



## Tjänsteskrivelse

2025-02-19

Diarienummer: 24AFN233

**Handläggare:**

Magnus Höijer  
026-17 80 00  
magnus.hojjer@gavle.se

**Nämnd:**

Arbetsmarknads- och  
funktionsrättsnämnd

## Åtgärder och återrapporering utifrån budget 2025

### Förslag till beslut

Att godkänna förslag till åtgärder genom att:

- ☐ Ge sektor Velfärd i uppdrag att bedriva ett omställningsarbete inom funktionsnedsättningsområdet utifrån det som beskrivs i underlaget, där målsättningen är att också uppnå en effektivisering motsvarande 20 mnkr på helår.
- ☐ Ge sektor Velfärd i uppdrag att minska kostnaderna enligt förslag till besparingar för Ekonomiskt bistånd, Arbos, trygghetsanställda samt vuxenutbildningen.
- ☐ Att ge sektor Velfärd i uppdrag att återrapporera i samband med ekonomiska månadsrapporter och delårsrapporteringar effekter av besluten.

### Sammanfattning av ärendet

Utifrån beslut i nämnden i december ges förslag till åtgärder utifrån budget 2025 motsvarande 32 mnkr för helår.

### Yttrande

Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden (AFN) står inför ett ordentligt sparbetning 2025. Innan det stod klart att nämnden skulle hantera kostnaderna för kommunens alla trygghetsanställda låg kravet på ca 12 mnkr, nu ligger det på totalt 32 mnkr.

Detta kommer inte att kunna verkställas om inte funktionsnedsättningsområdet hanterar besparingar. De andra verksamheterna inom nämndens ansvarsområde kommer också behöva ta sin del. Bedömningen är att det inte går att lägga alla besparingar på en avgränsad del av verksamheterna som arbetar för nämnden. 2024 tog Arbos, Vuxenutbildningen (samt Utveckling och stöd, på direkt uppdrag av sektorchef) stora besparingar som har gett effekter på förmågan i organisationen.

### **Förutsättningar kommande år (2026 - 2027)**

Det generella besparingskravet om 1 % årligen innebär för nämnden att 13 mnkr behöver effektiviseras för 2026 samt för 2027. Utöver detta krav återstår hantering av tidigare underskott.

I budgetarbetet inför 2025 identifierades glapp mellan budget och kostnadsnivå motsvarande 32 mnkr (som beskrivs ovan).

Om nämnden klarar av att spara 32 mnkr 2025, återstår att hantera närmare 60 mnkr (inkl årlig besparing om 1 %) för 2026 och 2027 samlat. Notera att detta *inte* inbegriper eventuella volymförändringar.

Bedömningen är att nämnden även kommande år kommer bära hela kommunens lönekostnader för trygghetsanställda (där det alltså inte finns någon motsvarande intäkt i nämndens budget), vilket motsvarar ca 38 – 40 mnkr för 2026 och 2027 samlat.

### **Besparingar och effektiviseringar**

**Arbos - Ekonomiskt bistånd.** Kostnadsbudget 2024 på 172 mnkr och utfall på 157 mnkr. Sparkrav 2025 föreslås 3,4 mnkr.

- Effekter: Prisbasbeloppet och därmed riksnormen har ökat med 22% på tre år och höjt kostnaderna för ekonomiskt bistånd på motsvarande nivå allt annat lika. Trots detta nåddes sänkta kostnader 2024. För att nå en fortsatt minskning av utbetalt ekonomiskt bistånd 2025 behövs fortsatt högt fokus på förflyttning av försörjningsstödstagare ut i egen försörjning. Det innebär att så långt som möjligt bibehålla förändringsledare som via aktivt arbete och insatser arbetar försörjningsstödstagare ut i egen försörjning.

**Arbos - Trygghetsanställda.** Budget på 30.5 mnkr 2024. Sparkrav 2025 föreslås till 2,1 mnkr.

- Effekter: Avslut av att betala ut handledarbidrag till sektorerna. AFN har låg intäkt på detta och subventionerar ur egen budget resterande summa trots att uppdraget avseende trygghetsanställda är kommungemensamt. Borttaget handledarbidrag ger vissa effekter på andra nämnder och sektors budgetar, dock låg summa per enhet.

**Arbos exkl trygghetsanställda och ekonomiskt bistånd\***. Kostnadsbudget på 132,4 mnkr 2024. Sparkrav 2025 föreslås till 2,6 mnkr.

- Effekter: Besparingen innebär reduktion av antal medarbetare utöver de reduceringar som utfördes 2024. En minskning av personalstyrkan för lagstadgad handläggning av ekonomiskt bistånd är inte möjlig. Den del som då är kvar att spara på är Arbos övriga verksamhet med att förflytta försörjningsstödstagare ut i egen försörjning. Det ger minskat utförande och kvalitet för kunder vilket innebär minskat resultat ut i egen försörjning. Besparing här går på tvärs mot den kommande aktivitetskravsreformen som införs 2026 och som kommer innebära krav på avsevärd förmågeökning för att klara aktivitetskrav på heltid för samtliga försörjningsstödstagare (för mer info om detta, ta del av skrivelsen om Arbos och Vuxenutbildningens långsiktiga riktning).

**Vuxenutbildningen\*\***. Kostnadsbudget på 151,9 mnkr 2024. Sparkrav 2025 föreslås till 3 mnkr.

- Effekter: Motsvarar ekonomiskt att 5 medarbetare hos Vuxenutbildningen avslutas. Detta utöver de 18 medarbetare som avslutades 2024 till följd av förra årets besparingsbeslut. Fortsatt neddragning kommer påverka flera enheter hos Vuxenutbildningen och konsekvensen är att färre elever klarar av att slutföra sina studier med godkända betyg. Fler elever får därigenom svårare att bli självförsörjande samhällsmedborgare genom arbete eller vidare studier. Antalet personer som söker vuxenutbildning har ökat med 43% på fyra år vilket möts av minskade resurser med 23 medarbetare.

**Omställning funktionsnedsättning**. Sparkrav/effektivisering föreslås till 20 mnkr. Se särskild beskrivning längre fram i detta underlag.

**Utveckling och stöd\*\*\***. Kostnadsbudget på 149,2 mnkr (jobbar för hela sektorn och alla nämnder). Har fått sparkrav på 1,2 mnkr.

- Effekter: Hanteras direkt av kontorschef, inget nämndsbeslut. Konsekvens i form av inköps- och anskaffningsstopp avseende nya system och appar samt inventering av befintliga för eventuellt avslut. Effekt-minskade kostnader, men även en begränsning för sektorns verksamheter. Konsekvens - vakanshållning av tjänst. Effekten är minskad kostnad men också minskat stöd till verksamhet inom sektorn eller invånare utifrån vilka funktioner som vakanshålls.

**Summa besparingar (helår):** 32,3 mnkr

\* Beslut om besparingar motsvarande 14,8 mkr fattades i februari 2024. Personalneddragningar, borttagna insatser, effektiviseringar i utfall trots minskad personalstyrka. Genomfört 2024.

\*\* Beslut om besparingar motsvarande 12,4 mkr fattades i februari 2024. 10% av personalstyrkan avslutad. Genomfört 2024.

\*\*\* Kontoret arbetar för alla tre nämnder och hela sektorn. Beslut om besparingar motsvarande 7 mnkr (10 % av kontorets personalstyrka) fattades i februari 2024.

## **Omställningsarbete Funktionsnedsättning (LSS och Socialpsykiatri)**

Direkta och snabba besparingar inom funktionsnedsättning (exempelvis att minska grundbemanning) kommer minska möjligheterna att lyckas med det nödvändiga omställningsarbetet som behöver genomföras. Det är ett arbete som på sikt kommer ge oss en mer effektiv verksamhet som bättre svarar upp mot medborgarnas behov.

Inom ramen för nedanstående omställning behöver sektorn inom området funktionsnedsättning minska kostnaderna med 20 mnkr på helår.

Följande är en beskrivning av omställningsarbetet inom funktionsnedsättningsområdet, samt vissa andra saker att notera som påverkar området.

Omställningsarbete är generellt sett krävande och att hitta en balans mellan tålamod och tillräckligt högt tempo är inte helt enkelt. Att följa hur omställning fortskrider (dvs "hur det går") inom ett komplext verksamhetsområde är inte heller enkelt. Det är inte ovanligt att det uppstår svårigheter i kommunikation, förändring i arbetssätt, eller helt enkelt hur man ska arbeta tillsammans, i nya konstellationer. Det ska dessutom ske i en vardag som inte kan stanna upp.

Det kan därför vara svårt att säga när något exakt ska vara klart eller när man är i mål med omställningsarbete. Det är också ytterst ovanligt att omställning t ex fungerar i takt med kalenderår, dvs att man är klar med allt till 31 december och därmed så kan allt vara omställt 1 januari. Det behöver både nämnd och sektor ha med i sig i arbetet framåt.

## **Särskilt utvecklingsuppdrag**

Parallellt med det befintliga arbetet gällande bemanning och schemaläggning pågår arbete inom berörda verksamheter, där ansvariga verksamhetschefer arbetar fram vissa förändringar för att redan nu finna utvecklings- och förbättringsområden.

Uppdraget initierades i juni 2024, med följande övergripande riktning:

*Utifrån givna förutsättningar ekonomiskt samt med ett kund/brukarperspektiv inom LSS:*

- *Identifiera och föreslå förändringar i processer, strukturer samt mandat som sammantaget kan frigöra ekonomiska resurser direkt eller indirekt under 2024 och inför 2025.*
- *Man skulle även – om möjlighet och utrymme fanns – peka på potentiella organisatoriska justeringar som på lång sikt kan stödja förändrade arbetssätt.*

I december 2024 förtydligades uppdraget av ansvariga kontorschefer, och utökades från LSS till att omfatta hela funktionsnedsättningsområdet, dvs socialpsykiatri inkluderades.

- Ekonomi: Utveckla förslag och inkludera/förtydliga samordningsvinster för socialpsykiatri samt gör en preliminär ekonomisk beräkning av effekterna: Gemensam nattbemanning, ambulerande pool, ambulerande resursteam kväll/natt, samordning vid Norra Prästvågen.
- Kund/brukarperspektiv: Utveckla förslag genom konsekvensbeskrivning samt gör en ekonomisk beräkning av effekterna: Förändrade arbetstider för brukare inom EDV. Hel och halvtid, förmiddag- eller eftermiddagspass eller heldag vilket frigör fler platser med oförändrade resurser.
- Aktiv fritid: Arbetet följs upp inom ramen för separat uppdragsplan och styrgrupp.
- SoL: Utveckla processen mellan myndighet och utförare att utreda sida vid sida. Genomföra uppföljning av omfattande gynnande beslut för kund som identifieras av utförare för omprövning av myndighet.\*
- Organisering av arbetet och prioritering av resurser: En faktisk organisationsförändring kommer att genomföras först efter pågående översyn som berör hela sektorn. Dock är det fortsatta uppdraget för berörda verksamhetsområden att samverka i enlighet med det som beskrivs i förslaget.

*\* Översyn av beslut skulle kunna medföra mer resurseffektivitet. Detta kräver dock omprioriteringar bland befintlig personal inom myndighet, vilket försvåras kraftigt av vakanser. Här påverkas förmågan alltså av det nuvarande anställningsstoppet.*

## **Uppföljning av omställning**

Vägen framåt är inte att följa omställningsarbetet på traditionellt sätt. Uppföljningen kommer att redovisas i kluster, med inriktning på nämnds- och verksamhetsområde istället för kontor, och med utgångspunkt i det befintliga, kontorsövergripande utvecklings- och omställningsarbete som pågår kring processer i funktionsnedsättningsområdet, men också i arbetet med bemanning och

schemaläggning. Nedan beskrivs de mål och aktiviteter som prioriterats och kommer följas upp under 2025.

**Mål: Effektiv, samordnad planering och bemanning.**

Aktiviteter: Kartläggning av kundernas behov av nattbemanning inom LSS boendeformer med syfte att hitta samordningsvinster med Socialpsykiatrins nattbemanning.

Respektive verksamhetsområde kartlägger möjligheten till att samordna resurser inom LSS och Socialpsykiatrin för att utföra punktinsatser och insatser med dubbelbemanning på ett mer effektivt sätt.

En effektiv samplanering mellan verksamhetsområden utvecklas vidare och samorganisering av personligt - och boendestöd samt poolgrupp för hela funktionsnedsättningsområdet, samordning av nattbemanning korttidshem för vuxna och bostad med särskild service för barn och unga.

**Mål: Daglig verksamhet erbjuds till alla som har biståndsbeslut enligt LSS § 9.10, och antalet platser inom EDV utökas med befintliga resurser.**

Aktiviteter: Möjligheten att strukturera upp förmiddags- eller eftermiddagspass till kunder som deltar halvtid i daglig verksamhet utreds, detta då sådana kunder idag kan låsa två pass genom endast närvaro ett antal timmar mitt på dagen.

**Mål: IBIC - myndighet och utförare arbetar sida vid sida. \***

Aktivitet: Uppdragsplan upprättas och test genomförs, med sikte på driftsättande. Ett samarbete som möjliggör att kunna vara mer "pricksäker" utifrån kundens behov i bedömning och beslut. Identifiera samordningsvinster och möjlighet till ökad kontinuitet samt effektivisering.

**Mål: Vi utreder rätten till bistånd med individens behov i centrum, säkerställer att kundens behov kan tillgodoses med väl förberedda individuellt anpassade insatser och stöd. Därigenom minimera behovet av stödsatser som köps externt. Verksamheter följs upp och kvaliteten säkerställs, för att hålla nere kostnaderna för köp av boendeplatser.**

Aktivitet: Utredda möjligheten till att skapa utredningsplatser på hemmaplan – arbete för fördjupad samverkan med Region Gävleborg. Behovsinventering av vilka externa köp som görs och är aktuella. Utredda möjligheten att utveckla verksamhet som tillgodoser särskilda behov i egen regi\*.

Arbeta fram en gemensam arbetsprocess gällande uppföljning och omprövning av gynnande beslut för att säkerställa att individen får rätt insatser och stöd i förhållande till behoven.

Utreda möjligheten att ha gemensam journal, myndighet och olika utförare (med samtycke).

Chefer och stödfunktioner förbereds för implementering av uppföljningsmetoden ISU – individbaserad systematisk uppföljning.

## **Ny Socialtjänstlag**

Arbetet övergår nu från analysfas till en pilotfas. Arbetet har bedrivits i fyra spår, där Funktionsnedsättning (som är AFN:s ansvarsområde) är ett spår. Det finns ett antal slutsatser som nu kommer processas i sektorledningen för att identifiera vilka områden som bl a kommer utmynna i pilotverksamheter.

Vad gäller målgrupperna inom funktionsnedsättning så framkommer - utifrån nuläges- och behovsanalysen samt tjänstedesign - att många personer upplever ofrivillig ensamhet, saknar sammanhang och gemenskap med andra vilket bidrar till psykisk ohälsa och känsla av utanförskap. För att motverka att ett mer omfattande behov uppstår av ingripande och kostsamma insatser behöver det förebyggande arbetet utvecklas på flera sätt. Ett sätt är att arbeta betydligt mer tillsammans med andra aktörer och civilsamhället så förebyggande insatser kan erbjudas till fler personer med funktionsnedsättning och/eller psykisk ohälsa/sjukdom. Med förebyggande insatser i form av uppsökande verksamhet, volontärer, träffpunkter mötesplatser, meningsfulla aktiviteter i gemenskap med andra kan delaktighet i samhället, att ha goda levnadsvillkor och en aktiv fritid möjliggöras.

Det framkommer i nuläges- & behovsanalysen samt genom verksamhetsdata att allt fler personer har behov av stöd på grund av psykisk ohälsa/sjukdom vilket innebär att Valfärd Gävle behöver arbeta annorlunda för att medarbetarna ska räcka till för de individuella behoven. Genom att utveckla det förebyggande arbetet, där samhällets olika aktörer tar ansvar tillsammans med Valfärd Gävle, ökar förutsättningarna att personer med omfattande stödbehov får sina behov tillgodosedda och kan leva med goda och jämlika levnadsvillkor.

Områden som är i analysfas och där visst arbete påbörjats är:

- Tidigt och tillgängligt stöd (t ex genom icke biståndsprövande insatser samt förebyggandeteam)
- Sysselsättning och meningsfull/aktiv fritid inom Socialpsykiatri.
- Kontinuitet – där det uttrycks "behov av att kroka arm, en egen kontakt" – t ex genom guidning och vägledning.

- IBIC (Individens Behov I Centrum) hela vägen, där processen utredning-utförande-måluppfyllelse i högre grad involverar den enskilde.
- Utredda behoven av träningslägenhet och korttidsplatser samt av kontaktperson.

## **Organisationsöversyn Valfärd Gävle**

Riktningen är att skapa en ny inre organisering som har ett starkare medborgarfokus, och som kan bidra till högre resurseffektivitet. Detta gäller i allra högsta grad området funktionsnedsättning.

Förslag till ny organisation har presenterats, därefter sker nu ett remissarbete, och beslut om ny organisation kommer fattas under våren av sektorchef. En ny organisation ska vara på plats den 1 januari 2026. Förslagets huvudinriktning är att samla verksamheter på ett annat sätt jämfört med idag, och att då samla LSS och Socialpsykiatri i samma kontor (eller motsvarande), där både myndighetsutövning och utförande finns inom samma del av organisation.

## **Boendestöd**

Omvärldsbevakning inom området boendestöd påvisar att många kommuner i landet arbetar utifrån den beskrivning som ges i Kunskapsguiden, kvalitetssäkrad kunskap från Socialstyrelsen. Där beskrivs boendestöd som en praktisk, pedagogisk och social insats för personer med funktionsnedsättning som skall underlätta och stärka förmågan att hantera sin vardag i det egna hemmet men också ute i samhället. Vidare beskrivs att "insatsen skall präglas av hög grad av delaktighet". Att personal och den enskilde gör saker tillsammans så långt det är möjligt. Det beskrivs också att boendestödjaren gör med inte åt den som behöver stöd. I Kunskapsguiden beskrivs att både hemtjänst och boendestöd beviljas enligt SoL och att "hemtjänst alltså kan vara ett alternativ för stöd i den egna bostaden." Det finns behov av att arbeta fram flexibla insatser som är individuellt anpassade utifrån kundens förutsättningar. Målsättningen är hållbara insatser med ökad delaktighet av kunderna för att nå ökad självständighet hos varje enskild individ. Målgruppen är vuxna personer med psykiatrisk och/eller neuropsykiatrisk funktions-nedsättning.

Det finns en potential i att nyttja resurser inom boendestödet på ett mer effektivt sätt. Fokus på att höja den enskildes funktionsnivå utifrån den egna förmågan är att nå ett så självständigt liv som möjligt gör att den egna delaktigheten är avgörande. För



personer som har behov av både omvårdande insatser och insatser med praktiskt, socialt och pedagogiskt stöd, kan beslut om insatser från såväl hemtjänst som boendestöd beviljas.

### **Effektiviseringsmöjligheter och förändring inom Daglig verksamhet (EDV)**

- Inom EDV-området pågår utveckling och omställning. Under 2024 har en ny basverksamhet öppnat i Hemlingby för att möta delar av det ökade antalet brukare.
- En kartläggning genomförs av möjligheten att höja effektiviteten inom EDV genom möjligheten att för deltidsbrukare låta dessa välja antingen förmiddags- eller eftermiddagspass, i stället för att brukaren låser heldagsplats trots endast närvaro deltid mitt på dagen ex kl 10-14. En sådan förändring skulle innebära möjlighet för EDV att ta emot fler brukare med samma bemanning och lokaler. En sådan förändring påverkar dessa brukares boenden, vilket nu kartläggs. Genomförande av förmiddags och eftermiddagsplatser bedöms dock medföra kostnadsbesparingar genom höjd effektivitet inom EDV i nyttjande av lokaler och andra resurser. Kortsiktig resursneddragning inom EDV motarbetar möjligheten att genomföra den långsiktiga effektiviseringen.
- Under 2025 kommer det att tillkomma 50 nya EDV-brukare vilka ska rymmas i en redan full verksamhet. Parallellt med detta ser EDV en utveckling av ett inflöde av brukare med nya tuffare förutsättningar än vad som tidigare setts. De noteras ett ökat antal EDV-brukare med kompletterande komplexa problem så som drogberoenden och kriminalitet av allvarligt slag. Detta ger ökade utmaningar för verksamheten då dessa brukare inte kan blandas med andra EDV-brukare som inte har möjligheter att möta den typen av problematik. Det är en påtaglig utveckling senaste året och medför att EDV genomför kostnadsgenererande speciallösningar för att möta samtliga brukares behov.

### **Andra pågående och möjliga förändringar (exempel)**

- *Bemanningsarbete och schemaläggning* där effekter börjar synas på minskat vikarieutnyttjande och därmed ger ekonomiska effekter.

- *Fortsatt (systematisk) uppföljning av kunders förändrade behov/autonom stegförflyttning på lång sikt* vilket förväntas ge sidovinster i form av att kön kortas - och att verksamheten därmed inte fortsätter öka i volym.
- *Pågående kartläggning av behovet av natttillsyn* för kunder i servicebostad. Eventuellt skulle behov kunna tillgodoses med mobil tillsyn av nattbil med dubbel kompetens i form av psykiatri och LSS, och då täcka hela funktionsnedsättningsområdet.
- *Utöka helgtjänster (1 ersätter 2 åa)*. Testa detta i skarpt läge med identifiering av verksamheter som kan påbörja arbetet.

#### **Att notera:**

- Det finns stora utmaningar i att förena krav på kundkvalitet, arbetsmiljö och ekonomi. Behoven inom funktionsnedsättning är inte sällan svåra att planera (och budgetera) för. Komplexa behov i enskilda individärenden kommer även framgent att vara svåra att förutse, även om man behöver förstärka samverkan mellan kontor/verksamheter för att åstadkomma smidigare processer, vilket också kan stärkas av organisationsjusteringar.
- Vuxenutbildningen behövs för att utbilda och introducera omvårdnadspersonal inom funktionsnedsättningsområdet.

#### **Jämförelser med andra kommuner**

Det finns ett uppdrag för alla nämnder att i samband med delår 1 ta fram jämförelsetal. Dialog mellan sektorerna och ekonomiavdelningen pågår. Sektorerna kommer ta fram ett eller flera jämförelsetal inom funktionsnedsättning som är relevanta för nämnd att följa och som kan kopplas till omställningsarbetet.

*Magnus Höjjer*  
Sektorchef  
Sektor Velfärd