnittligt utförda tiden under perioden januari 2018 till maj 2018 som uppgår till 36,3 timmar per individ och månad i genomsnitt. Effekterna har alltså endast beräknats efter den räta streckade linjen under period E.

Kontrollfunktionen ger även effekt på serviceinsatser med och utan bistånd. Serviceinsatser med bistånd har genomsnittlig tid per individ minskat med 12 procent, vilket medför 3,8 mnkr/år i minskad kostnadsutveckling. För serviceinsatser har genomsnittlig tid per individ minskat med 16 procent, vilket medför 6,7 mnkr i minskad kostnadsutveckling.

Programnämnden har inte erhållit någon volymkompensation för fler individer med omvårdnad- eller serviceinsats under ett antal år. Volymökningar har tidigare finansierats med sänkt ersättning för omvårdnadsinsatser, en strategi som inte längre är hållbar. Om volymökningar inte finansieras finns en risk att verksamheten utarmas när verksamheten löpande ska anpassas för att finansiera fler individer med omsorgsbehov. Konkreta effekter av att inte finansiera utökade behov som till exempel volymökningar är att ersättningsnivån till både intern och externa utförare måste hållas nere. Detta kan exempelvis leda till orimligt låg ersättning för restid. När verksamheterna inte ges rätt förutsättningar att bedriva sin verksamhet finns risk att underskottet för den kommunala utföraren fortsätta att öka samt att privata utförare inte får ekonomin att gå ihop.

#### Utförda och planerade åtgärder för att bromsa den ekonomiska utvecklingen

Programnämnden har genomfört och arbetar med flertalet åtgärder gällande kostnader inom valfrihetssystemet för omvårdnad och service:

Andra åtgärder som utförts eller påbörjats sedan 2016 är följande:

- Tes mobil, externa utförare (Slutfört)
- Förbud mot anhörganställningar (Slutfört)
- Framtagande av riktlinjer för biståndsbedömning (Slutfört, revidering 2019)
- Vårdtagare med stora vårdbehov i hemvården (Strategi behöver tas fram)
- Vidareutveckling av kontrollsystemet (Slutfört, löpande utveckling)
  - Utbildning av samtliga utförare att registrera rätt i TES (Slutfört)
  - Utöka bemanning inom kontrollfunktionen (Slutfört mars 2018)
  - Uppdatera förfrågningsunderlag (Slutfört maj 2019)
  - Uppdatera ”Regler för registrering och ersättning inom hemvården” (Slutfört maj 2019, sker löpande)
  - Uppdatera faktureringsrutiner (Slutfört maj 2019, sker löpande)
  - Ta fram rutiner kring återbetalning av felregistrerade insatser i TES. (Slutfört 2019)
  - Ta fram rutiner för ekonomiska sanktioner. (Slutfört 2019)
  - Framtagande av IT-stöd – Debiterbartid/Manuellt registrerad tid/beviljad tid per individ (Pågår-försenat pga. TES-lyftet)
- Rehabiliterande synsätt och värdebaserad ersättningsmodell (Pågår/långsiktigt införande)

Förväntade effekter av ovanstående projekt är i första hand att öka rättssäkerheten för individen där utförarna endast utför de beviljade behov som finns. Detta innebär att programnämnden endast ersätter när ”rätt” insatser utförs.

#### Mattjänst

Kostnaderna för mattjänst sjunker mer än tidigare prognostiserat och utfallet visar på ett överskott mot budget med 2,8 mnkr.

Kostnaderna för att tillhandahålla mattjänst har minskat konstant sedan avgifterna för en lunchlåda höjdes 2015. Därefter har riktlinjerna för att bevilja matlådor tillkommit samt reviderats. Under 2014 levererades 301 366 lunchlådor, jämfört med 165 000 lådor under 2019. Detta innebär att antal levererade lunchlådor har minskat med drygt 45 procent



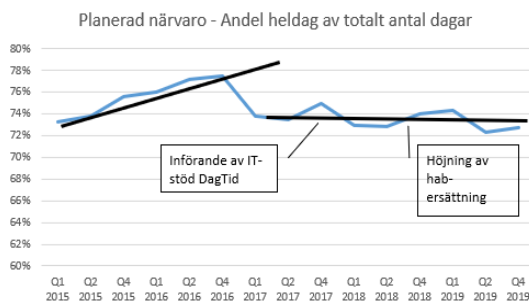
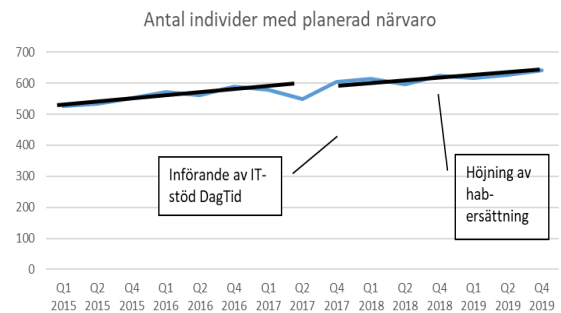
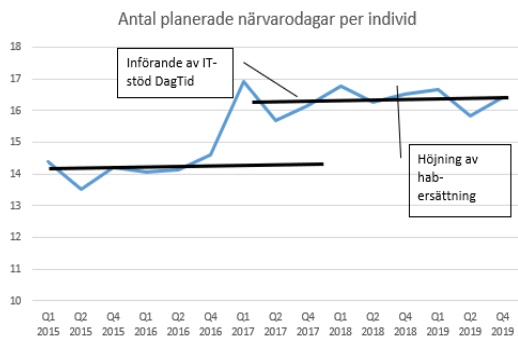
under fem år. Kostnaden för samma period har minskat med 12,9 mnkr medan intäkten ligger kvar på motsvarande nivå som den gjorde år 2014. Social välfärd har under 5 års perioden minskat subventionen per matlåda från 53 kronor (2014) till 26 kronor (2019). Subventionen har mer än halverats under perioden.

Daglig verksamhet

Kostnaderna för daglig verksamhet har ökat med 25 mnkr sedan år 2015, vilket förklaras av framförallt fler personer med beviljad insats. Tillväxt av nya deltagare har planat ut mellan 2018 och 2019, i jämförelse med ökningen under tidigare år. Därav följer en lägre kostnadsutveckling än budgeterat, med ca 4 mnkr.

Daglig verksamhet	2016	2017	2018	2019
Planerad närvaro*	sep-nov	sep-nov	sep-nov	sep-nov
Antal närvarodagar period	26 984	30 760	32 994	34 039
Antal personer (snitt)	588	605	625	640
Dagar per person (snitt)	15,3	17,0	17,6	17,7
Antal närvarodagar per arb.dag	415	473	515	428
Andel heldagar (Snitt)	78%	76%	74%	78%

Sedan år 2015 har ökningen av personer med faktisk närvaro i daglig verksamhet ökat med cirka 100 deltagare. Under 2018 har ersättningsnivån för habiliteringsersättning höjts med drygt 30 procent, och har haft en fortsatt högre nivå under 2019. Höjningen av habiliteringsersättningen kan höja motivationen hos deltagarna till fler närvarodagar eller fler heldagar. När analys görs av de senaste årens närvaro kan ingen sådan förändrad konsumtion utläsas under 2018 och 2019. I nuläget kan vi inte säga att en ökning av habiliteringsersättning gett en ökad konsumtion av fler närvarodagar per individ, eller en förskjutning från halvdag till heldag. Det vi kan se är att antalet individer med daglig verksamhet ökar i stort, men att ökningen följer normaltrenden och bör inte bero på en ökad habiliteringsersättning.



Under hösten 2017 infördes ett IT-verksamhetsstöd kallat DagTid, till utförare inom daglig verksamhet. IT-stödet medför att den statistik som samlas in har förbättrats avsevärt. Ingen enhet får ersättning utbetald förrän samtliga grupper i den dagliga verksamheten har attesterat månadens närvaro. Skiftet i planerade närvarodagar kan därför förklaras mer av detta införande än en ökning av habiliteringsersättning. Ett förbättrat statistikunderlag kan medföra att ersättningsnivåerna behöver utredas.

### **Köp av boende och personlig assistans**

Köp av verksamhet innehåller köpkraften för Örebro kommuns samtliga vård- och omsorgsboenden, även de som drivs av externa utförare. Köp av verksamhet innehåller även köpkraft av bostäder med särskild service samt personlig assistans. Totalt uppgår köpkraften för dessa verksamheter till 1,55 mdkr. I utfallet för 2019 visar dessa verksamheter ett underskott på motsvarande 9,2 mnkr.

För vård- och omsorgsboende finns ett underskott på nästan 2,4 mnkr. Det förklaras dels av en lägre beläggning än budgeterat, som genererar ett överskott på 3,9 mnkr, samt ett underskott för hyror motsvarande 6,3 mnkr. Beläggningsstatistiken visar på en något försämrad beläggning gentemot beläggningskravet. Underskottet för hyrorna förklaras till stor del av den lägre beläggningen, som resulterar i en hyreskostnad för ej belagda platser.

Utfallet för bostäder med särskild service uppvisar ett underskott med ca 2,3 mnkr. Den främsta orsaken till underskottet förklaras av högre kostnader för fler antalet köpta bostadsplatser gällande vuxna, med 3,2 mnkr. Intäkter för sålda platser i korttidsvistelse (barn och unga) visar ett lägre utfall än budgeterat, med 1,4 mnkr. Programnämnden har kompenserat för platser i barnbostad med ca 600 tkr, för tillfälligt utökade volymer i den interna driften. Den interna köpkraften gällande bostäder med särskild service visar däremot ett överskott med 1,7 mnkr. En förklaring till överskottet är att det finns en tendens att det uppmätta stödbehovet minskar något på totalen. Den genomsnittliga stödbehovsnivån uppmättes i augusti 2018 till 3,75 och i augusti 2019 uppmättes den till 3,72. De högre intervallen (nivå 6 och 7) tenderar att minska medan de mellersta intervallen tenderar att öka istället (nivå 2, 4 och 5). Eftersom inga nya bostäder har tillkommit under året är antalet platser och individer i den interna köpkraften oförändrade. Tillkommande individer under året hänförs till underskottet i externa köp.

Den samlade kostnadsbilden är att den genomsnittliga dygnskostnaden för köp av dygn från bostäder med särskild service minskar något. En bidragande orsak till detta kan vara att Programnämnd social välfärd har blivit tydligare med att en bonusersättning betalas ut till utförare när uppföljningen visar på ett minskat stödbehov hos respektive individ.

Under 2019 har kostnader för utskrivningsklara från sjukhuset betalats ut motsvarande drygt 2,7 mnkr. Dessa kostnader budgeteras endast med 0,2 mnkr underskottet mot budget uppgår till 2,5 mnkr.

Personlig assistans redovisar ett underskott med knappt 2,0 mnkr, varav de externa utförarna visar drygt 5 mnkr högre kostnader än budgeterat. Den interna utföraren visar på ett överskott (2,3 mnkr), tillsammans med sjuklönekostnaderna (1,3 mnkr).

### 3.2 Driftnämndernas ekonomiska resultat

Totalt utfall 2019 (tkr)	2019	2019	2019	2019
Programområde Social välfärd	Bokslut	Budget	Avvikelse	Förbruk %
Programnämnd social välfärd	2 066 372	2 050 534	-15 838	101%
Funktionsstödsnämnden	274 849	268 440	-6 409	102%
Social nämnden	566 043	536 106	-29 937	106%
Hemvårdsnämnden	375 963	277 083	-98 880	136%
Vårdboendenämnden	25 472	31 206	5 734	82%
Vård-omsorgsnämnd öster, väster	208	0	-208	
Överförmyndarnämnden	15 244	15 600	356	98%
<b>Programområde Social välfärd</b>	<b>3 324 151</b>	<b>3 178 969</b>	<b>-145 182</b>	<b>105%</b>
Varav Intraprenader			3 151	
Totalt exkl. Intraprenader			-148 333	
Ingående ackumulerat resultat Intraprenader			18 823	
Ianspråktagande ack resultat 2019			2 061	
Nya underskott			0	
Nya överskott			5 212	
Utgående ackumulerat resultat intraprenader 2019			21 974	
Avvikelse inklusive ianspråktagande av ack resultat				
Årets avvikelse exkl. Intraprenader			-148 333	
Årets avvikelse Intraprenader			5 212	
<b>Justerad avvikelse inkl. Intraprenadernas över och underskott 2019</b>			<b>-143 121</b>	

Nedan följer en redovisning av driftnämndernas ekonomi vid bokslut 2019.

#### Funktionsstödsnämnd

Funktionsstödsnämnden redovisar en negativ avvikelse mot budget med 6,4 mnkr inklusive intraprenadens resultat och 6,9 mnkr exklusive intraprenadens resultat. Årets effektiviseringsuppdrag motsvarande 6,1 mnkr på anslagsfinansierade verksamheter har fördelats på ledning och förvaltningsöverskridande poster.

Framöver ses att mer samverkan och förvaltningsövergripande arbete behöver vara i fokus för att kunna nå framtida mål i effektiviseringsarbetet. Det börjar bli svårt för förvaltningen att själva ta sig an de effektiviseringsuppdrag som kommer och att ta gemensamma krafttag med flertalet andra förvaltningar och nämnder är ett måste för att klara att bedriva verksamhet med en fortsatt god kvalitet med minskade resurser och ökande behov.

Personlig assistans är en helt intäktsfinansierad verksamhet och redovisar en negativ avvikelse mot budget med 5,9 mnkr. Avvikelsen finns främst inom personalkostnader och beror bland annat på dubbelbemanning och insatser på grund av arbetsmiljöskäl (ger inte intäkt), nattbemanning (verksamheten får ej full täckning för jourersättning), fler chefsled och administration än vad ersättningen ger utrymme för och skillnaden mellan löneutvecklingen hos medarbetarna och ökningen i ersättningen harmoniserar inte.

Grupp och servicebostad redovisar en negativ avvikelse mot budget med 2,9 mnkr. Avvikelsen utgörs av personalkostnaderna som till viss del vägs upp av att intäkterna har ett överskott på 3,9 mnkr mot budget och övriga kostnader har överskott med 1,9 mnkr mot budget. Avvikelsen mot budget kan också kopplas till att verksamheten haft 8 mnkr i effektiviseringsuppdrag under året. En del i det långsiktiga arbetet som förväntas ge resultat kommande år är en satsning på bemanningsekonomi där verksamhetens viktigaste resurs, personalen, ska användas både effektivt och hållbart. Det är en viktig del både för att nå en ekonomi i balans och behålla en god kvalitet i verksamheten. Det har skett en förskjutning kring de nivåbedömningar som är aktuella i verksamheten. Då ersättningsmodellen bygger på nivåbedömningar har det påverkat ersättningen som verksamheten erhållit. För de bedömningar som påverkats av denna förskjutning gavs en ekonomisk kompensation från Programnämnden.

Daglig verksamhet är intäktsfinansierad via LOV och redovisar en negativ avvikelse mot budget med 0,6 mnkr. Avvikelsen finns inom personalkostnader på grund av att de effektiviseringar som beräknats ej fått full effekt. Verksamheten har även fått lägre intäkter än budgeterat på grund av lägre närvaro än väntat. Det har identifierats ett behov av att ta fram tydligare riktlinjer över förvaltningens uppdrag kontra andra verksamheter och vart ansvaret tar vid. Det avser såväl lokalanpassning och gruppansättning utifrån behov hos enskilda individer till hur placering och långsiktiga beslut om inriktning bör tas. Det behöver tas fram i samråd inom programområdet då det även kan påverka förutsättningarna för de externa aktörer som agerar på samma marknad som förvaltningen.

Intraprenaden socialpsykiatrien redovisar en positiv avvikelse mot budget med 0,4 mnkr. Överskottet finns inom intäkter på grund av oförutsedda driftbidrag avseende lönebidrag och högkostnadsersättning. Socialpsykiatrien har genomfört satsningar på personalförstärkning under både 2018 och 2019, bland annat genom en tjänst som är dedikerad till handledning och utbildning av personalgruppen. Kostnadsökningarna för dessa tjänster har kompenseras genom vakanser och viss svårighet att rekrytera.

### **Hemvårdsnämnden**

Hemvårdsnämnden redovisar en negativ avvikelse mot budget med 98,9 mnkr inklusive intraprenadens avvikelse och 98,5 mnkr exklusive intraprenadens avvikelse. Den anslagsfinansierade och den intäktsfinansierade hemvårdsverksamheten redovisar sammantaget en negativ avvikelse mot budget med 100,4 mnkr. Den förebyggande verksamheten redovisar en positiv avvikelse mot budget med 1,0 mnkr och de övergripande verksamheterna inklusive nämnd och planeringsreserv redovisar positiv avvikelse mot budget med 5,2 mnkr. Den negativa avvikelsen mot budget påverkas också av att det kvarstår ett effektiviseringskrav på 4,7 mnkr som inte hanteras under året.

Inom Hemvårdsnämnden återfinns en intraprenad inom den förebyggande verksamheten, Dagverksamheten demens och denna redovisar en negativ avvikelse mot budget med 0,4 mnkr. Detta täcks dock i sin helhet av ackumulerade resultat från tidigare år.

Hemvården LOV redovisar en negativ avvikelse mot budget på 84,3 mkr. Antalet utförda timmar (omsorg och service) har minskat med cirka 16 400 timmar, men verksamhetens totala kostnader har ökat med 2,7 procent jämfört med 2018. Av totalt 16 400 timmar avser cirka 5 700 timmar tid som lagts ned på medarbetardagar under våren. Denna tid har inte ersatts med LOV-ersättning utan verksamheten har fått ersättning via strukturförändringsprogrammet för vikariekostnad.

En del av Myndighetsavdelningens kontrollfunktion som infördes i juni 2018 innebär att verksamheten inte ersätts för utförd tid utöver beviljad tid och denna tid uppgår under året till cirka 25 500 timmar.

Total resurstid (resurstid är total schemalagd tid gällande omvårdnadspersonal inom hemvård LOV) är i princip oförändrat på helåret jämfört med föregående år men samtidigt har totalt antalet utförda timmar (omsorg och service) minskat med cirka 3 procent. Det betyder att hemvården har utfört färre hemvårdstimmar med fler resurstimmar, vilket också påverkar nyttjandegraden. Under andra halvåret har antalet utförda timmar ökat något samtidigt som resurstiden minskat något. Det har medfört att nyttjandegraden successivt ökat under andra halvåret och var 0,2 procentenheter högre än under motsvarande period 2018. Dock ser det olika ut mellan de olika avdelningarna.

Inom strukturförändringsprogrammet pågår bland annat arbete med att förbättra schemaläggning och planering vilket förväntas påverka nyttjandegraden positivt. Gustavsvik hemvård har under hösten varit en pilot med syfte att i detalj studera enheten för att se vilka aktiviteter som kan vidtas bland annat för att nå en ekonomi i balans. En positiv effekt av arbetet har varit att nyttjandegraden höjts.

Under året uppgick antal timmar som utfördes utöver beslut till cirka 25 500 timmar jämfört med 2018 då denna tid uppgick till 18 900 timmar. Ökningen mellan åren beror på att Myndighetsavdelningens införde denna kontroll i juni 2018 vilket innebär att det endast är delårseffekt 2018. Om man istället jämför ett genomsnitt per månad uppgår icke debiterbartid till cirka 2 100 timmar under 2019 vilket är minskning med i genomsnitt cirka 600 timmar/månad jämfört med 2018. Inom strukturförändringsprogrammet pågår bland annat arbete med att minska andelen ej debiterbar tid vilket syns på helhetsnivån där icke debiterbar tid är cirka 30 procent lägre i december än genomsnittet per månad under 2019.

Det negativa resultatet påverkas av att hemvårdsverksamheten har fortsatt höga sjuktal. Korttidssjukfrånvaron för hela hemvården ligger i nivå med föregående år med långtidssjukfrånvaron minskat. Många enheter arbetar aktivt med att minska sjukfrånvaron och utökningen av enhetschefer bidrar till ett närmare ledarskap som ger goda förutsättningar i arbetet.

Hemvård-HSV redovisar en negativ avvikelse mot budget med 13,9 mnkr. Det beror dels på inköp av hyrsjuksköterskor med även höga personalkostnader. Övertidskostnader för sjuksköterskor uppgick under året till 3,4 mnkr och kostanden för hyrsjuksköterska uppgick till 7,1 mnkr, vilket är ungefär dubbla kostnaden mot anställda sjuksköterskor. Under 2019 har inköp av hyrsjuksköterskor minskat med 9,3 mnkr jämfört med 2018. Ett arbete pågår för att se över bemanningen och personalkostnaderna. Införandet av digital planering i TES har pågått under året i syfte att få en bättre överblick över faktiskt resursbehov. Från och med november 2019 har förvaltningen infört stopp för hyrsjuksköterskor vilket innebär att alla behov ska prövas och beslut om undantag fattas av förvaltningschef. För att nyttja resurser effektivt inom hela förvaltningen och minska behovet av hyrsjuksköterska samverkas till viss del med vård- och omsorgsboende och i april 2020 planeras en gemensam helgorganisation att inrättas för hela hemvården.

Den förebyggande verksamheten redovisar en positiv avvikelse mot budget med 1,0 mnkr och samtliga verksamheter förutom dagvårdsresor och intraprenaden demens redovisar positiv avvikelse mot budget. Dagvårdsresor redovisar en negativ avvikelse mot budget på 2,1 mnkr. Kostnaden för dagvårdsresor har totalt sett ökat med 18 procent under året jämfört med 2018. Kostnaden per resa har ökat med 15 procent jämfört med 2018 och antal resor har ökat med 2,6 procent jämfört med 2018.

Hemvård, larm och välfärdsteknik, redovisar en negativ avvikelse mot budget med 1,5 mnkr. Orsaken till avvikelsen är i huvudsak högre personalkostnader samt att inköp inom välfärdsteknik överstiger budget med 0,4 mnkr. Larm och Välfärdsteknik samarbetar bland annat genom att Larm utför en del tjänster åt Välfärdsteknik. Det pågår ett arbete med att flytta ut besvarandet av larm till hemvårdsenheterna vilket har medfört en viss turbulens och minskad stabilitet inom Larmgruppen och personalkostnaderna har ökat under hösten.

#### **Vårdboendenämnd**

Vårdboendenämnden redovisar för 2019 en positiv avvikelse mot budget med 5,7 mnkr inklusive intraprenadernas avvikelse och 2,7 mnkr exklusive intraprenadernas avvikelse.

Inom Vårdboendenämnden är det sju vård- och omsorgsboenden som bedrivs som intraprenad och två av dessa redovisar underskott för 2019. Samtliga underskott täcks dock av tidigare ackumulerade resultat.

Enheterna har generellt sett en hög beläggningsgrad, 97 %, vilket är en förutsättning för en ekonomi i balans. Ut/inflyttningsprocessen är effektiv och erbjudandet med fri städning vid utflytt bidrar till detta. I de fall vård- och omsorgsboende inte har budgeterade korttidsplatser så kan permanenta platser nyttjas för korttidsplatser vid behov vilket ökar beläggningsgraden.

Korttidssjukfrånvaron har under året ökat något jämfört med föregående år vilket innebär en merkostnad. Total sjukfrånvaro i procent har däremot minskat vilket tyder på att långtidssjukfrånvaron är lägre. Framgångsfaktorer för att minska sjukfrånvaron är det förebyggande arbetet samt ett tydligt och nära ledarskap.

Under våren minskade inköpen av hyrsjuksköterskor jämfört med 2018, men därefter har behoven ökat och därmed kostnaderna. Totalt uppgår kostnaden för hyrsjuksköterskor till 6,3 mnkr vilket är en ökning med 35 procent jämfört med 2018. Från och med november har förvaltningen infört stopp för hyrsjuksköterskor vilket innebär att alla behov ska prövas och beslut om undantag fattas av förvaltningschef. I det redan implementerade samarbetet mellan enheter gällande sjuksköterskor kvällar och helger fortsätter verksamheten att arbeta för att ytterligare utöka samarbetet och på sikt kunna minska köpen ytterligare. Den största utmaningen är att vissa enheter har svårt att rekrutera och behålla sjuksköterskor.

### **Socialnämnd**

Socialnämnden redovisar för 2019 en negativ avvikelse mot budget med 29,9 mnkr. Hur många personer och vilka målgrupper som har behov av extern vård och behandling förändras kontinuerligt. Det som nämnden kan påverka mest är mixen av externa köp och interna insatser. Nämnden kan öka volymen av interna stöd- och behandlingsinsatser för att undvika heldygnsvård eller längre placeringar än nödvändigt för individen. Arbetet pågår kontinuerligt för att identifiera och genomföra möjliga justeringar i mixen. Andra aktörers benägenhet att göra orosanmälningar påverkar inflödet av ärenden och därmed kostnaderna. Nivån på kostnaderna påverkas också av faktorer som är svåra att påverka, så som bostadsmarknaden och tillgängligheten till stöd hos andra vårdgivare.

Under året har i genomsnitt 328 utredningar påbörjats varje månad. Det är en ökning med 5 procent jämfört med 2018. Utredningar gällande ungdomar ökade med 10 procent och vuxna ökade med 15 procent. Utredningar gällande barn minskade med 4 procent. Sedan 2014 har antalet utredningar ökat med 46 procent. Befolkningsökningen har varit 9 procent.

Myndighetsutövningen redovisar en positiv avvikelse mot budget med 0,2 mnkr. Socialkontor Vivalla har utökat sina lokalytor för att förbättra arbetsmiljön för medarbetarna, utökningen ryms inom budget då andra enheter fått lägre kostnader. Eget utförande, exklusive ensamkommande barn och unga, redovisar en positiv avvikelse mot budget på 7,2 mnkr, till följd av bland annat vakanta tjänster. Ensamkommande barn och unga redovisar en positiv avvikelse mot budget med 0,4 mnkr, tack vare intäkter från Kommunstyrelsen. Lägre inflöde, ökad andel individer i åldern 20 - 21 år samt att fler får svenskt medborgarskap gör att intäkterna minskar då Migrationsverket inte betalar ersättning för dessa grupper. Externa vård- och behandlingskostnader redovisar en negativ avvikelse mot budget med 4,8 mnkr främst till följd av fler placerade ungdomar inom institutionsvård och familjehem. Det ofinansierade underskottet på 33,6

mnkr härrör från verksamheterna ensamkommande barn och unga samt externa vård- och behandlingskostnader.

De planerade effektiviseringar har gett bättre effekt än väntat, 9,6 mnkr mot budgeterat 4,0 mnkr.

### Överförmyndarnämnd

Överförmyndarnämnden redovisar en positiv avvikelse mot budget med 0,3 mnkr. Överförmyndarnämndens kansli driver ett projekt som syftar till att digitalisera delar av handlägningsprocessen inom kansliet, bland annat genom införande av en RPA-lösning (robotiserad teknik). Merkostnaden relaterade till detta projekt finansieras av kommunens Digitaliseringskommitté. Överförmyndarnämndens planeringsreserv för året är 0,1 mnkr och bedömningen utifrån det ekonomiska läget var att ej nyttja planeringsreserven.

Nedan visas tabell över intraprenadernas resultat för 2019.

Intraprenader tkr	Utfall 2019	Budget 2019	Avvikelse Budget-Prognos	Ingående ack resultat	Anspråktagande av eget kapital	Nya underskott	Nya Överskott	Bokslut överfört ack, resultat 2019	Prel. Efter 7 % prövning
Socialpsykiatrin	119 307	119 757	450	8 733		0	450	9 183	8 383
Demenscentrum	-1 495	0	-1 495	2 341	1 495	0	0	846	2 627
Dagverksamhet demens	12 964	12 603	-361	838	361	0	0	477	477
Löwenhjelmiska	687	0	687	2 251		0	687	2 938	2 428
Backagården	1 218	0	1 218	1 606		0	1 218	2 824	1 690
Ången	-205	0	-205	1 163	205	0	0	958	2 663
Skebäcksgården	1 727	0	1 727	400		0	1 727	2 127	1 076
Klosterbacken	824	0	824	446		0	824	1 270	2 680
Lindhultsgården	306	0	306	1 045		0	306	1 351	2 429
<b>Nettokostnad</b>	<b>135 333</b>	<b>132 360</b>	<b>3 151</b>	<b>18 823</b>	<b>2 061</b>	<b>0</b>	<b>5 212</b>	<b>21 974</b>	<b>24 453</b>

Då budgeten för intäktsfinansierade verksamheter är 0 kr prövas överfört resultat mot utfall intäkter. Kolumnen ”efter 7 %” är preliminär då Kommunstyrelsen fattar beslut om det.

### 3.3 Intäkts- och kostnadsutveckling

Sammanställning av intäkts- och kostnadsutveckling med en tabell som visar intäkter och kostnader för nämnderna inom Programområde social välfärd.

Programområde social välfärd Tkr	2019 Bokslut	2019 Budget	2019 Avvikelse	2019 Förbrukning
<b>Intäkter</b>				
Försäljning av verksamhet	1 538 969	1 519 462	19 507	101%
Övriga intäkter	428 571	378 715	49 856	113%
<b>Summa intäkter</b>	<b>1 967 540</b>	<b>1 898 177</b>	<b>69 363</b>	<b>104%</b>
<b>Kostnader</b>				
Personalkostnader	2 308 678	2 195 112	-113 566	105%
Lokalhyra	220 194	213 878	-6 316	103%
Köp av verksamhet	2 173 149	2 160 466	-12 683	101%
Kapitalkostnader	19 599	19 101	-498	103%
Övriga kostnader	570 071	488 589	-81 482	117%
<b>Summa kostnader</b>	<b>5 291 691</b>	<b>5 077 146</b>	<b>-214 545</b>	<b>104%</b>
<b>Nettokostnad</b>	<b>-3 324 151</b>	<b>-3 178 969</b>	<b>-145 182</b>	<b>105%</b>

### 3.4 Investeringar

Inventarieinvesteringar, programområde social välfärd

Objekt tkr	Budget 2019	varav fr 2018	Bokslut 2019	Avvikelse Bu- Utfall
Programnämnd	17 217	15 601	3 072	14 145
Socialnämnd	4 317	3 017	624	3 693
Hemvårdsnämnd	3 904	1 112	3 055	849
Vårdboendenämnd	3 904	1 112	1 761	2 143
Funktionsstödsnämnd	3 243	1 443	1 239	2 004
Överförmyndarnämnd	400	100	0	400
<b>Nettokostnad</b>	<b>32 985</b>	<b>22 385</b>	<b>9 751</b>	<b>23 234</b>

Programområdet har 2019 en inventariebudget på 33 mnkr och utfallet visar på 9,8 mnkr vilket innebär ett överskott mot budget med 23,2 mnkr.



## 4. Indikatorer

Kommunfullmäktige fastställer i ÖSB de indikatorer som ska utgöra grunden för att följa upp mandatperiodens strategiska mål och målområden.

Programnämndens uppdrag från Kommunfullmäktige är att specificera och anpassa Kommunfullmäktiges indikatorer för att vara styrande för utvecklingen i programområdets verksamhetsuppdrag.

Indikatorer	Utfall 2017	Utfall 2018	Utfall 2019	Målvärde 2019
Ekonomisk ramavvikelse, samlat värde för programområdet, mnkr	9,8	2,9	-145,2	+0
Ekonomisk ramavvikelse för intraprenader, samlat värde för programområdet	17,0	18,8	22,0	I balans
Ekonomisk ramavvikelse, programnämnd	1,0	92,5	-15,8	+0
Genomsnittlig kostnad per dygn, i daglig verksamhet LSS (KPB)	407	436	-	Ökning i nivå med OPI
Nettokostnad per boendedygn, bostad med särskild service Kr/dygn (KPB) (Exkl. socialpsykiatri och HSL)	3 133	3 143	-	
Beläggningsgrad, vård och omsorgsboende, permanent respektive korttid, samlat värde för programområdet	98,1	98,1	97	
Beläggningsgrad, bostad med särskild service, LSS, samlat värde för programområdet	100	98,6	99,4	
Nettokostnadsavvikelse Individ och familjeomsorg	9,0	12,4	Redovisas 2020	I balans
Vård och omsorg	10,6	13,2		
LSS	-1,6	-0,6		
Antal ytterfall hemvårdsinsats	106	103	122	Minska
Genomsnittlig beviljad tid per servicemottagare, omvårdnad hemvården	47,6	48,7	52,4	
Genomsnittlig utförd tid per servicemottagare, omvårdnad hemvården	34,1	33,7	31,9	
Antal genderbudgetanalyser från föregående år som lett till beslut om förändringar i verksamhet eller arbetssätt (totala antalet utförda genderbudgetanalyser)	0	1	0	
Andel nöjda med inflytande, hemvård och vård och omsorgsboende, samtliga utförare	90	89	-	Öka

Andel nöja med inflytande och delaktighet, FFF, helhetsbedömning samtliga utförare	76	74	-	Öka
Antal genomförda individuppföljningar omvårdnadsbeslut, SoL beslut	-	1 467	2 300	Öka
Antal genomförda individuppföljningar LSS	-	50	100	Öka
Andel med nya beslut som gör aktivt val av utförare inom hemvården	-	-	-	Öka
Andel nöjda med trygghet, vård och omsorgsboende (vobo), hemvård, samtliga utförare	vobo 90 hemvård 86	vobo 89 hemvård 88	vobo 88 hemvård 89	Öka
Andel nöjda med trygghet, FFF, samtliga verksamheter, samtliga utförare	76	75	-	Öka
Andel nöjda med serviceinsatser, samtliga utförare	-	85	-	Öka
Andel nöjda med maten, vård och omsorgsboende, samtliga utförare	76	76	73	Öka
Personalkontinuitet hemvården, samtliga utförare, antal personer som en servicemottagare möter under en 14-dagarsperiod	15,2	16,3	18,6	Minska
Andel aktuella genomförandeplaner, vård och omsorgsboende, hemtjänst, samtliga utförare	-	70	-	Öka
Andel aktuella genomförandeplaner funk, samtliga utförare	-	-	-	Öka
Antal dygn med betalningsansvar, ny samverkanslag	-	1,8	-	>3 dagar
Ej verkställda bostadsbeslut, längre än 3 mån, vård och omsorgsboende	79	28	86	Minska
Ej verkställda bostadsbeslut, längre än 3 mån, gruppboende	22	33	47	Minska

\*avser endast utfall okt-dec månad

## 6. Bilagor.

Årsberättelse 2019 Socialnämnden  
Årsberättelse 2019 Hemvårdsnämnden  
Årsberättelse 2019 Vårdboendenämnden  
Årsberättelse 2019 Funktionsstödsnämnden  
Årsberättelse 2019 Överförmyndarnämnden