

# Årsanalys 2025

---

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>5</b>
<b>Utveckling av verksamheten.....</b>	<b>7</b>
Samarbete med andra nämnder.....	7
Organisatoriska förändringar och inriktningsbeslut .....	9
Digitaliseringens förutsättningar .....	9
Strategier .....	10
Säkerhet och brottsförebyggande arbete .....	12
<b>Uppföljning av arbetet med prioriteringar .....</b>	<b>14</b>
Arbete med nya Socialtjänstlagen .....	14
Fler friska levnadsår .....	14
Tillgänglig äldreomsorg .....	17
Kvalitet- och verksamhetsutveckling .....	17
Trygg och säker demensvård .....	20
Moderna och tillgängliga system samt utveckling av välfärdsteknik.....	20
<b>Utvecklingsarbete för att stärka det systematiska arbetet med mänskliga rättigheter .....</b>	<b>22</b>
<b>Uppföljning och bedömning av bidragen till kommunfullmäktigemålen.....</b>	<b>24</b>
Målområde - En grön stad som leder klimatomställningen.....	24
Kommunfullmäktigemål - Malmö är en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser och är en klimatneutral stad 2030 .....	24
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en långsiktigt hållbar elförsörjning samt ökad energieffektivisering.....	27
Målområde - En god organisation .....	28

Kommunfullmäktigemål - Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar .....	28
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder .....	30
Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ger en god och likvärdig service .....	33
Redovisning av budgetuppdrag .....	38
Målområde - En attraktiv stad för arbete och hållbar tillväxt.....	38
Kommunstyrelsen ges, i samarbete med arbetsmarknads- och socialnämnden och andra berörda nämnder, i uppdrag att utreda hur kommunens arbetsmarknadsinsatser mer strategiskt kan användas för att lösa aktuella och framtida utmaningar inom kommunens kompetensförsörjning .....	38
<b>Uppföljning av nämndsmål .....</b>	<b>39</b>
Förbättra brukarnas upplevelse av kvalitet i hemtjänsten genom att utveckla styrningen mot tillit och utan minutscheman .....	39
Malmöbor och deras anhöriga ska uppleva välbefinnande, livskvalitet och trygghet i vardagen genom respektfullt och professionellt bemötande och personcentrering i vården och omsorgen.....	39
Medarbetarna ska uppleva sitt arbete som meningsfullt och känna sig uppskattade och respekterade i sin profession.....	42
<b>Ekonomisk utveckling under året.....</b>	<b>44</b>
Budgetavvikelse .....	44
Budgetavvikelser delverksamheter.....	45
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens driftbudget .....	45
Analys av avvikelse i förhållande till nämndens investeringsram .....	51
<b>Förväntad utveckling kommande år.....</b>	<b>52</b>

<b>Resultaträkning .....</b>	<b>55</b>
<b>Riktade statsbidrag och övriga bidrag.....</b>	<b>56</b>
<b>Sammanfattande redogörelse för uppföljning av privata utförare.....</b>	<b>59</b>

# Sammanfattning

## Utveckling av nämndens verksamhet

Under året har nämnden fortsatt utveckla samverkan med andra nämnder för att stärka kvalitet, tillgänglighet och effektivitet. Samarbete med funktionsstödsnämnden och arbetsmarknads- och socialnämnden har utvecklats, bland annat genom gemensamma insatser för målgrupper med komplexa behov och genom samordnade boende- och stödinsatser. Kompetensförsörjningen har stärkts genom samarbete med gymnasie- och vuxenutbildningen och fler vårdbiträden har påbörjat eller avslutat utbildning till undersköterska och elever erbjudits sommarjobb inom nämndens verksamheter.

Arbetet med samlad hemtjänst och hemsjukvård har slutförts enligt överenskommelse mellan nämnderna. Tillgängligheten har ökat genom nya e-tjänster, bland annat digital beställning av trygghetslarm utan behovsprövning för personer 69 år och äldre, vilket minskar administration och förenklar kontakten med nämnden. Parallellt har digitalisering och datahantering stärkts. AI-lösningar har testats i delar av verksamheten för att effektivisera arbetsprocesser, samtidigt som behov av tydlig styrning och kvalitetssäkring identifierats.

## Nämndens prioriteringar

Arbetet inför ny socialtjänstlag har haft fokus på en mer förebyggande, kunskapsbaserad och lättillgänglig socialtjänst. Nämnden har stärkt individbaserad systematisk uppföljning och utvecklar en "första linjens socialtjänst" för att nå seniorer tidigare och skjuta upp behov av mer omfattande insatser. Det förebyggande och hälsofrämjande arbetet har utvecklats genom uppsökande samtal, öppna mötesplatser, mobila mötesplatser, volontärsamordning samt implementering av FINGER-modellen för att minska risk för kognitiv svikt och demens. Arbetet syftar till fler friska levnadsår och minskad ofrivillig ensamhet. Inom demensvården har omfattande kompetenshöjande insatser genomförts, bland annat genom utbildningar och att befattningen specialistundersköterska inom demens har införts.

Inom säkerhet och beredskap har kontinuitets- och beredskapsplaner tagits fram, utbildningsinsatser genomförts och investeringar gjorts i måltids- och krisberedskap. Samverkan med polisen och projektet Trygg och beredd har stärkt det brottsförebyggande arbetet.

Kvalitetsutvecklingen inom nämndens verksamheter har fortsatt genom bland annat Malmömodellen för ökad kontinuitet, tvärprofessionella arbetssätt och minskat beroende av extern bemanning. Samtidigt kvarstår utmaningar kring delade turer på vård- och omsorgsboende, timanställningar och bemanning.

Arbetet med mänskliga rättigheter och personcentrering har stärkts genom utbildningar, utvecklade arbetsstöd och fokus på delaktighet, språkstöd och likvärdigt bemötande.

### **Bidrag till kommunfullmäktigemålen**

Nämnden har minskat klimatpåverkan från resor och transporter, bland annat genom att helt avstå från inrikesflyg och öka tågresandet. Arbetet med hållbara livsmedelsinköp och minskat matsvinn har fortsatt och utsläppen per kilo livsmedel har bibehållits på en lägre nivå. En gemensam klimatgenomlysning har genomförts för att identifiera ytterligare åtgärder. Sammantaget bedöms bidraget som delvis uppnått men i positiv riktning.

Som arbetsgivare har nämnden stärkt det systematiska arbetsmiljöarbetet, arbetat med chefers förutsättningar och minskat beroendet av extern bemanning. Samtidigt kvarstår utmaningar kopplade till hot- och våldssituationer samt kompetensförsörjning. Bidraget bedöms delvis uppnått.

För målet om god och likvärdig service visar brukarundersökningar på goda resultat, men variationer mellan enheter påverkar likvärdigheten. Arbetet med kvalitet, kontinuitet och förebyggande insatser fortsätter för att minska skillnaderna. Även här bedöms bidraget som delvis uppnått.

### **Ekonomi**

Totalt för året redovisar nämnden ett överskott på 86 631 tkr, vilket ligger i nivå med prognosen i delårsrapporten på 90 000 tkr. Överskott redovisas inom vård- och omsorgsboende, hälsa och förebyggande, myndighet samt stab och gemensam verksamhet, medan ordinärt boende uppvisar ett underskott. Utfallet förklaras i stor utsträckning av lägre volymer än budgeterat inom biståndsbudgeten, vilket avspeglas i biståndsbesluten i form av färre brukare, färre placeringar och färre beviljade timmar. Under 2025 tillfördes 50 000 tkr till nämndens budget för kompetenslyft. Av tilldelade medel har cirka 40 000 tkr förbrukats. Därutöver har ytterligare 15 100 tkr tillförts via kommunstyrelsens anslag till förfogande, varav 6 100 tkr inte nyttjades och därför omfördelades till andra förvaltningar.

# Utveckling av verksamheten

## Samarbete med andra nämnder

### Samarbete med socialnämnderna

Under 2025 har hälsa-, vård- och omsorgsnämnden utvärderat den gemensamma vägledningen för samverkan mellan socialnämnderna. Utvärderingen visar att det har skett positiva förflyttningar avseende hur samverkan fungerar i gemensamma ärenden, men att det finns fortsatt arbete att göra. Under 2026 kommer det gemensamma arbetet fortlöpa och analys göras av vilka processer som bör prioriteras utifrån ett invånarperspektiv.

Nämndens avdelning för myndighet har under andra halvan av 2025 startat ett samarbete med funktionsstödsnämnden avseende "Malmönyckeln". Malmönyckeln är ett kort som gör det möjligt för personer med funktionsnedsättning att gratis ta med en (valfri) stödperson till olika aktiviteter i Malmö. Kortinnehavaren betalar för sin egen aktivitet, medan stödpersonen går in utan kostnad. Målgruppen har nu utökats till personer som får ledsagning av hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och som har syn- eller hörselnedsättning.

Nämnden har startat ett samarbete med arbetsmarknads- och socialnämnden kring personer med alkoholdemens/ missbruksproblematik. Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden kommer att erbjuda hemtjänstinsatser och arbetsmarknads- och socialnämnden går in med andrahandskontrakt till bostad. Detta är ett led i att skapa mer hållbara boendelösningar för målgruppen.

### Samarbete med gymnasie- och vuxenutbildning

Under 2025 har samarbetet mellan hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden fortsatt i syfte att stärka kompetensförsörjningen inom vård och omsorg. En studie- och yrkesvägledare från gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har varit knuten till hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och stöttat medarbetare som vill påbörja eller fortsätta studier, vilket bidrar till både individuell utveckling och långsiktig kompetensförsörjning.

Hittills under året har cirka 70 vårdbiträden påbörjat och 47 avslutat studier till undersköterska, via reguljär utbildning eller uppdragsutbildning. Flera utbildningsvägar skapar bättre förutsättningar för fler att utbilda sig, samtidigt ger det ökad kunskap om förkunskapskravens eventuella påverkan på studietid och resultat.

Som en del av samverkan har även elever under 18 år på Neptunigymnasiets vårdinriktning erbjudits sommarjobb. Inför sommaren 2025 anmälde 55 elever intresse. Sommarjobben syftar till att väcka tidigt intresse för yrket, ge inblick i arbetet och motivera till fortsatt utbildning och framtida anställning. Samarbetet har funderat väl och eleverna överlag har uppskattat sommarjobbet. Utifrån erfarenheterna kommer samverkan i

planeringen utvecklas ytterligare kommande år.

#### **Samarbete med fritidsnämnden, lokal utveckling**

Målet med uppdraget lokal utveckling är att till år 2030 stärka delaktigheten, öka tryggheten och främja utvecklingen i hela Malmö. Arbetet ska utgå från lokala behov – både sociala och fysiska – och utformas och genomföras tillsammans med föreningsliv, näringsliv, fastighetsägare och boende i utvalda områden. Under 2025 har nämnden deltagit i uppstartsmöten i flera lokalområden för kunskapsutbyte och dialog om fortsatta behov. Nämnden ser uppdraget som en möjlighet att stärka kärnverksamheten och det förebyggande arbetet. Samverkan med fritidsnämnden fortsätter för att identifiera var uppdraget ger störst mervärde och hur det ska genomföras. Uppdraget kan även stödja anpassningen av nämndens insatser efter lokala förutsättningar och stärka arbetet med att nå samverkanspartners i olika geografiska områden.

#### **Samarbete med kulturnämnden, kulturaktiviteter för äldre**

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har genom sitt nära samarbete med kulturnämnden bidragit till delaktighet, meningsfulla sammanhang och till att minska social isolering genom att ge tillgång till både fysiska och digitala kulturaktiviteter för äldre, framförallt för personer på vård- och omsorgsboende. Genom bättre samordning mellan kulturnämndens egna verksamheter och med det fria kulturlivet kan ett brett och kvalitativt utbud erbjudas till alla vård- och omsorgsboenden i offentlig regi via det bokningssystem som införts under året. Bokningssystemet bidrar till att sänka trösklarna och tillgängliggöra olika typer av kvalitativt kulturutbud för vård- och omsorgsboenden. Bokningssystemet innebär att tillgängligheten till kultur blir likvärdig över staden och ger förutsättningar för att kultur integreras som en del av kvalitetsarbetet. Det pågår arbete för att utöka utbudet ytterligare, då aktiviteterna bokas upp snabbt.

#### **Samarbete med servicenämnden, skogsträdgårdar på vård- och omsorgsboenden**

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har tillsammans med servicenämnden påbörjat ett arbete i syfte att öka krontäckningen i staden. Målet med arbetet är att öka den biologiska mångfalden, öka sinnesstimulans hos brukarna och få bättre rustade trädgårdar för att möta ett varmare klimat. Under 2025 har servicenämnden anlitat en trädgårdsarkitekt som tagit fram ett förslag att förverkliga på ett av våra boenden under 2026. Det arbete som har gjorts under 2025 ska kunna användas som koncept i utveckling av flera trädgårdar på vård- och omsorgsboenden på sikt.

#### **Samarbete med servicenämnden, verksamhetssystem**

Servicenämnden deltar tillsammans med de tre socialnämnderna i det omfattande arbetet med den kommande upphandlingen av verksamhetssystem. I slutet av 2025 anställde servicenämnden en projektledare som ska stötta de tre socialnämnderna med omställningsarbetet 2026.



## Organisatoriska förändringar och inriktningsbeslut

### Samlad hemtjänst och hemsjukvård i staden

Utförandet av en samlad hemtjänst har löpt på under året och överflyttningen är nu slutförd enligt den överenskommelse om tjänsteköp som finns mellan hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och funktionsstödsnämnden. Detsamma gäller utförandet av kommunal hemsjukvård i ordinärt boende för personer som funktionsstödsnämnden har ansvar för enligt reglementet. Det gäller specifikt grupperna personer med beslut om hemtjänst, ledsagning och avlösning samt boendestöd.

## Digitaliseringens förutsättningar

### Datahantering

Under året har nämnden arbetat aktivt med att kartlägga och analysera hur data i de olika verksamhetssystemen ser ut och hur den är strukturerad. Arbetet befinner sig i ett uppbyggnadsskede där grunden för framtida datahantering och analys läggs. Inledningsvis har fokus legat på förenklingar och effektiviseringar som snabbt kan ge nytta. Exempel på detta är att automatisering av delar av den manuella bearbetningen av statistik från olika interna och nationella verksamhetssystem. Arbetssättet syftar bland annat till att minska manuell datahantering och ligger i linje med nämndens antikrångelarbete.

Parallellt byggs nu en mer långsiktig grund för databearbetning och analysarbete. I ett pågående utredningsarbete undersöks tillgången till data, juridiska förutsättningar för databehandling samt vilka dataprodukter som kan utvecklas framöver.

Att arbeta datadrivet innebär att använda data som underlag för faktabaserade och proaktiva beslut, exempelvis genom att mäta effekter av insatser eller ta fram prognoser. Nämnden står inför flera utmaningar, såsom en demografisk utveckling med fler äldre, ny lagstiftning med fokus på kunskapsbaserat och förebyggande arbete samt en omfattande digitalisering som skapar fler datainsamlingspunkter. Sammantaget ställer detta krav på effektivisering och utveckling av nya arbetssätt, där ett mer datadrivet arbetssätt är en viktig del.

### SveaGPT och övrig AI-tillämpning

Malmö stad har under året utforskat generativ AI för att bedöma hur tekniken kan användas i stadens processer. Nämnden har deltagit genom att testa nyttan av en AI-assistent i det dagliga arbetet. Arbetet har tydliggjort behovet av realistiska förväntningar och medvetenhet om användarens ansvar, samt att svar behöver kvalitetssäkras genom dubbelkontroller. En viktig insikt är att styrdokument och riktlinjer som används av AI behöver vara tydliga, aktuella och anpassade till verksamhetens språk. Arbetet fortsätter under 2026 och nämnden deltar med fokus på strategiskt lärande. Nämnden avser också att förtydliga

styrning och prioriteringar kring det fortsatta arbetet med AI.

### **Mobila arbetsplatsen**

Nämnden har tillsammans med servicenämnden och funktionsstödsnämnden inlett ett gemensamt arbete för att förbättra förutsättningarna för medarbetare som arbetar utanför kontorsmiljö i den så kallade mobila arbetsplatsen. Legitimerad personal har prioriterats och det genomfördes under hösten 2025 en studie av systemåtkomst via dator vid hembesök. Resultatet visar på betydande problem med uppkoppling, VPN (Citrix) och tillgång till vissa verksamhetssystem.

Nämnden har därför initierat en förbättrad testprocess för mobiltelefoner, surfplattor och datorer inför anskaffning. Med många nämndspecifika system och en stor andel medarbetare som arbetar utanför kontorsmiljö är det viktigt att tidigt säkerställa god prestanda och funktion.

### **Nytt EU-direktiv och ökat fokus på cyber- och informationssäkerhet**

Nämnden följer Malmö stads styr- och ledningsdokument avseende informationssäkerhet och dataskydd och deltar i det kommungemensamma arbetet lett av kommunstyrelsen för att ta fram, förvalta och kommunicera gemensamma styrdokument och processer

Under året har en digital utbildning i informationssäkerhet lanserats för att öka medarbetarnas kunskap om säker informationshantering, förebygga incidenter och tydliggöra vilka åtgärder som ska vidtas om något inträffar.

## **Strategier**

### **Anhörigstrategi**

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden antog i juni 2023 en strategi för anhörigperspektiv i hälsa-, vård- och omsorgsnämndens verksamheter. Strategin gäller fram till årsslutet 2026. Den tar sin utgångspunkt i den nationella anhörigstrategin med den avgränsning som följer med hälsa-, vård- och omsorgsnämndens ansvarsområde.

#### *Ledning och styrning*

Anhörigperspektivet är integrerat i samtliga avdelningsplaner inom nämnden och följs upp i årliga kvalitetsdialoger. Perspektivet genomsyrar även det löpande arbetet, bland annat genom arbetsplatsträffar, brukar- och anhörigdialoger samt uppdaterade rutiner och riktlinjer. Kompetensutveckling för ett kvalitativt bemötande av anhöriga prioriteras, med särskilt stöd från avdelningen för hälsa och förebyggande. I reviderade riktlinjer enligt socialtjänstlagen har anhörigperspektivet och ett rättighetsbaserat arbetssätt tydliggjorts under 2025. Dagverksamheterna erbjuder regelbundna anhörigträffar och har utbildade anhörigombud.

#### *Kunskap och kompetens*

Inom flera avdelningar ingår anhörigperspektivet i introduktionen för nya medarbetare. Nämndens anhörigkonsulenter har under 2025 tagit fram en utbildningsfilm som finns tillgänglig på MalmöLär. Inom avdelningen hälsa och förebyggande går alla nya medarbetare denna utbildning som en del av sin introduktion. I avdelningen för myndighet ingår ett moment där

anhörigkonsulent informerar om anhörigperspektivet samt sin roll i organisationen vid introduktion av nya medarbetare.

För att anhörigperspektivet ska ha en integrerad del i olika typer av förbättringsarbete revideras rutiner och arbetssätt utifrån ett anhörigperspektiv. Ett exempel på detta är att konsultativa teamet som, utöver utbildning till medarbetare, även har utbildningar för anhöriga kring demenssjukdomar och dess olika sjukdomsförlopp.

#### *Samverkan och samordning*

Demensutskottet, i samverkan mellan nämnden och Region Skåne, har utvecklat ett arbetssätt för personer med nydiagnostiserad demens eller kognitiv svikt, med syfte att öka samordning och stärka stöd och trygghet för anhöriga. Under 2025 har avdelningen för hälsa och förebyggande anställt en seniorrådgivare som med utgångspunkt från Seniorens hus ska vägleda seniorer och anhöriga till rätt stöd. Anhörigkonsulenterna samarbetar med föreningen Anhörig och har tillsammans anordnat cafékvällar med informationsinsatser kring bland annat FINGER-modellen. Inom myndighetsavdelningen uppmärksammas anhörigas behov av stöd vid uppföljningar och kontakter, med respekt för den anhöriges egna val.

Anhörigkonsulenterna har även stärkt anhörigperspektivet inom hemtjänsten genom information och dialog. Detta har tydliggjort anhörigperspektivet i uppdraget som fast omsorgskontakt men även i de övriga delarna i Malmömodellens arbetssätt, exempelvis i framtagande av genomförandeplanen och i välkomstsamtalet. Inom hemsjukvården har kompetensen kring psykisk ohälsa och personcentrerat arbete stärkts genom ökat konsultativt stöd och utbildning i SIP (samordnad individuell plan) vilket har stärkt det personcentrerade arbetet ur både ett patient- och anhörigperspektiv.

#### *Tillgänglighet*

Avdelningen för hälsa och förebyggande arbetar kontinuerligt med att öka tillgängligheten till sina insatser. Det konsultativa teamet (sjuksköterskor och undersköterskor med extra kompetens inom områdena demens, psykisk ohälsa och diabetes) har nu en gemensam telefoningång för rådgivning till både medarbetare och Malmöbor, inklusive anhöriga, i syfte att stärka tryggheten. Samtidigt finns behov av mer flexibla avlastningsinsatser för anhöriga. Under 2025 har en ny mötesplats för personer med MCI-diagnos (Mild Cognitive Impairment) öppnats och arbetet fortsätter under 2026 med att utveckla ytterligare flexibla insatser. Myndigheten arbetar även med klarspråk i utredningar och beslut, vilket fullt ut implementeras under första halvåret 2026. Under 2025 har två nya e-tjänster införts, bland annat för avgiftsberäkning och trygghetslarm, där trygghetslarm nu erbjuds utan behovsprövning till Malmöbor från 69 år för att förenkla tillgången till service.

#### **Strategi för utevistelser i vård- och omsorgsboende**

Uppföljningen av arbetet med nämndens utevistelsestrategi visar att frågan fortsatt har hög prioritet i verksamheterna. Samtliga chefer uppger att de

under året har lyft vikten av utevistelser på APT eller liknande forum, där 65 procent har gjort det vid fler än tre tillfällen.

När cheferna bedömer i vilken utsträckning verksamheten lever upp till målsättningen i strategin svarar drygt hälften att de gör det, vilket är en förbättring jämfört med 2024 då motsvarande andel var 34 procent. Av de som svarat nej så framgår dock att flera verksamheter ändå erbjuder dagliga utevistelser i någon form, eller att målet uppnås under stora delar av året. Det kan tyda på att skillnaden mellan att fullt ut leva upp till strategin och att i praktiken erbjuda utevistelser ibland handlar mer om förutsättningar och variation över tid än om avsaknad av ambition.

Vid jämförelse med föregående år uppgår 57 procent av cheferna att deras verksamheter erbjuder fler utevistelser nu än för ett år sedan. Detta bekräftas även i brukarundersökningen, där resultatet för frågan om möjligheten att komma utomhus har ökat från 61 till 63. Resultatet ligger dessutom tydligt över riksgenomsnittet, som uppgår till 58. Sammantaget pekar detta på en positiv utveckling där fler brukare upplever att möjligheten till utevistelse har förbättrats.

Samtidigt kvarstår utmaningar såsom tidsbrist, arbetsbelastning, tillgänglighet i utemiljön samt brukarnas dagsform och väderförhållanden. Uppföljningen för 2025 visar att strategin ger effekt, men att måluppfyllelsen fortsatt påverkas av verksamheternas praktiska förutsättningar och kräver fortsatt fokus på planering och långsiktiga strukturer.

## **Säkerhet och brottsförebyggande arbete**

Nämnden har under 2025 erhållit statliga medel inom insatsen Kommuners hälso- och sjukvård och socialtjänst för att höja beredskapen inom nämnden. Ett arbete kopplat till måltidsberedskap har genomförts med stöd av medel från Livsmedelverket. Inköp kopplade till livsmedelsförsörjning under höjd beredskap har bestått av bland annat portabelt kraftverk, vattentankar, frystorkad mat med mera.

Under 2025 har nämnden tagit fram ett digitalt utbildningsmaterial bestående av tre filmer; beredskapsutbildning, brottsförebyggande arbete samt om hot, våld och otillåten påverkan.

Under första delen av 2025 har kontinuitets- och beredskapsplaner kopplat till elektronisk kommunikation och klimatrelaterade risker tagits fram. Planerna syftar till att skapa en gemensam grund för hur chefer och medarbetare ska agera i olika scenarier och består bland annat av förslag på hur verksamheterna kan öva för att bli bättre rustade vid eventuellt inträffande av oönskade händelser. Därtill har kartläggning av vård- och omsorgsboende, både fastigheter och verksamheterna, genomförts inom områdena beredskap i fastigheten, brandskydd, trygghet och personlig säkerhet. Kartläggningen kommer att fungera som ett underlag i både det kort- och långsiktiga beredskapsarbetet framåt.

Nämnden driver projektet Trygg och beredd där olika insatser för att stödja verksamheterna med att höja sin beredskap genomförs. Projektet inkluderar även brottsförebyggande insatser. Nämnden har under de

senaste åren etablerat ett samarbete med polismyndigheten och dess kommunpoliser och under 2025 har flertalet trygghetsskapande åtgärder genomförts tillsammans.

# Uppföljning av arbetet med prioriteringar

## Arbete med nya socialtjänstlagen

Lagens intentioner kan sammanfattas till en hållbar socialtjänst som utgår från ett förebyggande perspektiv, är lätt tillgänglig samt kunskapsbaserad utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden arbetar för att bli mer förebyggande och lättillgänglig genom en rad satsningar där några av dessa beskrivs under nämndens prioriteringar.

Tidigare läges- och behovsanalyser visade bland annat på att nämnden behöver stärka sitt arbete med att involvera Malmöbor i utvecklingen av nämndens insatser. Detta har även identifierats som risk i arbetet med intern kontroll. Under hösten gjordes en granskning av hur nämnden arbetar med frågan där det framgick att nämnden bedriver ett arbete med medborgardialog men att detta arbete med fördel kan utvecklas.

Nämnden har i syfte att bli mer kunskapsbaserade gått utbildning i individbaserad systematisk uppföljning (ISU) samt driver ett projekt för att bli en mer datadriven verksamhet. Genom dessa arbetssätt ska nämnden bland annat kunna följa upp individer och verksamhet för att säkerställa att insatser ger avsedd effekt, och säkerställa att nämnden bedriver en hållbar socialtjänst utifrån Malmöbornas behov.

## Fler friska levnadsår

### Nya arbetssätt för att skjuta upp behov av hemtjänst

Arbetet för att främja hälsa och på så sätt bidra till fler friska levnadsår är en del av att skjuta upp behov av mer omfattande stöd från nämnden. För att kunna arbeta proaktivt är det viktigt att nämnden når individer och grupper tidigare och på andra sätt än i dagsläget. Detta kräver nya arbetssätt.

#### *Första linjens socialtjänst*

Nämnden har identifierat ett behov av att utveckla en så kallad första linjens socialtjänst, vilken syftar till att nå seniora Malmöbor i ett tidigt skede med förebyggande och hälsofrämjande insatser. Tanken är att det ska leda till att Malmöbons behov av mer omfattande stöd och behovsbedömda insatser ska minska eller skjutas upp vilket kan leda till ett mer självständigt liv för Malmöbon. Under 2025 har en kartläggning påbörjats av vilken målgrupp första linjens socialtjänst bör rikta sig till och vilka insatser som nämnden idag erbjuder målgruppen. Under 2026 fortsätter arbetet med att ta fram förslag på hur en första linjens socialtjänst ska organiseras, innehålla samt implementeras. Som ett led i att ytterligare förstärka det förebyggande perspektivet har ett test inletts där arbetsterapeuter följer med på samtliga nybesök inom myndigheten.

#### *Cities for better health*

I samband med att Malmö stad anslöt till det globala samverkansnätverket *Cities for better health* (CBH) år 2019 genomfördes en kartläggning som visade att personer med typ 2-diabetes har ökat markant mellan 2011 och 2019 och att andelen yngre personer med diagnosen högre i Malmö än i övriga Sverige. Kartläggningen visade även att förekomsten av typ 2-diabetes varierade stort mellan olika delar av staden. Utifrån detta togs Projekt Rosengårdsmodellen fram med syftet att främja välbefinnande hos de som har en diabetesdiagnos, minska vårdtyngd och samhällskostnader genom att förebygga komplikationer samt att arbeta förebyggande för att minska insjuknande. Projektet består dels av kunskapshöjande insatser riktade både till seniora Malmöbor och vårdgivare, dels av samverkansinsatser och arbetet sprids nu till fler delar av staden.

#### *Uppsökande och förebyggande arbete*

Nämnden bedriver uppsökande verksamhet på flera sätt och erbjuder bland annat hälsofrämjande samtal till seniora Malmöbor. Ett behov av att utöka samtalen och genomföra dem i fler former har identifierats. Brukare som endast har omvårdnadsinsatser, och inga HSL-insatser, erbjuds hälsofrämjande samtal i samband med fall. Samtalen erbjuds även när en Malmöbo beställer trygghetslarm via den e-tjänst som blev tillgänglig 2025. Därutöver har uppsökande hälsofrämjande samtal införts för personer det år de fyller 69, i syfte att nå seniorer i ett tidigare skede.

#### **Ofrivillig ensamhet**

Nämndens öppna mötesplatser för seniorer är viktiga för att främja social gemenskap, trygghet och delaktighet. I dag finns tio öppna mötesplatser runt om i staden. Därutöver erbjuds "mötesplats på hjul", som under sommaren finns på platser som saknar fasta mötesplatser. Konceptet har varit framgångsrikt och från och med 2026 utökas det flexibla arbetssättet för att nå fler seniorer och vara närvarande på fler platser. Syftet med det flexibla arbetssättet är att utveckla nya former av mötesplatser, både mobila och tillfälliga, för att stärka inkludering och social hållbarhet.

Tillgången till nämndens öppna mötesplatser varierar mellan olika delar av staden och i vissa områden saknas sådana helt. Holma är ett sådant område och är dessutom socioekonomiskt utsatt, vilket medför en ökad risk för ohälsa. Därför har en kartläggning genomförts av olika aktörers erfarenheter av Holma samt av lokalt arbete i andra områden. Syftet har varit att öka kunskapen om lokala förutsättningar samt seniorers behov och önskemål, och att stärka deras delaktighet och inflytande. Kartläggningen har identifierat framgångsfaktorer och hinder som utgör ett viktigt underlag för utvecklingen av mer flexibla mötesplatser under 2026.

Under 2025 har en volontärsamordnare rekryterats och påbörjat arbetet med att skapa engagemang och möjlighet för seniora Malmöbor att engagera sig som volontärer både i nämndens verksamheter och i civilsamhället. Därtill har fortsatt arbete skett med projektet Odlatsammans där seniorer odlar och lagar mat tillsammans med förskolebarn. Cirka 100 seniorer har deltagit i projektet som genomförs tillsammans med Stiftelsen Botildenborg.

En äldrepedagog med finsk språkkompetens har rekryterats under 2025 och arbetar för alla verksamheter i avdelningen för hälsa och förebyggande. På detta sätt kan behov fångas upp och insatser kan erbjudas på finska där behov och önskemål finns vilket Malmö stad är skyldiga att erbjuda utifrån att staden är ett finskt förvaltningsområde.

### **FINGER-modellen**

Under 2025 har nämnden påbörjat implementeringen av FINGER-modellen i avdelningen för hälsa och förebyggande. Modellen syftar till att minska risken för kognitiv svikt och demenssjukdom genom att främja en hälsosam livsstil utifrån fem livsstilsfaktorer: hälsosam mat, fysisk aktivitet, hjärngymnastik, sociala aktiviteter samt uppföljning av hjärt- och kärlrelaterade värden. En inventering av befintliga insatser och aktiviteter har genomförts, varefter verksamheterna har vidareutvecklat sina arbetssätt för att, där det är relevant, integrera modellen i enlighet med dess principer.

Ett glapp har identifierats i både kommunens och regionens insatser för personer med nydiagnostiserad MCI (mild kognitiv svikt), det vill säga personer som upplever och uppvisar kognitiva nedsättningar utan att uppfylla kriterierna för kognitiv sjukdom. Mot denna bakgrund har en ny mötesplats öppnats för målgruppen, med aktiviteter inspirerade av FINGER-modellen. Under 2025 har verksamheten varit i en uppstartsfas, och under hösten har uppsökande arbete genomförts för att informera om mötesplatsen och dess innehåll. Insatsen och dess effekter följs upp under 2026.

Utifrån det identifierade glappet har 15 personer deltagit i ett FINGER-baserat program i samarbete med specialistminnesmottagningen. Programmet följs upp utifrån upplevda effekter på individ- och gruppnivå. Parallellt följer forskningsinstitutet RISE programmet för att ta fram en ekonomisk modell baserad på programmets förebyggande effekter, med målet att modellen även ska kunna användas för andra förebyggande insatser.

### **Uppdrag Seniorens hus**

Inom ramen för konceptet Seniorens hus har flera aktiviteter genomförts under 2025. Medarbetare från mötesplatserna har bland annat varit närvarande på lokala bibliotek och i olika religiösa samfund. Genom detta har mötesplatserna nått nya deltagare inklusive personer med andra modersmål än svenska vilket visar att det uppsökande arbetssättet ger effekt.

Utvecklingen av konceptet Seniorens hus vid de öppna mötesplatserna Seniorum och Tuppen har fortsatt under 2025. Arbetet med att hitta en ny lokal för mötesplatsen Seniorum i Rosengård pågår, i syfte att skapa en fysisk plats för Seniorens hus. Den planerade samlokaliseringen med Region Skåne är för närvarande inte aktuell, vilket innebär att utvecklingen fortsätter utan sådan planering. Samtidigt finns ett etablerat samarbete med två vårdcentraler i närområdet och ett gemensamt arbete med fysisk aktivitet på recept har inletts.



## Tillgänglig äldreomsorg

### Digital hantering av trygghetslarm

I slutet av året lanserades en e-tjänst för beställning av trygghetslarm. I samband med införandet erbjuds även insatsen helt utan behovsprövning. Målgruppen är Malmöbor som är 69 år eller äldre, folkbokförda i Malmö och bor i ordinärt boende. Genom lanseringen av e-tjänsten utökar nämnden tillgängligheten till insatsen, då e-tjänsten kan användas via kommunens webbplats dygnet runt. Beställningen går direkt till utförande verksamhet och vid frågor hänvisas Malmöbon till Malmö stads kontaktcenter. Förändringen innebär, förutom en ökad tillgänglighet för målgruppen, en minskad administration hos myndighetsavdelningen.

## Kvalitet- och verksamhetsutveckling

### Integrerade gruppboendeplatser

I avdelningen för vård- och omsorgsboende har flera avdelningar med vårdboendeplatser tidigare år konverterats till gruppboendeplatser för att kunna möta Malmöbornas behov. Konverteringen är tidskrävande och har inte mött upp behoven tillräckligt snabbt. Under 2025 utredde avdelningen tillsammans med avdelningen för myndighet möjligheten att kunna anvisa brukare med kognitiv sjukdom till vårdboendeplatser i syfte att öka flexibiliteten i anvisningsprocessen. Två boenden, Tygelsjögården och Sjöstaden har sedan oktober öppnat upp för att ta emot brukare med kognitiv sjukdom på vårdboendeplatser. I förarbetet har både riskanalyser och riskbedömningar genomförts. Kompetenshöjande insatser har genomförts och fortsätter under 2026. Arbetssättet kommer att utvärderas under våren 2026 inför ett eventuellt bredare införande av arbetssättet.

### Delade turer

Det förekommer delade turer inom avdelningen för vård- och omsorgsboende. Olika arbetssätt för att minska delade turer har prövats men har inte fallit ut som önskats. Nämnden har därför inte lyckats minska antalet delade turer under 2025 jämfört med 2024. Att ta bort delade turer är förenat med höga kostnader eftersom det kräver en ökad bemanning. Ett fortsatt arbete med att fasa ut delade turer kommer att ske kopplat till satsningen på den ökade grundbemanningen under 2026. De delade turer med längst rast har dock fortsatt att minska under 2025 jämfört med 2024.

### Resursmodellen

Samtliga enheter i hemtjänsten har under året implementerat resursmodellen och har en fungerande struktur för resursspass och resursområden. Under året har andelen timanställda fluktuerat men visar vid årets slut en förbättring totalt även om målet inte helt uppnåtts. En ökning av andelen undersköterskor har också skett under året med viss variation mellan enheterna. Förbättringsområden framöver är bättre följsamhet till scheman som är framtagna av bemanningsekonomer. Fortsatt arbete under 2026 kommer att ske för att minska andelen timvikarier, öka andelen undersköterskor men också öka andelen arbetad tid som utförs av undersköterskor.

Inom hemsjukvården har riktade åtgärder gett effekt och på helåret ses en minskad användning av extern bemanning av sjuksköterskor. Dock har extern bemanning behövts användas under hösten vid perioder av hög sjukfrånvaro men då företrädesvis under kväll och natt. I enheten för rehabilitering har den nybildade resursgruppen fortsatt sitt arbete för att kunna täcka frånvaro av fysioterapeuter och arbetsterapeuter.

### **Malmömodellen för kontinuitet**

Malmömodellen har under året fortsatt att implementeras och fördjupas i alla hemtjänstenheter. Arbetssättet har bidragit till tydligare struktur och en förbättrad planering av insatser gällande hemtjänstens arbete. Under året har också en ökad användning av brukarens insatsschema skett samt en förbättrad kvalitet av genomförandeplanerna.

Välkomstsamtal har införts i samtliga sektioner men behöver fortsätta utvecklas vilket ökar tydligheten gällande hemtjänstens uppdrag och bidrar till trygghet för brukare och anhöriga. Andelen brukare med fast omsorgskontakt har också ökat vilket hänger nära samman med en högre andel undersköterskor i avdelningen som helhet.

Fokus framåt ligger på att ytterligare befästa Malmömodellens arbetssätt där medarbetarna blir trygga i att göra välkomstsamtal, fortsätta utveckla samarbetet mellan hemtjänstkoordinatorer, fast omsorgskontakt och sektionschef samt säkerställa en jämn kvalitet i bemanning och planering över hela avdelningen.

### **Tvärprofessionellt arbetssätt**

Det tvärprofessionella arbetet i avdelningen för ordinärt boende har under året utvecklats positivt. Arbetssättet är välfungerande i flera sektioner och enheter där teamträffar, kvalitetsråd och samverkan mellan olika professioner bidrar till bättre samordning kring brukarna. Utmaningar i arbetssättet finns i delar av verksamheten och beror bland annat på personalomsättning av legitimerade medarbetare och sektionschefer och till viss del på geografiska avstånd mellan hemtjänst och hemsjukvård. Fortsatt arbete behöver därför göras under nästkommande år för att säkerställa att det tvärprofessionella teamarbetet fungerar likvärdigt inom hela avdelningen.

Under året syns även framsteg i arbetet med kvalitetsregistret Senior alert där en hemtjänstenhet har ett etablerat arbetssätt för registret inom samtliga sektioner. En stor andel av de övriga sektionerna i ordinärt boende har under året utbildats i registret vilket lägger grunden för ett fortsatt och välfungerande tvärprofessionellt arbete under nästkommande år. Arbetet med implementering av Senior alert fortsätter under 2026.

### **Riktlinjer för insatser enligt socialtjänstlagen**

I juli 2025 antogs nya riktlinjer för insatser. Riktlinjerna inkluderar numera både insatser med och utan individuell behovsprövning. Riktlinjerna är en vägledning om vad som generellt bedöms vara skäligen levnadsförhållanden och syftar till att skapa ett enhetligt synsätt och likvärdiga bedömningar. Utgångspunkten för riktlinjerna är ett hälsofrämjande och rehabiliterande

förhållningssätt, en tilltro till de professionellas kunskap och förmåga att göra bedömningar utifrån lagstiftning, kommunövergripande mål och rättspraxis.

### **Avgifter**

Under 2025 har kontrollarbetet kopplat till avgiftshanteringen stärkts. Arbetet har främst avsett rättelser som uppstår till följd av att insatser inte registreras i tid. För att minska dessa fel och förbättra kvaliteten i avgiftsunderlagen har informationsinsatser genomförts i verksamheten, med betoning på vikten av korrekt och tidsenlig registrering.

För att öka transparensen och förståelsen kring avgifter har nämnden vid olika tillfällen träffat anhöriggrupper och informerat om avgifterna. Vidare har möjligheten för Malmöborna att själva göra preliminära beräkningar av sina avgifter via en e-tjänst på [malmo.se](https://malmo.se) utvecklats. Syftet är att öka tillgängligheten, transparensen och underlätta för den enskilde att planera sin ekonomi.

Det går att se tydliga framsteg i arbetet, men att ytterligare utveckling krävs under 2026. Fokus kommande år kommer att ligga på utbildning, stärka samverkan med arbetsmarknads- och socialnämnden och funktionsstödsnämnden samt öka kunskapen om vilket underlag som ska skickas in för att säkerställa korrekta avgiftsbeslut.

### **Serviceinsatser i tid**

Arbetet med att räkna om avgifter för serviceinsatser i tid har visat på betydande svårigheter i det nuvarande avgiftssystemet, som bygger på en kombination av inkomstbaserade avgifter, schabloner och behovsprövade insatser. En omfattande genomlysning av det nuvarande avgiftssystemet i sin helhet planeras därför att genomföras för att komma fram till förslag på förbättringar. Arbetet med serviceinsatser i tid pausades därför i väntan på att denna översyn ska genomföras och beslut om förändringar kan fattas.

### **Kost**

Nämnden ska arbeta för att öka kvaliteten i äldres matupplevelser. Kosten är ett viktigt inslag som behöver vara både näringsrik och kvalitativ för målgruppen. Måltidsenheten har under året fortsatt arbetet med att förbättra måltidsupplevelsen genom menygruppen som utvecklar innehållet och ser över livsmedelsvalen i måltiderna. Måltidsenheten har hållit i föreläsningar på mötesplatserna för att informera om kostens betydelse för Malmöborna. Flera utvecklingsarbeten pågår inom avdelningen för vård- och omsorgsboende. Under 2025 har ett samarbete mellan måltidsenheten och avdelningen för ordinärt boende startat gällande framtagande av webbutbildning om mat och måltider och planering av mer genomgripande kompetensförstärkande åtgärder för omvårdnadspersonalen.

Former för matdistribution till brukare i ordinärt boende har utretts under året. Nämnden har beslutat att producera färdiglagad kyld mat till brukare med insatsen bereda måltider och påbörjar under 2026 förberedelsearbetet. Tillsammans med servicenämnden tas en organisation för matdistribution fram, med målet att avlasta hemtjänsten och nå fler

brukare till lägre kostnad. En referensgrupp med representanter från pensionärsorganisationer deltar i arbetet.

## **Trygg och säker demensvård**

Nämnden har under 2025 fortsatt att stärka kompetensen inom demensområdet. Avdelningen för myndigheten har under 2025 utbildat åtta nya Silviahandläggare. Inom avdelningen för vård- och omsorgsboende har utbildning i TERMA fortsatt. Ett koncept har utvecklas där chefer leder enligt TERMA för att bibehålla effekterna av utbildningsinsatserna och dialog har inletts om repetitionsutbildningar för att befästa arbetssättet. Fler stjärninstruktörer har utbildats och målet är att alla verksamheter med inriktning mot kognitiv sjukdom ska vara och förbli stjärnmärkta.

Inom avdelningen för ordinärt boende har TERMA-utbildning för samtliga medarbetare fortsatt, totalt har cirka 900 personer utbildats under 2025. Behov av ökad reflektion och handledning har identifierats, vilket innebär att utbildningstakten sänks under 2026 till förmån för fler uppföljningar där reflektion och handledning ingår.

Konsultativa demenssjuksköterskor och Silviasystrar har fortsatt att stödja verksamheterna. Specialistundersköterskor i demens har rekryterats inom hemtjänstens resursområden och på avdelningen för vård- och omsorgsboenden. En uppdragsbeskrivning har tagits fram som tydliggör deras roll som stöd i det dagliga arbetet och i kollegial handledning kring brukare med kognitiv sjukdom.

## **Moderna och tillgängliga system samt utveckling av välfärdsteknik**

Under 2025 har ett flertal förberedande aktiviteter genomförts i syfte att möjliggöra upphandling av ett nytt verksamhetssystem med planerad start under 2026. En omfattande kartläggning av samtliga processer inom socialtjänstlagen (SoL) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL) har genomförts. Kartläggningen har utgjort underlag för att identifiera både befintliga brister och framtida behov i verksamheten.

Bland de mest framträdande behoven som identifierats kan särskilt nämnas behovet av att minska dubbeldokumentation, bland annat genom förbättrade integrationer mellan centrala system, samt behovet av en bättre samlad överblick och tillgång till rätt information i rätt tid.

En projektorganisation har etablerats med representation från de tre socialnämnderna samt servicenämnden. Projektorganisationen har under slutet av 2025 arbetat med att förbereda ett förfrågningsunderlag för en Request for Information (RFI), med planerad publicering i början av 2026. Syftet med RFI:n är att undersöka marknadens förmåga att möta de behov som identifierats genom kartläggningen.

Nämnden följer även det pågående nationella arbetet avseende framtida verksamhetssystem inom vård och omsorg. En central fråga inför den

kommande upphandlingen är avvägningen mellan ett mer flexibelt verksamhetssystem, som möjliggör anpassning och utveckling över tid men som samtidigt ställer höga krav på organisatoriskt omställningsarbete, och ett mer stabilt system med begränsad flexibilitet.

#### **Välfärdsteknik inom vård- och omsorgsboende**

Under året har två olika system för sensorsteknik prövats på två olika vård- och omsorgsboenden som pilotprojekt. Projekten utvärderades under hösten och utvärderingen visar att tekniken ger goda effekter. Under 2025 har upphandling av enhetliga lösningar för larm skett parallellt med upphandling av trygghetssensorer. En plan har lagts för att påbörja installation av teknikerna på vård- och omsorgsboenden under 2026. Under 2025 har också en upphandling av hotellås gjorts för att ha en enhetlig lösning över hela avdelningen för vård- och omsorgsboenden. Installation av denna teknik påbörjas också under 2026. Även andra digitala och välfärdstekniska lösningar prövats. Inom ramen för de test som gjorts kommer arbetet gå vidare med bredare införande av de produkter som gett goda effekter för brukare och verksamheten.

# Utvecklingsarbete för att stärka det systematiska arbetet med mänskliga rättigheter

Målstyrningsnätverket Navet fungerar som en central stödfunktion för förvaltningsledningen och verksamheterna i arbetet med att integrera stadens policy för mänskliga rättigheter (MR-policyn) i det ordinarie kvalitetsarbetet och styrsystemen.

Navet och förvaltningsledningen har tillsammans deltagit i en kunskapshöjande utbildningsdag i mänskliga rättigheter som anordnades av Institutet för mänskliga rättigheter (IMR) och Uppsala universitet. Utbildningen fokuserade på mänskliga rättigheter, ålderism och äldre personers rättigheter. Särskilt diskuterades ålderism inom äldreomsorgen och hur förvaltningen kan utveckla former för äldres delaktighet samt synliggöra äldre personer som rättighetsbärare inom vård och omsorg.

Ett fortsatt arbete har skett genom att arbeta med kända eller sannolika människorättsbrister som belysts i forskning och myndighetsrapporter som berör äldre personer. Genom en gemensam prioriteringsövning identifierades de mest angelägna bristerna för fortsatt utvecklingsarbete i förvaltningen. Utifrån detta har arbetsstöd för integrering av mänskliga rättigheter i avdelningsplaner tagit fram. Stödet vägleder avdelningarna i att utgå från identifierade brister och rättigheter, analysera hur dessa speglas i befintliga planer, samt formulera mål och utvecklingsområden inför kommande års planering och budgetarbete. Utvecklingsarbetet fortgår under 2026.

Genom att bjuda in andra förvaltningar att dela sina erfarenheter av utvecklingsarbete kopplat till mänskliga rättigheter har Navet fungerat som en plattform för intern samverkan och gemensamt lärande inom staden. Därtill har även internkontrollplanen setts över i relation till principerna i MR-policyn. Översynen har visat på flera beröringspunkter, vilket tydliggör att det finns goda möjligheter att ytterligare integrera de vägledande principerna i det interna kontrollarbetet.

Ytterligare en riktad kompetenshöjande satsning har genomförts för cirka 70 professionsstöd inom avdelningen för vård- och omsorgsboende. Professionsstöden har en central roll i verksamheten genom sitt utökade ansvar att handleda och stödja kollegor i det bruknära arbetet, samarbeta med olika ombudsfunktioner samt introducera nyanställda och vikarier. Tillsammans fick deltagarna utforska vad mänskliga rättigheter betyder i äldreomsorgens vardag. Stärkt kunskap inom området är viktigt för att rättigheter som värdighet, delaktighet och självbestämmande ska präglade det dagliga mötet med Malmöborna.

Utvärderingen visar på en ökad medvetenhet om att även till synes små detaljer i det dagliga arbetet är kopplade till äldre personers rättigheter. Behov av fortsatt kompetensutveckling framkom främst inom områden som

bemötande i svåra situationer, särskilt vid demenssjukdom där avvägningar mellan självbestämmande och omsorg kan vara komplexa. Även anhörigperspektivet, rättighetsperspektiv i palliativ vård samt frågor kring frihet och skydd mot frihetsberövande lyftes fram.

Nämnden har deltagit i relevanta nätverk på stadsövergripande och nationell nivå samt fortsatt redan etablerad samverkan med arbetsmarknads- och socialnämnden och funktionsstödsnämnden. Denna samverkan skapar viktiga synergier och stärker nämndens kapacitet att omsätta MR-principerna i praktiken.

Under året har arbetet med det personcentrerade förhållningssättet stärkts i avdelningen för ordinärt boende genom att värdegrund, mänskliga rättigheter och diskrimineringsgrunder integrerats i det dagliga arbetet. Flera hemtjänstenheter har samarbetat med föreningen Malmö mot diskriminering för att utveckla och stärka ett inkluderande och likvärdigt bemötande.

Inom hemsjukvården för sjuksköterskor har fokus legat på att öka patientens delaktighet genom förbättrad kvalitet i SIP-möten, dokumentation och i samverkan med primärvården. Inom hemsjukvården rehab har verktyget *Dialogduken* använts för att främja reflektion om etik och värdegrundsfrågor. Medarbetare inom rehab har också genomgått utbildningen Den pedagogiska vägen vilken stödjer mötet mellan medarbetare och patient.

Under året har även en pilotstudie genomförts kring mötet mellan medarbetare och brukare med begränsade svenskkunskaper. De preliminära resultaten visar risk för minskad delaktighet och ett behov av mer systematiskt och aktivt användande av språkstöd i syfte att främja delaktighet och inkludering. Arbetet fortsätter under 2026 med test av olika språkstöd och efterföljande utvärdering.

# Uppföljning och bedömning av bidragen till kommunfullmäktigemålen

## Målområde - En grön stad som leder klimatomställningen

### Kommunfullmäktigemål - Malmö är en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser och är en klimatneutral stad 2030

#### Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet

##### Växthusgasutsläpp från resor och transporter

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har bidragit till kommunfullmäktigemålet genom en trend av minskat resande för de indikatorer som följts över tid, och förebyggande arbete kopplat till inköp av livsmedel samt matsvinn.

##### *Flyg*

Nämnden har inte rest något med inrikesflyg under 2025.

##### *Tåg*

Total sträcka för 2025 är 390 726 kilometer fördelat på 900 resor. Detta motsvarar en genomsnittlig reslängd på cirka 43 mil. Bland resmålen dominerar resor till Göteborg, och Stockholm. Ökat resande med tåg jämfört med flyg ligger i linje med stadens resepolicy, och minskar nämndens utsläpp. Denna indikator har inte tidigare följts upp och detta utgör därmed ett utgångsläge. För inrikesresor genomförs resor till största del med tåg. Utsläppen för tågresor är enligt statistiken från stadens resebyrå 2 kg koldioxidekvivalenter (CO<sub>2</sub>e). Indikatorn följs upp för första gången i denna årsanalys och utgör ett utgångsläge.

Nämnden har under flera år sett en positiv utveckling kopplat till resandet. Flera av reseindikatorerna är nya för rapporteringen under 2025. Utvecklingen avseende arbetet med växtgasutsläpp från resor och transporter bedöms att gå enligt plan.

##### *Resor med egen bil*

Enligt riktlinjerna ska användande av privat bil undvikas. Uppgifterna baseras på inlämnade reseräkningar och utbetalningsdatum och inte när resandet faktiskt ägde rum. En försvårande faktor när det gäller att analysera resandet med egen bil är att reseräkningar registreras i efterhand. Indikatorn följs svårligen upp till årsanalysen med anledning av att uppgifterna sammanställs centralt av HR-service. Sammanställningen genomförs under februari månad, och uppgifterna är därmed inte klara till nämndens rapportering.



### *Fördelning av kommunala miljöfordon*

I samband med genomlysningen granskades fördelningen av nämndens fordonsflotta där 175 fordon fanns registrerade. Av dessa drevs 150 med gas, 22 drevs med el och 3 stycken med HVO100.

### **Växthusgasutsläpp från livsmedel**

#### *Inköp av livsmedel*

Utsläppen från mat följs upp dels genom arbetet med matsvinn, dels genom inköpen av livsmedel. Den statistik som nämnden har att tillgå gällande inköpen av livsmedel sammanställs övergripande och uppgifterna finns att hämta från verktyget miljöbarometern där miljönämnden publicerar statistiken. Sedan denna infördes så har två förändringar skett; en justering av beräkningsmodellen för vissa livsmedel 2021, samt en övergång från att redovisa värdet med två decimaler till att avrunda värdet till en decimal. Sammantaget innebär dessa två förändringar att nämndens resultat är oförändrat för perioden 2021- 2023 på 2,0 CO<sub>2</sub>ekv/kg livsmedel. För 2024 har värdet minskat något till 1,9 CO<sub>2</sub>ekv/kg. För 2025 har den tidigare sänkningen bibehållits, och resultatet för året är 1,9 CO<sub>2</sub>ekv/kg.

Nämnden har fortsatt att arbeta för att inköpen och hanteringen av mat sker hållbart. Nämnden har varit delaktig i ett arbete med att ta fram stöddokument för alla nämnder i Malmö stad som köper in, tillagar och serverar mat. Detta ska fungera som ett stöd för hållbar mat och hållbara måltider. Beslut om förslaget väntas under 2026.

Nämnden arbetar fortsatt med att planera menyer utifrån brukarnas önskemål, näringsbehov, inköpsregler, avtal och miljömål. Målet är att maten ska bli uppäten, vilket dels leder till ökat välbefinnande, hälsa och god omvårdnad för brukarna, dels till minskat matsvinn.

När det gäller livsmedel, så omfattas leveranser av mat inom verksamheten av transporter utöver det som i övergripande klimatspendanalys kopplas till transportutsläpp som ligger utanför organisationen. Inom nämndens ansvarsområde transporteras mat från storkök till vård- och omsorgsboenden. Dessa resor sker från 2025 helt med eldrivna fordon. Denna effekt går inte att se i de siffror som redovisas för koldioxidutsläppen per kg livsmedel som tas fram stadsövergripande. Men det ger effekten att nämndens totala utsläpp kopplade till livsmedel minskat.

Utvecklingen avseende att minska växthusgasutsläppen från livsmedel bedöms att gå enligt plan.

### **Genomlysning**

Malmö stad har som mål att bli klimatneutral senast 2030. Som en del i detta har nämnden tillsammans med arbetsmarknads- och socialnämnden och funktionsstödsnämnden med stöd av miljönämnden genomfört en gemensam genomlysning av nämndernas utsläppsprofiler för att kartlägga växthusgasutsläpp och identifiera åtgärder som kan bidra till en hållbar klimatomställning. Följande utsläppskategorier har varit utgångspunkt för genomlysningen: lokaler, hjälpmedel, livsmedel, förbrukningsvaror, mobilitet

och reserelaterade tjänster, konsulttjänster, övrig kommunal service och företagstjänster, IT och kommunikation samt övrigt.

Lärdomar från arbetet:

- Socialnämnderna har rådighet över ungefär hälften av utsläppskategorierna och kan där skapa ett förändringsarbete – övriga kräver dialog och samverkan med andra nämnder eller ligger helt utanför nämndernas rådighet.
- Miljö- och klimatperspektivet bör integreras i stadens befintliga nätverk.
- Nämnderna behöver tillgång till öppen, paketerad och nedbrytbar utsläppsdata kontinuerligt.
- Socialnämnderna har personalintensiva verksamheter med stor geografisk spridning och stora resursbehov, detta kan innebära att extra stöd kring åtgärder krävs från bland annat miljönämnden.

Efter att genomlysningen färdigställdes har arbetet fortsatt genom kunskapsspridande av rapportens lärdomar och planeringsarbetet framåt. Kunskapsspridning har skett på miljöförvaltningens halvdagskonferens *Tillsammans för nettonoll*, genom dragning i kvalitetsnätverket för förvaltningsdirektörerna och genom att förmedla insikter av att arbeta med utgångspunkt i en klimatspendanalys utifrån ett förvaltningsperspektiv. Det senare har lämnats till miljönämnden för att stödja i utvecklingsarbetet för en ny modell för klimatspendanalys. Socialnämnderna har arbetat gemensamt med detta.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

 Delvis uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har delvis uppnått.

Bedömningen baseras på en sammanvägd bedömning utifrån de åtaganden som nämnden har haft under 2025. Övervägande går de indikatorer som följs i positiv riktning.

Resultatet kopplat till växthusgasutsläpp från resor och transporter pekar på att nämndens arbete har fortsatt att bidra i positiv riktning. Det har inte genomförts några inrikesresor med flyg.

Resultatet för arbetet med att minska växthusgasutsläpp från livsmedel visar övergripande på en bibehållen minskning av växthusgasutsläppen per kilo livsmedel för 2025 jämfört med 2024. Nämnden har varit delaktigt i att ta fram stöddokument, i form av en ny riktlinje, för verksamheter som köper in, tillagar och serverar livsmedel. Detta ska ge stöttning till att minska klimatpåverkan av livsmedel i verksamheterna. Nämndens arbete har syftat till att hitta nya arbetssätt för att stärka kompetensen i verksamheter där omsorgspersonal förbereder och serverar måltider.

Nämnden har också genomfört en genomlysning tillsammans med

miljönämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden och funktionsstödsnämnden. Genomlysningen har syftat till att öka kunskapen för att kunna identifiera åtgärder som kan prioriteras i det fortsatta arbetet för att göra förflyttningar i enlighet med stadens miljöprogram och kommunfullmäktigemål.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att de indikatorer som följs övervägande går i positiv riktning. Under kommande år förväntas resultatet av nämndens arbete innebära en fortsatt förflyttning för mandatperioden.

Nämnden har också genomfört en genomlysning tillsammans med miljönämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden och funktionsstödsnämnden. Genomlysningen har syftat till att öka kunskapsläget för att kunna identifiera åtgärder som kan prioriteras i det fortsatta arbetet för att göra förflyttningar i enlighet med stadens miljöprogram och kommunfullmäktigemål.

## **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en långsiktigt hållbar elförsörjning samt ökad energieffektivisering**

### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

Nämnden följer stadens övergripande arbete utifrån beslutat miljöprogram, energistrategi och att en koldioxidbudget ska inarbetas i Malmö stads ordinarie budgetstruktur. Vidare ska Malmö försörjas till 100 procent av återvunnen och förnybar energi till år 2030 och arbetet med solcellsnorm på kommunens fastigheter ska fortsätta.

Då nämnden inte äger de fastigheter inom vilka verksamheten bedrivs, följer nämnden de initiativ som tas av berörda nämnder och aktörer. Nämnden verkar för en långsiktigt hållbar elförsörjning samt ökad energieffektivisering genom att delta i samverkansforum för gröna avtal och mer energieffektiva lokaler som ansvariga nämnder för fastighetsfrågor och hyresavtal samordnar. Nämnden kommer att ta del av den utveckling som sker i form av uppföljning av gröna hyresavtal. Det har tidigare saknats uppföljning av de gröna bilagorna i hyresavtalen och Malmö stad har genom stadsfastigheter, som också ska genomföra uppföljningen, tagit fram en egen grön bilaga att använda vid förhandlingar om hyreskontrakt.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

 Delvis uppnåtts

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har delvis uppnåtts.

Bedömningen baseras på nämndens åtagande att följa de initiativ som tas av berörda nämnder och aktörer. Detta då nämnden inte äger de fastigheter där verksamheten bedrivs. Då initiativet med den nya gröna bilagan samt uppföljningen av dessa ännu inte har kommit i gång fullt ut är det för tidigt att utvärdera detta.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas uppnås för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att nämnden kommer fortsatt att följa de initiativ som tas av berörda nämnder och aktörer. Detta då nämnden inte äger de fastigheter där verksamheten bedrivs.

## **Målområde - En god organisation**

### **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad är en attraktiv och inkluderande arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar**

#### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

##### **Systematiskt arbetsmiljöarbete**

Nämnden ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete som är ändamålsenligt anpassat efter verksamhetens förutsättningar och behov. Den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) har genomförts på samtliga organisatoriska nivåer i förvaltningen. På övergripande nivå har följande förbättringsområden identifierats:

- Stärka användningen av APT
- Förbättra hanteringen av de mest komplexa fallen av rättshaveristiskt beteende
- Vidareutveckla AGERA, förvaltningens rapporteringssystem för arbetsskador och tillbud, både vad gäller kultur och struktur

Bland årets större insatser kan särskilt lyftas det utvecklingsarbete som genomförts inom avdelningen för ordinärt boende för att stärka det arbetslivsinriktade rehabiliteringsarbetet.

Under året har Arbetsmiljöverket genomfört ett flertal inspektioner med anledning av att nämnden anmält allvarliga arbetsskador. Generellt har inspektionerna visat att nämnden har goda rutiner och efterlevnad, samt att cheferna hanterar utredningar av arbetsskador på ett tillfredsställande sätt. En majoritet av de allvarliga arbetsskadorna är relaterade till hot- och våldssituationer kopplade till kognitiv sjukdom. Den ökande problematiken utgör en betydande utmaning för personalen och påverkar arbetsmiljön

negativt.

För att möta dessa utmaningar arbetar nämnden aktivt med kompetenshöjande insatser, säkerställer att rutiner och handlingsplaner är kända och ändamålsenliga, samt utvecklar samarbetet mellan verksamhet, chef, HR och säkerhetsfunktionerna. I vissa fall har det varit nödvändigt att anlita väktare och personskydd. Det förebyggande arbetet, såsom att stärka rutinkännedom, har visat sig vara en framgångsfaktor. En av de viktigaste åtgärderna är det kollegiala stödet.

Under året har Arbetsmiljöverket inlett en nationell tillsynsinsats inom hemtjänsten som fortsätter 2026. Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön inom hemtjänstens nattverksamhet har också inspekterats av Arbetsmiljöverket, vilket lett till förtydligande av förväntningar och uppföljning. De utmaningar som identifierats vid Arbetsmiljöverkets inspektioner är till stora delar gemensamma för hemtjänsten, vilket understryker behovet av att tillämpa insikterna från inspektionen brett.

### **Chefers förutsättningar**

Chefers förutsättningar ska stärkas under mandatperioden. Ett centralt mål är att minska antalet chefer med fler än 30 medarbetare.

Inom ordinärt boende har rekrytering inletts av chefer för kvällsmedarbetare i en enhet. Det provas även att tillsätta en sektionschef för de medarbetare vars anställning konverterats till tillsvidareanställning – ofta vårdbiträden – där särskilda insatser krävs för att stödja kompetensutveckling mot undersköterska. Ytterligare koncept som testas inkluderar delat ledarskap i en av de största sektionerna, samt rekrytering av chefer som fungerar som extra resurser för att avlasta ordinarie chefer vid behov. Erfarenheterna från dessa försök tas med i det fortsatta arbetet. I avdelning för vård- och omsorgsboenderekrytering påbörjades rekrytering av ytterligare sektionschefer till boenden med särskilt högt antal medarbetare.

I medarbetarenkäten ställs frågor till chefer om deras organisatoriska förutsättningar. Medelvärdet för påståendet "Som helhet har jag bra organisatoriska förutsättningar för att utföra mitt arbete som chef" var 3,9 (jfr 2024: 3,7) på en femgradig skala, och 3,8 (jfr 2024: 3,6) bland sektionschefer. Följdfrågorna visade likt tidigare år att cheferna främst upplever brist på tid och resurser för att utöva ledarskap och utföra sitt arbete.

Personalomsättningen bland chefer minskade för andra året i rad och noterades till 10,7 procent, vilket motsvarar att 24 chefer lämnade sina anställningar varav fem genom pensionsavgång. Det är en minskning mot 2024 då 36 chefer lämnade, varav åtta pensionsavgångar.

Under 2025 påbörjades arbete med att se över modellen för chef i beredskap, med syfte att förbättra förutsättningarna. Arbetet fortsätter under 2026.

Ledarutvecklingsgrupper startade i februari och är en utvecklingsinsats för erfarna sektionschefer som vill fördjupa sitt ledarskap. I samverkan med

förskolenämnden skapas ett forum för reflektion, kollegialt lärande och erfarenhetsutbyte. Deltagarna får stöd genom chefshandledning och formar själva innehållet utifrån aktuella behov och teman med fokus på verksamheten.

Under 2025 påbörjades ny utvecklingsinsats baserad på Försvvarshögskolans koncept Indirekt ledarskap. Satsningen riktar sig till chefer som leder genom andra. Syftet är att stärka det strategiska ledarskapet och ge verktyg för att påverka organisationen genom både handling och förebild. Satsningen kompletterar det breda och långsiktiga arbetet med Utvecklande ledarskap, ett annat av Försvvarshögskolans koncept som utgör ledningsfilosofi i Malmö stad.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

 Delvis uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2024 har delvis uppnått.

Bedömningen baseras främst på de åtgärder och aktiviteter som nämnden genomfört enligt planering för att utveckla och bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) och arbetet med att stärka chefers förutsättningar. Chefsomsättningen minskade för andra året i rad, men insatser för att öka chefstätheten avspeglas ännu inte i de mätbara indikatorerna.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas delvis leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden. Bedömningen baseras på det arbete som skett hittills under mandatperioden och det fortsatta arbete som är planerat i nämndsbudget 2026. Arbetet med att öka chefstätheten kommer att vara ett viktigt bidrag till kommunfullmäktigemålet de kommande åren.

## **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad arbetar för en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder**

### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

#### **Sjuksköterska**

Nämnden arbetar för en god kompetensförsörjning av sjuksköterskor.

Påbörjade utvecklingsarbeten har fortsatt under året, med fokus på översyn av arbetssätt och prioriteringar. En viktig inriktning är att öka den patientnära tiden.

Under året har uppdraget för specialistsjuksköterskor i klinisk verksamhet tydliggjorts och integrerats i uppdragsbeskrivningen för grundutbildad sjuksköterska. Detta är ett led i att möta både verksamhetens behov och de

förväntningar som finns på specialistsjuksköterskans roll. Under 2026 återupptas rekrytering till specialistutbildning under betald arbetstid. Planering för intag till höstterminen 2026 har påbörjats.

Personalomsättningen bland sjuksköterskor under 2025 uppgick till 20,1 procent, jämfört med 24,1 procent 2024. I faktiska tal innebär det att 87 sjuksköterskor avslutade sina tillsvidareanställningar, varav 12 genom pensionsavgång. Under året nyrekryterades 104 sjuksköterskor till tillsvidareanställningar.

Övertidsarbete utgjorde i genomsnitt 1,6 procent av den totala arbetstiden för sjuksköterskor under året, jämfört med 1,3 procent under samma period 2024. Den svaga ökningen kan ha ett samband med den kraftigt minskade användningen av inhyrd personal. En större andel av arbetet – både under ordinarie arbetstid och på övertid – utförs idag av personal i egen regi.

Nyttjandet av extern bemanning motsvarade 5,4 procent av den totala arbetade tiden av sjuksköterskor under perioden januari till december. Omräknat till heltidstjänster motsvarade den inhyrda bemanningen i genomsnitt 18 heltidsresurser per månad. Motsvarande utfall för 2024 var 10,2 procent motsvarande 36 heltidsresurser. Antalet timmar utförda av extern bemanning halverades mellan åren. Kostnaden för extern bemanning under året var 27 237 320 kr, vilket är 44,2 procent lägre än 2024. Utfallet påverkas av att priset för extern bemanning var högre 2025 än 2024.

### **Undersköterska**

Nämnden arbetar aktivt för att öka andelen tillsvidareanställda undersköterskor i förhållande till tillsvidareanställda vårdbiträden. Förhållandet följs genom förändringen i den procentuella andelen undersköterskor av det totala antalet tillsvidareanställda undersköterskor och vårdbiträden. Måttidpunkter är mars och november. I november uppgick andelen undersköterskor till 80,7 procent, jämfört med 79,7 % i november 2024. Ökningen härleds till avdelning för ordinärt boende.

Även den faktiska andelen arbete som utförs av undersköterskor har ökat jämfört med tidigare år. I november utfördes 71,5 procent av arbetet av undersköterskor, jämfört med 70,4 procent samma månad föregående år.

Personalomsättningen bland undersköterskor under årets första hälft uppgick till 10,2 procent, vilket är i nivå med 2024. Det motsvarar att 296 undersköterskor avslutade sina tillsvidareanställningar, varav 65 genom pensionsavgång. Antalet pensionsavgångar var 25 fler än 2024. Under året rekryterades 258 undersköterskor till tillsvidareanställningar. Från årets början till och med mitten av juni har 47 vårdbiträden slutfört sina undersköterskestudier. Ytterligare 71 vårdbiträden är i pågående studier.

Nämnden har fortsatt att utveckla samarbetet med gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden. För att säkerställa rätt kompetensplanering och

möta framtidens behov av undersköterskor har nämnden en studie- och yrkesvägledare på heltid. Uppdraget är att stödja chefer i:

- Formell kartläggning av vårdbiträdens bakgrund och, vid behov, identifiera en preliminär studieväg mot undersköterskeutbildning.
- Fördjupad kartläggning av medarbetare som påbörjat undersköterskeutbildning och skapa individuella utvecklingsplaner.
- Ta fram underlag som ger en aggregerad överblick över kompetensläget inom aktuella verksamhetsområden.

### **Språkutvecklande insatser**

Arbetet med språkutveckling har under 2025 fortsatt vara en viktig del av nämndens kvalitets- och verksamhetsutveckling. Chefer har erbjudits utbildningen *Fem nycklar till en språkutvecklande arbetsplats* genom Vård- och omsorgscollege. Utbildningarna i yrkessvenska har utökats jämfört med tidigare år. Under året genomfördes två 32-veckorsutbildningar med 32 deltagare samt en kortare utbildning med 11 deltagare. Av totalt 43 deltagare bedöms 20 behöva fortsatt utbildning. Medarbetare har även haft möjlighet att studera svenska som andraspråk på gymnasial nivå under hela året, och från oktober även SFI, grundläggande nivå och gymnasienivå på betald arbetstid. Studie- och yrkesvägledare har stöttat genom både gruppinformation och individuell vägledning.

Workshops i språkinläring och språkutveckling har genomförts på arbetsplatser där sektionschef beslutat om insatsen. För att stärka språkutvecklingen i vardagen har tre utbildningar för språkombud genomförts med totalt 38 deltagare.

Det aktuella lagförslaget om språkrav i äldreomsorgen är ute på lagrådsremiss sedan november 2025 och föreslås träda i kraft den 1 juli 2026. Nämndens insatser ligger i linje med det föreslagna språkravet. Socialstyrelsen fick i december i uppdrag att stödja kommunerna i det språkutvecklande arbetet.

### **Ökad förmåga att kompetens- och personalplanera**

Andelen timavlönad arbetstid uppgick till 7,1 procent under 2025, vilket är en ökning jämfört med 6,2 procent 2024. Ökningen kan delvis förklaras av en hög korttidssjukfrånvaro under årets första kvartal. Det är ännu för tidigt att avgöra om detta utgör början på en trend, men användningen överstiger målsättningen om högst 5 procent som gäller för avdelningarna för ordinärt boende och vård- och omsorgsboende.


Bland omvårdnadspersonalen motsvarade oövertidsarbetet 1 procent av den totala arbetade tiden under året. För sjuksköterskor var motsvarande siffra 1,6 procent. Övertidsuttaget bland sjuksköterskor under de bemanningsmässigt kritiska sommarmånaderna var något högre än föregående år. Trots detta ligger den fortsatt på en låg nivå sett ur ett flerårigt perspektiv.

Inom avdelning för vård- och omsorgsboende har arbete inletts med att etablera resursgrupper på enhetsnivå. Syftet är att uppnå en mer ändamålsenlig bemanning, högre kvalitet och kontinuitet med minskat



beroende av timavlönade resurser. Inom avdelning för ordinärt boende har arbetet med att likrikta resursmodellens tillämpning inom hemtjänstenheterna fortsatt.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

 Delvis uppnåtts

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har delvis uppnåtts.

Bedömningen baseras på positiva förflyttningar i flertalet mätbara indikatorer, däribland minskad användning av extern sjuksköterskebemanning och en högre andel undersköterskor av omvårdnadspersonalen. Negativ utveckling i förhållande till målet noteras i användningen av timavlönade och övertid. Kompetensförsörjningen är en fortsatt utmaning för nämnden och stadigvarande effekter krävs för att bidraget till kommunfullmäktigemålet ska anses uppnått.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas delvis leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden. Bedömningen baseras på det arbete som skett hittills under mandatperioden och det fortsatta arbete som är planerat i nämndsbudget 2026.

## **Kommunfullmäktigemål - Malmö stad ger en god och likvärdig service**

### **Uppföljning av bidrag till kommunfullmäktigemålet**

Enkätundersökningen "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?" (den så kallade brukarundersökningen) genomförs årligen av Socialstyrelsen. 2025 inkom 2 467 svar (56 procent) från Malmös brukare inom hemtjänsten och 749 svar (46 procent) inom vård- och omsorgsboende. Resultaten nedan omfattar Malmös vård- och omsorgsboenden i offentlig regi. Resultaten och de valda frågorna i undersökningen används för att följa upp nämndens bidrag till en god och likvärdig service.

Malmös hemtjänst är uppdelad i 5 enheter respektive 53 sektioner. I Malmö finns 39 vård- och omsorgsboende i offentlig regi samt 9 boende i privat regi. I årets undersökning saknas resultat för ett av Malmös offentliga boende på grund av för få svar. Resultaten redovisas i form av andel positiva svar per fråga (t.ex. Mycket bra/Ganska bra eller Ja, alltid/Ja, oftast).

### **Hemtjänst**

	Malmö resultat 2025 (förändring jmf med 2024)	Skillnad mellan enheter 2025	Skillnad mellan sektioner 2025
Personalen har tillräckligt med tid för arbetet?	71 % (+1 procentenhet)	12 procentenheter (högst: 76% och lägst: 64%)	56 procentenheter (högst: 91% och lägst: 35%)
Har lätt att få kontakt med personalen vid behov?	61 % (-1 procentenhet)	17 procentenheter (högst: 72% och lägst: 55%)	49 procentenheter (högst: 83% och lägst: 34%)
Tycker att hemtjänstpersonalen har den kunskap och kompetens som behövs?	80 % (0 procentenhet)	10 procentenheter (högst: 86% och lägst: 76%)	37 procentenheter (högst: 94% och lägst: 57%)

#### *Personalen har tillräckligt med tid för arbetet?*

Andelen positiva svar på frågan: "Brukar personalen ha tillräckligt med tid för att kunna utföra sitt arbete hos dig?" är 71 procent i Malmö i år. Det är en ökning med en procentenhet jämfört med förra året, vilket är inom felmarginalen. Det skiljer 12 procentenheter mellan den enhet som har högst resultat i år (76 procent) och den enhet som har lägst resultat (64 procent). Sett till sektioner är spannet 56 procentenheter mellan den sektion som har högst notering (91 procent) och den sektion som har lägst notering (35 procent). Att ha tillräckligt med tid på plats hos Malmöbon är en av flera förutsättningar för att servicen ska upplevas som god och likvärdig. Tillräckligt med tid handlar till stora delar om upplevelsen av hur och på vilket sätt tiden används i förhållande till de insatser som ska genomföras snarare än antal minuter. En upplevelse av otillräcklig tid kan innebära att Malmöbon inte uttrycker alla delar av sitt behov av hjälp just därför att det upplevs som att utrymmet inte finns. Detta kan i sin tur innebära att servicen varken blir god eller likvärdig. Samtidigt som det är en upplevelse av hur personalen hanterar tiden finns det ett ansvar från arbetsgivaren att skapa förutsättningar för personalen att kunna ge Malmöborna en upplevelse av att tiden både är och känns tillräcklig för att kunna ge en god och likvärdig service.

#### *Har lätt att få kontakt med personalen vid behov?*

Andelen positiva svar på frågan: "Hur lätt eller svårt är det att få kontakt med hemtjänstpersonalen vid behov?" är 61 procent i Malmö i år. Det är en minskning med en procentenhet jämfört med förra året, men inom felmarginalen. Det skiljer 17 procentenheter mellan den enhet som har högst resultat i år (72 procent) och den enhet som har lägst resultat (55 procent). Sett till sektioner är spannet 49 procentenheter mellan den sektion som har högst notering (83 procent) och den sektion som har lägst notering (34 procent). Att kunna få kontakt med hemtjänstpersonalen vid behov kan bidra till ökad känsla av trygghet och förutsägbarhet för Malmöbon. Kontaktcenter utgör en väg in till staden för många Malmöbor och många frågor kan besvaras där direkt. Frågor som rör den enskildes insatser eller när personalen från hemtjänsten kommer behöver dock besvaras av verksamheten direkt. Utifrån resultatet att 61 procent anger att det är lätt att få kontakt med personalen vid behov bör arbetet mot att höja resultatet

riktas mot att Malmöbon ska ha tillgång till tillräckligt mycket information så att behovet av att ta kontakt vid olika tillfällen minskar. Det innebär i sin tur att det måste vara enkelt för Malmöbon att få tillgång till olika typer av information. Detta kan exempelvis ske genom olika typer av digitala plattformar där information kring Malmöbons vård och omsorg finns tillgänglig.

***Tycker att hemtjänstpersonalen har den kunskap och kompetens som behövs?***

Andelen positiva svar på frågan: "Tycker du att personalen har den kunskap och kompetens som behövs för att göra sitt arbete hos dig?" är 80 procent i Malmö i år. Det är ett oförändrat resultat jämfört med förra året. Det skiljer 10 procentenheter mellan den enhet som har högst resultat i år (86 procent) och den enhet som har lägst resultat (76 procent). Sett till sektioner är spannet 37 procentenheter mellan den sektion som har högst notering (94 procent) och den sektion som har lägst notering (57 procent). Frågan om Malmöbon tycker att hemtjänstpersonalen har den kunskap och kompetens som behövs har tillkommit i undersökningen för två år sedan. I denna fråga är skillnaderna mellan sektioner något lägre jämfört med två tidigare redovisade frågor men skillnaden är trots detta stor och visar på att även här behöver likvärdigheten öka. Den totala nöjdheten kring kunskap och kompetens får ses som en bra förutsättning för att kunna leverera en god och likvärdig service. Här spelar både den enskilde medarbetarens förmåga att omsätta sina kunskaper roll men också i vilken grad medarbetarna får den kompetensutveckling som de behöver för att kunna utföra uppdraget.

**Vård- och omsorgsboende (offentlig regi)**

	<b>Malmö resultat 2025 (förändring jmf med 2024)</b>	<b>Skillnad mellan enheter 2025</b>	<b>Skillnad mellan sektioner 2025</b>
Personalen har tillräcklig med tid för arbetet?	71 % (-2 procentenheter)	7 procentenheter (högst: 74% och lägst: 67%)	85 procentenheter (högst: 100% och lägst: 15%)
Har lätt att få kontakt med personalen vid behov?	81 % (-2 procentenheter)	16 procentenheter (högst: 87% och lägst: 71%)	71 procentenheter (högst: 100% och lägst: 29%)
Tycker att hemtjänstpersonalen har den kunskap och kompetens som behövs?	84 % (0 procentenhet)	6 procentenheter (högst: 87% och lägst: 81%)	53 procentenheter (högst: 100% och lägst: 47%)

***Personalen har tillräcklig med tid för arbetet?***

Andelen positiva svar på frågan: "Brukar personalen ha tillräckligt med tid för att kunna utföra sitt arbete hos dig?" är 71 procent i Malmö i år. Det är en minskning med två procentenheter jämfört med förra året, men inom felmarginalen. Det skiljer 7 procentenheter mellan den enhet som har högst resultat i år (74 procent) och den enhet som har lägst resultat (67 procent). Sett till sektioner är spannet 85 procentenheter mellan den sektion som har högst notering (100 procent) och den sektion som har lägst notering (15 procent). Förutsättningarna på ett vård- och omsorgsboende skiljer sig till viss del

från förutsättningarna inom hemtjänsten genom närheten till omsorgstagarna. Upplevelsen av tillräckligt med tid skiljer sig troligtvis inte nämnvärt från hemtjänsten utan är även inom vård- och omsorgsboende beroende av upplevelsen av mötet snarare än det exakta antalet minuter som finns tillgängligt. Det är viktigt att nämnden skapar förutsättningar att kunna arbeta på ett sådant sätt att tiden både är och upplevs som tillräcklig. Skillnaden mellan olika sektioner är omfattande samtidigt som det är viktigt att komma ihåg att det bara krävs 7 svarande för att ett resultat ska kunna anges på en sektion. Ett resultat med 7 svarande innebär stor osäkerhet i hur rättvisande resultatet är. Oavkortat detta är skillnaderna så pass stora att det inte kan anses bidra till ökad likvärdighet. Noterbart är dock att 30 av de totalt 38 boenden som har ett resultat ligger på 62 procent eller högre och resterande 8 boenden har ett resultat mellan 58 och 15 procent.

#### *Har lätt att få kontakt med personalen vid behov?*

Andelen positiva svar på frågan: "Hur lätt eller svårt är det att få kontakt med personalen på ditt äldreboende, vid behov?" är 81 procent i Malmö i år. Det är en minskning med 2 procentenheter jämfört med förra året, men inom felmarginalen. Det skiljer 16 procentenheter mellan den enhet som har högst resultat i år (87 procent) och den enhet som har lägst resultat (71 procent). Sett till sektioner är spannet 71 procentenheter mellan den sektion som har högst notering (100 procent) och den sektion som har lägst notering (29 procent). Inom denna fråga har avdelningen totalt sett ett gott resultat med en relativt hög andel som anser att det är lätt att få kontakt med personalen vid behov. Precis som inom hemtjänsten är möjlighet att få kontakt och framföra sina behov en viktig grund för en god service. Skillnader i resultat finns framförallt mellan sektioner vilket påverkar likvärdigheten. Av 38 boenden har 23 boenden ett resultat på 80 procent eller högre varav 6 boenden har 100 procents nöjdhet och endast två boenden har ett resultat under 60 procent. Förutsättningarna att lätt kunna få kontakt med personalen på vård- och omsorgsboende är goda genom att personalen finns tillgänglig på plats vilket kan ha en positiv inverkan på upplevelsen av god service.

#### *Tycker att personalen har den kunskap och kompetens som behövs?*

Andelen positiva svar på frågan: "Tycker du att personalen har den kunskap och kompetens som behövs för att göra sitt arbete på ditt boende?" är 84 procent i Malmö i år. Det är ett oförändrat resultat jämfört med förra året. Det skiljer 6 procentenheter mellan den enhet som har högst resultat i år (87 procent) och den enhet som har lägst resultat (81 procent). Sett till sektioner är spannet 53 procentenheter mellan den sektion som har högst notering (100 procent) och den sektion som har lägst notering (47 procent). Inom denna fråga har 28 av 38 boenden ett resultat som är 81 procent eller högre, varav fyra boenden har 100 procents nöjdhet. Den totala nöjdheten kring kunskap och kompetens får ses som en bra förutsättning för att kunna leverera en god och likvärdig service. Här spelar både den enskilde medarbetarens förmåga att omsätta sin kunskaper roll men också i vilken grad medarbetarna får den kompetensutveckling som de behöver för att kunna utföra uppdraget.

### *Sammanfattande analys*

Hälsotillstånd påverkar ofta hur en individ uppfattar den omsorg de får. Personer med sämre självskattad psykisk hälsa rapporterar ofta lägre nöjdhet med äldreomsorgen. Ensamhet och ångest har ett starkt negativt samband med den upplevda tillfredsställelsen med livet. Svårigheter att klara dagliga aktiviteter är ofta kopplade till behovet av mer omfattande omsorg, vilket ställer högre krav på att relationen med personalen fungerar väl för att bibehålla nöjdheten. Samtidigt som vi vet att andelen äldre ökar och andelen i vissa åldersgrupper som har insatser från äldreomsorgen minskar ser nämnden att de grupper som har insatser har en större grad av ohälsa jämfört med tidigare. Detta kan bekräftas av förvaltningens mätningar inom Kuben och sammanställningar över ålder och antal år som äldre bor på vård- och omsorgsboende. Detta innebär sammantaget att det krävs mer för att upprätthålla resultat. Det kan handla om resurser i form av kompetens, tid, utformning av hjälpmedel och välfärdstekniska lösningar, lokaler, mat och aktiviteter. Samtidigt kan både nämnden och staden som helhet påverka äldres hälsa och livskvalitet genom olika förebyggande insatser och tillgängliga boende och livsmiljöer som bryter social isolering och främjar hälsa. Upplevelsen är alltså påverkbar både genom direkta och indirekta åtgärder.

### **Bedömning av bidrag till kommunfullmäktigemålet för året**

 Delvis uppnått

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet för 2025 har delvis uppnått.

Bedömningen baseras på att det finns en relativt stor spridning i resultatet mellan olika organisatoriska enheter som påverkar framförallt likvärdigheten i staden, detta innebär i sin tur att bidraget delvis men inte fullt uppnått. I övrigt återfinns ett gott resultat för de frågor som anses ha betydelse för en god service och där bedöms därför nämnden bidra till kommunfullmäktigemålet.

### **Bedömning av förväntad förflyttning för mandatperioden**

Bedömningen är att bidraget till kommunfullmäktigemålet förväntas delvis leda till önskad förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet för mandatperioden.

Bedömningen baseras på att utvecklingen framförallt gällande likvärdighet över staden inte utvecklats i önskad riktning.

## **Redovisning av budgetuppdrag**

### **Målområde - En attraktiv stad för arbete och hållbar tillväxt**

**Kommunstyrelsen ges, i samarbete med arbetsmarknads- och socialnämnden och andra berörda nämnder, i uppdrag att utreda hur kommunens arbetsmarknadsinsatser mer strategiskt kan användas för att lösa aktuella och framtida utmaningar inom kommunens kompetensförsörjning**

Uppdraget återskärts av stadskontoret i samarbete med arbetsmarknads- och socialnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden.

## **Uppföljning av nämndsmål**

### **Förbättra brukarnas upplevelse av kvalitet i hemtjänsten genom att utveckla styrningen mot tillit och utan minutscheman**

Som en del i Malmömodellens fokus på kvalitet och tillit har arbetssättet med besöksuppföljningen fortsatt att utvecklas och implementeras under året. Genom kontinuerlig uppföljning av den planerade och utförda tiden för insatserna kan tiden justeras så att brukarens individuella behov tillgodoses på bästa sätt och ger medarbetarna en högre grad av inflytande och påverkan på sitt arbete i vardagen. Besöksuppföljningen utgör viktigt underlag för gott samarbete mellan omvårdnadslaget, sektionschef och hemtjänstkoordinator.

Implementeringen av frekvensprojektet har slutförts under året och samtliga enheter i hemtjänsten arbetar nu efter arbetssättet som innebär en utökad flexibilitet för fast omsorgskontakt att justera frekvensen utifrån socialsekreterarens beslut. Utvärdering skedde under hösten vilken visade på ett visst behov av förtydliganden i arbetssättets tillämpning men är nu fungerande. Arbetet med frekvens kommer fortsätta följas under 2026.

### **Malmöbor och deras anhöriga ska uppleva välbefinnande, livskvalitet och trygghet i vardagen genom respektfullt och professionellt bemötande och personcentrering i vården och omsorgen**

Socialstyrelsens brukarundersökning utgör en kvantitativ uppföljning i ordinärt boende och i vård- och omsorgsboende. Följande frågor utgör ett underlag för att undersöka hur väl nämnden svarar mot det uppsatta nämndsmålet.

- Brukar personalen ta hänsyn till dina åsikter och önskemål om hur hjälpen skall utföras? (Åsikter och önskemål)
- Brukar personalen bemöta dig på ett bra sätt? (Bemötande)
- Hur tryggt eller otryggt känns det att bo hemma med stöd från hemtjänsten?/Hur tryggt eller otryggt känns det att bo på ditt äldreboende? (Trygghet)
- Känner du förtroende för personalen som kommer hem till dig? /Känner du förtroende för personalen på ditt äldreboende? (Förtroende)
- Om du som anhörig har hjälpt till att svara på frågeformuläret: Hur tycker du att samarbetet mellan dig och hemtjänsten/äldreboendet

fungerar? (Samarbete anhöriga)

Frågorna i brukarundersökningen är valda just för att fånga aspekter och förutsättningar kopplade till välbefinnande, livskvalitet och trygghet. Dessa områden kan påverkas av upplevelsen av att ha hemtjänst och bo på vård- och omsorgsboende men kan också påverkas av andra faktorer och omständigheter i den enskildes vardag som nämnden inte har rådighet att påverka. Att få sina åsikter och önskemål tillgodosedda, få ett bra bemötande och känna förtroende för personalen är tillsammans viktiga byggstenar för såväl välbefinnande som trygghet men också grunden i ett respektfullt och professionellt bemötande.

Inom både hemtjänsten och i vård- och omsorgsboende får frågan om gott bemötande högt resultat oavsett indelningsgrund. Inom hemtjänsten upplever män något högre grad av trygghet och förtroende för personalen jämfört med kvinnor. Den största spännvidden i skillnad i resultat finns gällande frågan om hänsyn till åsikter och önskemål. När någon annan enbart svarat på enkäten är nöjdheten 72 procent jämfört med gruppen som uppger ett gott eller mycket gott hälsotillstånd där är nöjdheten kring åsikter och önskemål 87 procent, 15 procentenheter skillnad. Lika stor skillnad finns för frågan kring samarbete med anhöriga där de med ett gott hälsotillstånd har ett resultat på 85 procent medan de som svarat själva eller ihop med någon har 70 procent nöjdhet gällande samarbetet med anhöriga.

#### Resultat i 2025 års nationella brukarundersökning, hemtjänst, Malmö stad, andelar

	Åsikter och önskemål	Bemötande	Trygghet	Förtroende	Samarbete anhöriga
Totalt	76	91	79	80	75
Kvinnor	76	91	78	79	75
Män	76	90	80	83	75
Mycket/ganska gott hälsotillstånd	87	97	92	90	85
Svarat själv eller ihop med någon	77	91	79	80	70
Någon annan svarat	72	90	78	80	78

Källa: Socialstyrelsen

Inom vård- och omsorgsboende inkluderas i resultatet både offentlig regi och privat regi. Inom vård- och omsorgsboende har frågorna gällande bemötande och trygghet genomgående höga resultat men för båda dessa frågor har män ett högre resultat jämfört med kvinnor. Skillnaden mellan könen är som störst när det gäller samarbete med anhöriga. 87 procent av



männen upplever ett gott samarbete medan motsvarande resultat bland kvinnor är 81 procent. Det är endast inom frågan kring hänsyn till åsikter och önskemål som kvinnor har ett högre resultat än män. Inom frågan förtroende för personalen finns den största spännvidden, här anger 91 procent av de med gott eller ganska gott hälsotillstånd att de har förtroende för personalen medan när någon annan svarat är motsvarande siffra 80 procent. Precis som inom hemtjänsten så är det inom vård- och omsorgsboende gruppen med gott eller mycket gott hälsotillstånd som har det högsta resultatet oavsett frågeområde.

### Resultat i 2025 års nationella brukarundersökning, vård- och omsorgsboende, Malmö stad, andelar

	Åsikter och önskemål	Bemötande	Trygghet	Förtroende	Samarbete anhöriga
Totalt	76	89	87	80	83
Kvinnor	76	88	86	80	81
Män	74	90	89	80	87
Mycket/ganska gott hälsotillstånd	78	94	94	91	89
Svarat själv eller ihop med någon	76	88	88	81	79
Någon annan svarat	75	90	86	80	85

Källa: Socialstyrelsen

Nämnden svarar väl upp mot viktiga förutsättningar för att Malmöbor och anhöriga som har vård och omsorg ska uppleva välbefinnande, livskvalitet och trygghet. Bemötande, trygghet och förtroende visar på bra resultat inom både hemtjänst och vård- och omsorgsboende och är viktiga delar för att uppleva ett gott samarbete som anhörig samt känna att det finns en möjlighet att framföra sina åsikter och önskemål och att dessa tas emot på ett professionellt sätt oavsett om de är möjliga att genomföra eller inte. Det något lägre resultatet inom åsikter och önskemål i jämförelse med övriga frågeområden kan bero på skillnader mellan å ena sidan ambitionsnivå från nämnden och möjligheter hos personalen och å andra sidan förväntningar hos Malmöbor och anhöriga kring vilka åsikter och önskemål som ska tillgodoses. Här finns därför ett delat ansvar att tydliggöra och kommunicera detta.

Utvecklingen inom nämndens verksamhet går mot att fler flyttar in på vård- och omsorgsboende senare och bor där kortare tid. Inom avdelningen för ordinärt boende syns en utveckling mot mer vårdkrävande och komplexa insatser. Detta innebär att nämnden i högre utsträckning behöver beakta hälsotillstånd som en viktig aspekt för att kunna bibehålla ett gott resultat och där Malmöbor och anhöriga har möjlighet att uppleva just

välbefinnande, livskvalitet och trygghet i vardagen trots skillnader i hälsa.

### **Kvalitativ uppföljning**

Brukar- och anhörigsamtal genomförs regelbundet med de Malmöbor som har insatser och som möter nämndens medarbetare. Dialogen utgör ett komplement till Socialstyrelsens brukarundersökning och ger därför möjlighet till löpande återkoppling av upplevelsen av nämndens verksamhet. Under hösten 2025 har en workshop med sektionschefer genomförts i syfte att fånga olika kvalitativa delar av arbetssättet. Resultatet från workshopen visade att dialogerna är givande men innehåller även en del utmaningar. Framförallt är det uppskattat att sektionschefen aktivt tar kontakt och vill veta hur man upplever vården och omsorgen, både av de som får den och de som är anhöriga. Dialogen blir ett redskap att ta kontakt tidigt om misstanke finns om att något inte är bra. Att ha en regelbunden kontakt är relationsbyggande och sänker trösklarna för brukare och anhöriga att ta kontakt. Det finns därför ett värde i att ha kontakt med de som redan är nöjda. Samtalet kräver ofta finkänslighet med stor del av bekräftande och lyhördhet då det finns ett beroendeförhållande mellan Malmöbor som har insatser från nämnden och dess anhöriga och medarbetarna som utför insatser.

Ofta framkommande utmaningar var samtal i samband med kognitiva sjukdomar och/eller olika typer av funktionsnedsättningar och i de fall som det finns förväntningar som sträcker sig utanför det som uppdraget tillåter. Särskilt utmanande upplevdes det också att informera anhöriga kring vad som ingår och inte ingår i uppdraget och deras acceptans kring detta. Vid bristande kunskaper i svenska hos brukare och anhöriga bokas tolk in och i vissa fall har flerspråkiga kollegor kunnat bistå. Generellt framkom att det är viktigt att anpassa frågorna efter den man ska prata med utifrån bakgrund och förmågor.

Underlaget från samtalen används som återkoppling till medarbetare, i grupp och enskilt. Det ger möjligheter till reflektion kring arbetssätt, vad som fungerar bra och vad som behöver utvecklas. Konkret feedback bidrar till ökad professionalitet och motivation när den kan kopplas till det egna arbetet i vardagen vilket i sin tur leder till åtgärder och förbättringar av verksamheten. Brukar- och anhörigsamtalen kan också vara ett underlag för APT och kvalitetsdialoger på sektionerna.

## **Medarbetarna ska uppleva sitt arbete som meningsfullt och känna sig uppskattade och respekterade i sin profession**

Uppföljningen av målet har genomförts med stöd av medarbetarenkätens frågor inom organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA). Särskild vikt har lagts vid nedanstående frågeställningar, som kan kopplas till ambitionen att skapa arbetsmiljöer där medarbetare känner arbetsglädje och stolthet. Nedanstående utfall avser det samlade utfallet och redovisas på en femgradig skala där ett högre värde motsvarar en mer positiv upplevelse.

Utfallet från föregående mätning (2024) anges inom parentes.

- Jag har en rimlig arbetsbelastning 3,7 (3,7)
- Jag har möjlighet att påverka mitt arbete 4,0 (3,9)
- Jag känner att mitt arbete är meningsfullt 4,5 (4,4)
- Jag känner mig delaktig på arbetsplatsen 4,2 (4,2)

Förbättringsarbetet sker i hög grad lokalt på nämndens arbetsplatser. Resultaten har först presenterats och diskuterats i respektive arbetsgrupp, ofta i nära anslutning till enkätperioden. Genom dialogen har arbetsplatserna identifierat både styrkor och förbättringsområden i arbetsmiljön. Arbetsplatsernas egna analyser av resultatet är avgörande för att förstå hur faktorer som arbetsbelastning, delaktighet och möjlighet att påverka faktiskt tar sig uttryck i vardagen. Arbetsplatserna formulerar eller uppdaterar sina OSA-mål och handlingsplaner, där konkreta åtgärder följs upp löpande, exempelvis vid APT. OSA-målen ska vara förankrade i gruppens dialog och utgå från både frisk- och riskfaktorer.

# Ekonomisk utveckling under året

## Budgetavvikelse

### Driftbudget

Tkr	Utfall	Prognos DR	Förändring
Nettokostnad	-3 843 175	-3 839 806	-3 369
Kommunbidrag	3 929 806	3 929 806	0
<b>Resultat (budgetavvikelse)</b>	<b>86 631</b>	<b>90 000</b>	<b>-3 369</b>

### Orsaker till årets resultat

Viktiga orsaker till årets resultat	Utfall
Vård - och omsorgsboende inkl korttidsboende	49 820
Ordinärt boende inkl hemsjukvård	-4 452
Hälsa- och förebyggande	3 642
Egen verksamhet myndighet	2 963
Övrig gemensam verksamhet och stab	34 658
<b>Summa budgetavvikelser</b>	<b>86 631</b>

### Förändringar jämfört med delårsrapport

Viktiga förändringar jämfört med delårsrapport	Utfall
Vård - och omsorgsboende inkl korttidsboende	12 320
Ordinärt boende inkl hemsjukvård	-3 052
Hälsa- och förebyggande	842
Egen verksamhet myndighet	-1 237
Övrig gemensam verksamhet och stab	-12 242
<b>Summa förändringar</b>	<b>-3 369</b>

### Investeringsram

Tkr	Utfall	Budget	Avvikelse
Inventarier	22 879	35 000	12 121
<b>Summa investeringar</b>	<b>22 879</b>	<b>35 000</b>	<b>12 121</b>

## Budgetavvikelser delverksamheter

### Verksamhetsmått

	Utfall	Budget	Avvikelse
Antal platser, vårdboende per månad	1 877	1 931	-54
Antal timmar/månad, ordinärt boende exklusive larm	156 534	164 000	-7 466
Antal platser, korttid per månad	123	148	-25
Antal timmar ledsagning, per månad	6 621	7 500	-879
Antal timmar avlösning, per månad	541	700	-159
Antal beslutade besök, dagverksamhet per månad	1 729	1 835	-106

### Verksamheter

Tkr	Utfall	Budget	Avvikelse
Vårdboende inklusive korttid	1 760 139	1 809 959	49 820
Ordinärt boende inklusive hemsjukvård	1 490 852	1 486 400	-4 452
Hälsa och förebyggande	120 064	123 706	3 642
Egen verksamhet myndighet	153 108	156 071	2 963
Övrig gemensam verksamhet och staben	319 012	353 670	34 658
<b>Summa</b>	<b>3 843 175</b>	<b>3 929 806</b>	<b>86 631</b>

## Analys av avvikelse i förhållande till nämndens driftbudget

### Totalt förvaltningen

Totalt för året redovisar nämnden ett överskott på 86 631 tkr.

Nämndens helårsutfall visar sammantaget ett positivt ekonomiskt resultat på 86 631 tkr, vilket ligger i nivå med prognosen i delårsrapporten 90 000 tkr. Överskott redovisas inom vård- och omsorgsboende, hälsa och förebyggande, myndighet samt stab och gemensam verksamhet, medan ordinärt boende uppvisar ett underskott. Utfallet förklaras i stor utsträckning av lägre volymer än budgeterat inom biståndsbudgeten, vilket avspeglas i biståndsbesluten i form av färre brukare, färre placeringar och färre beviljade timmar. Under 2025 tillfördes 50 000 tkr till nämndens budget för kompetenslyft. Av tilldelade medel har cirka 40 000 tkr förbrukats. Därutöver har ytterligare 15 100 tkr tillförts via kommunstyrelsens anslag till

förfogande, varav 6 100 tkr inte nyttjades och därför omfördelades till andra förvaltningar.

Underskotten i verksamheten täcks av överskott inom biståndsbudgeten samt överskott inom gemensam verksamhet och stab.

### **Vård- och omsorgsboende inklusive korttidsboende**

Totalt redovisas ett överskott på 49 820 tkr för helåret.

#### ***Biståndsbeslut utfall***

För köp av verksamhet inom vårdboende inklusive korttid redovisas totalt ett överskott på 37 087 tkr.

Utfallet av antal platser inom vårdboende är 1 877 platser vilket är 54 platser färre än budgeterat. Detta genererar ett överskott på 28 078 tkr. Överskottet beror på att antalet ansökningar och placeringar på vårdboende inte ökat i den takt som förväntats. En av anledningarna till detta är att flera lägenheter under början av året inte varit tillgängliga på grund av renovering. Dessutom har antalet tillgängliga gruppboendeplatser varit färre än önskvärt. Därför pågår fortlöpande ett arbete med att konvertera fler platser till gruppboende. Som exempel kan nämnas att antalet gruppboendeplatser som bedrivs ökat från 826 under 2022 till 988 i slutet av 2025. Parallellt med konverteringarna testas ett nytt arbetssätt där placering i boende sker utifrån individens behov snarare än diagnos. En utvärdering kommer att genomföras under våren 2026 varefter ställning ska tas till om arbetssättet ska införas i större skala inom de kommunala särskilda boendena.

Även hos privata vårdgivare har antalet tillgängliga gruppboendeplatser varit lägre än efterfrågan, vilket är den främsta orsaken till överskottet.

Utfallet för korttidsboende är i genomsnitt 123 platser per månad vilket är 25 färre än budgeterat. Detta genererade ett överskott på 9 009 tkr. Överskottet beror på att förvaltningen köpt in färre platser av privata vårdgivare, samt ett lägre utflöde från sjukhuset till korttiden än förväntat. En annan anledning är att de som har vistats på korttid i väntan på en särskild boendeplats varit färre 2025 än 2024.

#### ***Egen verksamhet utfall***

Avdelningen för vård -och omsorgsboende redovisar ett överskott på 12 733 tkr. Överskottet finns inom samtliga enheter utom HSL-enheten.

HSL-enheten redovisar ett underskott på 6 589 tkr. Drygt 5 000 tkr av underskottet härleds till kostnader för tekniska hjälpmedel. Enhetens kostnader för tekniska hjälpmedel har ökat med cirka 2 000 tkr jämfört med föregående år. Ett arbete har pågått i förvaltningen med att se över kostnadsansvaret för individuellt förskrivna hjälpmedel mellan avdelningarna. Detta arbete har inneburit en ökad mängd förskrivna hjälpmedel från avdelningen ordinärt boende i samband med brukares flytt till avdelningen för vård- och omsorgsboende. Resterande del av underskottet avser personalkostnader. Ett analysarbete har pågått i enheten under året för att säkerställa rätt arbetssätt och grundbemanning,

vilket gett goda resultat. Underskottet för personalkostnader har nästintill halverats jämfört med föregående år. Kostnaderna för extern inhyrd personal har sjunkit med cirka 70 procent jämfört med året innan. Årets löneöversyn för bland annat fysioterapeuter och arbetsterapeuter blev högre än utrymmet, vilket förklarar en del av underskottet.

Boendeenheterna bestående av fem enheter redovisar sammanlagt ett överskott för perioden på 6 827 tkr. Genomsnittlig beläggning för året har varit 95,11 procent, vilket är lägre än den budgeterade beläggningen på 97 procent. Överskottet kan förklaras av att verksamheten anpassat bemanningen utifrån rådande beläggning. Ett arbete pågår med att testa flexibla boendeplatser för att tillgodose behovet och öka tillgängligheten av platser för personer med demenssjukdom.

Korttidsenheten redovisar ett överskott på 3 615 tkr. Hela överskottet härleds till personalkostnader. Korttidens genomsnittliga beläggning för året har legat på 86,42 procent vilket är under den budgeterade beläggningen på 97 procent. Överskottet inom korttidsenheten förklaras precis som för boendeenheterna av en anpassad bemanning utifrån den lägre beläggningen.

Måltidsenheten redovisar ett överskott på 2 057 tkr. Överskottet förklaras främst av ett förändrat arbetssätt vid måltidsplanering och inköp, vilket innebar minskade kostnader för bland annat livsmedel. Även transportkostnaderna blev lägre än förväntat.

Övergripande ledning och stabsfunktioner inom vård- och omsorgsboende redovisar ett överskott med 6 823 tkr. 2 600 tkr av överskottet avser medel för välfärdsteknik och kompetenssatsningar som inte användes fullt ut. Resterande del av överskottet förklaras av att personalkostnader och övriga kostnader varit lägre än förväntat.

#### **Ordinärt boende inklusive hemsjukvård**

Totalt redovisas ett underskott med 4 452 tkr.

#### ***Biståndsbeslut utfall***

För köp av verksamhet inom ordinärt boende redovisas ett överskott på 42 859 tkr. Antal beviljade timmar inom ordinärt boende hamnade på 156 534 timmar per månad vilket är 7 466 timmar färre än budgeterat. Att antalet beviljade timmar varit färre än budgeterat beror på att i genomsnitt 5 269 brukare hade beslutade insatser inom hemtjänsten vilket är 136 brukare färre än budgeterat. Utöver dessa finns de brukare som bara har larm vilka uppgick till 3 065 brukare i månaden vilket är 35 färre än budgeterat. Totalt inklusive de som bara har larm blev antalet brukare 8 334 vilket är 171 färre än budgeterat.

En annan anledning till att antalet timmar varit färre än budgeterat är att antalet brukare med över 120 timmar per månad har minskat under året. Malmö och ett flertal andra kommuner i Sverige har under en tid sett att efterfrågan av hemtjänst är lägre än förväntat. Orsakerna till detta analyseras dels av Sveriges kommuner och regioner, dels av förvaltningen

själv. Troligtvis är det en kombination av flera orsaker som påverkar utvecklingen som sker. En av orsakerna till minskningen av timmar under 2025 beror på att antalet brukare över 90 år minskade mer i början av året än normalt vilket medförde att antalet brukare med många timmar minskade. Överskottet beror också på högre brukarintäkter och högre ersättning från Migrationsverket än förväntat.

### ***Egen verksamhet utfall***

Verksamheten i ordinärt boende visar ett underskott med 47 311 tkr.

Hemtjänsten har ett underskott motsvarande 9 009 tkr.

Från början av året till juli månad har de beviljade SOL-timmarna (inkl funktionsstödsnämndens brukare) successivt sjunkit från 169 042 till 160 512 vilket innebär motsvarande minskade intäkter mellan månaderna med upp till 3 000 tkr. Den minskade ersättningen innebär en omställning för att anpassa kostnader, som nästan uteslutande består av personalkostnader, till motsvarande lägre intäkter. Under hösten har antalet beviljade timmar ökat något igen. Verksamhetens arbetssätt medger en viss flexibilitet i organisationen och möjliggör därför en omställning vid förändrade volymer.

Planeringen av sommarperiodens vikarier görs tidigt på våren utifrån det aktuella behovet och med hänsyn till förändringar av de beviljade SOL-timmarna. Årets utveckling har varit svårbedömd och sommaren har inneburit en viss kostnadsökning i förhållande till prognos.

Förvaltningens arbete med att öka andelen undersköterskor sker löpande och detta påverkar även förändringar i personalkostnaderna. Den ekonomiska kompensationen för löneutvecklingen motsvarar enbart den årliga avtalsförändringen.

Årets underskott motsvarar 0,8 procent av hemtjänstens erhållna intäkter.

HSL-verksamheten som framför allt består av sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och kostnader för tekniska hjälpmedel visar sammantaget ett underskott med 41 041 tkr.

Personalomsättningen gällande sjuksköterskor under året uppgick till 21,6 procent (motsvarande för alla yrkeskategorier i hela avdelningen är 11,5 procent). Omsättningen av personal innebär höga kostnader för bland annat introduktion. Kostnader till externa bemanningsföretag har under årets första månader minskat avsevärt men ökat igen under sommaren. Under hösten har genomsnittskostnaden legat på cirka 1 000 tkr per månad vilket är högre än under våren.

Utbildning till specialistsjuksköterskor med fyra platser under våren respektive två under hösten har medfört ökade kostnader. Ersättningen för vikarier motsvarar sjuksköterskors löner men utifrån rekryteringssituationen ersätts dessa med sjuksköterskor från förvaltningens egen BUMS organisation vilket medför en merkostnad med ca 50 tkr per månad och



sjuksköterska.

Rehabverksamheten, arbetsterapeuter och fysioterapeuter, har ett underskott vilket framför allt kopplas till att ekonomiskt utrymme för ersättare vid sjukfrånvaro och semester saknas. Årets löneöversyn har inneburit en löneökning som överstiger budgeterat utrymme.

Av HSL-verksamhetens underskott består 2 455 tkr av kostnader avseende hjälpmedel. Ett arbete med att inventera samtliga hjälpmedel som är utskrivna inom avdelningen har pågått under året. Resultatet härav har inneburit minskade kostnader till Hjälpmedelscentrum fram till och med augusti månad. Från och med september månad ökade priserna som då resulterade i ett underskott för förvaltningen.

Administration och övergripande kostnader inom ordinärt boende har ett överskott med 2 739 tkr vilket framför allt kan kopplas till budgeterad men ej kostnadsförd hyra och återbetalning av preliminära elkostnader 2024. Medel för planerade TERMA utbildningar har ej kunnat användas fullt ut under hösten p.g.a. avsaknad av lämpliga lokaler.

### **Hälsa och förebyggande**

Totalt redovisas ett överskott på 3 642 tkr.

#### ***Biståndsbeslut utfall***

För köp av verksamhet inom hälsa och förebyggande redovisas totalt ett överskott på 4 021 tkr.

Antalet brukare för de förebyggande insatserna har minskat de senaste åren. Beviljade timmar inom ledsagning hamnade på i genomsnitt 6 621 timmar per månad vilket är 879 timmar färre än budgeterat. Beviljade timmar för avlösning hamnade på 541 timmar vilket är 159 timmar färre än budgeterat. Antal beviljade dagar på dagverksamhet hamnade på 1 729 dagar per månad vilket är 106 dagar färre än budgeterat.

#### ***Egen verksamhet utfall***

Avdelningen för hälsa och förebyggande redovisar ett underskott på 379 tkr.

Dagverksamheterna genererar ett överskott på 427 tkr hänförbart till tjänster under rekrytering. I likhet med 2024 har Rönnens dagverksamhet samt Livbojens dagverksamhet pausats under hela 2025 i syfte att upprätthålla en hög beläggning. Beläggningen under 2024 låg i genomsnitt på 92 procent och under 2025 uppgår beläggningen i genomsnitt till 96 procent.

Avlösning och ledsagning genererar ett underskott på 2 122 tkr. Antalet timmar inom avlösning och ledsagning har legat under det planerade och genererat ett intäktsbortfall på 2 915 tkr. En ökad professionalisering av verksamheten har skett samtidigt, som under de senaste åren, antalet timmar inom avlösning och ledsagning har minskat. Verksamheten har anpassat sin organisation utifrån heltid som norm. Liten andel timanställda har dock medfört minskad flexibilitet och att luckor uppstår i planeringen. Att anpassa organisationen till ett lägre uppdrag tar längre tid. Intäktsbortfallet

matchas inte fullt ut med ett överskott på personalkostnader.  
Personalkostnaderna genererar ett överskott på 793 tkr.

Antalet brukare med kontaktperson fortsätter att minska. Under 2025 ett genomsnitt på 12 brukare jämfört med 2024 då antalet var 32 brukare.

Övrig förebyggande verksamhet genererar ett överskott på 1 316 tkr.

### **Myndighetsavdelningen**

#### ***Egen verksamhet utfall***

Myndighetsavdelningen redovisar ett överskott på 2 963 tkr. Detta beror framför allt på att en del tjänster varit under rekrytering under året.

### **Stab och gemensam verksamhet**

#### ***Egen verksamhet utfall***

Totalt redovisas ett överskott på 34 658 tkr.

#### ***Stab***

För förvaltningens stabsavdelningar redovisas ett överskott på 9 292 tkr.  
Överskottet kan hänföras till tjänster under rekrytering.

#### ***Gemensam verksamhet***

Förvaltningens gemensamma verksamhet redovisar ett överskott på 25 366 tkr.

Förvaltningens budget har under 2025 förstärkts med 50 000 tkr avseende kompetenslyft. Vidare har förvaltningen under 2025 erhållit ytterligare medel avseende kompetenslyft motsvarande 15 100 tkr från kommunstyrelsens anslag till förfogande. Av sistnämnda medel användes ej 6 100 tkr utan omfördelades till andra förvaltningar i staden.

Överskottet för gemensam verksamhet kan förklaras av att merparten av budgeterad buffert på 27 000 tkr ej har använts.

### **Avvikelse i förhållande till delårsrapport**

I delårsrapporten prognostiserade nämnden ett överskott om 90 000 tkr.  
Årsresultatet är i nivå med prognosen i delårsrapporten.

### **Vård- och omsorgsboende inklusive korttidsboende**

Avvikelsen på 12 320 tkr förklaras av ett överskott som beror på lägre volymer än prognostiserat samt ett överskott inom den egna verksamheten till följd av lägre bemanning då beläggningen varit lägre än budgeterat.

### **Ordinärt boende inklusive hemsjukvård**

Avvikelsen på -3 052 tkr förklaras av att egen verksamhets utfall har försämrats med 6 689 tkr jämfört med prognos främst på grund av förändrade volymer och kostnadsutveckling. Detta vägs delvis upp av minskade volymer inom biståndsbudgeten.

### **Hälsa och förebyggande**

Avvikelsen på 842 tkr förklaras av lägre volymer än budgeterat inom ledsagning, avlösning och dagverksamhet.

**Egen verksamhet myndighet**

Avvikelsen på -1 237 tkr förklaras av högre personalkostnader än beräknat.

**Förvaltningsövergripande och stab**

Avvikelsen på -12 242 tkr förklaras främst av en regleringspost på 17 300 tkr av förvaltningens totala prognos, som redovisades i delårsrapporten. Inom ramen för prognosprocessen görs en slutlig bedömning på förvaltningsnivå vilket är bakgrunden till denna regleringspost.

## **Analys av avvikelse i förhållande till nämndens investeringsram**

För 2025 tilldelades nämnden en investeringsram på 35 000 tkr. Under året har nämnden förbrukat 22 879 tkr.

Årets investeringar är lägre än budgeterat, vilket delvis beror på att en buffert om 2 500 tkr inte har utnyttjats. Utöver detta redovisar lokalenheten ett överskott om 9 815 tkr som inte har tagits i anspråk för åtgärder kopplade till förvaltningens lokaler.

# Förväntad utveckling kommande år

## Befolkningsutveckling

Malmö står inför en kraftig ökning av den äldre befolkningen, ökade vårdbehov och större komplexitet, vilket kräver en strategisk omställning mot förebyggande insatser och resursförstärkning. Antalet äldre Malmöbor (69 +) förväntas öka med nästan 9 500 personer fram till år 2035. Vid slutet av 2035 väntas det finnas över 4 900 fler Malmöbor som är 80 år eller äldre än det fanns år 2024. Gruppen som är 90 år och äldre blir strax över 800 personer fler 2035 än 2024, med en snabb ökning från 2031.

## Nya arbetssätt för att skjuta upp behovet

För att säkerställa ett effektivt användande av resurserna har nämnden ett stort fokus på att undersöka och implementera nya insatser och arbetssätt för att öka självständighet och skjuta upp behovet hos äldre Malmöbor. Nämnden arbetar med att ställa om organisationen och utveckla arbetssätt för att möta målgruppen i ett tidigare skede och erbjuda andra typer av stöd. Omställningen innebär att omfördela befintliga och nya resurser. De aktiviteter och åtgärder som nämnden kommer fokusera på ligger i linje med den nya socialtjänstlagen. Den nya lagstiftningen betonar förebyggande arbete och planering av insatser för den enskilde med fokus på tidiga och förebyggande insatser, att socialtjänsten ska vara lätt tillgänglig, med möjlighet till insatser utan behovsprövning och att arbetet ska vara kunskapsbaserat och av god kvalitet.

## Säkerställa rätt kompetens för framtida utmaningar

Kompetens behöver finnas på rätt plats och nyttjas på rätt sätt inom alla nämndens verksamheter. Det innebär bland annat att använda undersköterskor och legitimerade medarbetares kompetens på bästa sätt. Under 2026 kommer nämnden arbeta med arbetsdifferentiering inom hemtjänsten gällande utförande av städinsatser. Förslaget, som innebär att servicenämnden föreslås utföra städinsatserna, är en del i att säkra kompetensförsörjningen i hemtjänsten på lång sikt men förväntas också innebära en kvalitetshöjning av städinsatserna för Malmöborna.

Nämnden kommer under 2026 utifrån SKR:s strategi, *Utnyttja teknikens möjligheter*, se över tekniska möjligheter för att underlätta för medarbetare att använda sin kompetens på rätt sätt och ge mer utrymme för värdeskapande arbete.

## Ökad grundbemanning och integrerade gruppboendeplatser inom vård- och omsorgsboende

Under 2026 kommer nämnden att göra en satsning i syfte att öka bemanningen på vård- och omsorgsboenden. I arbetet med att införa flexibilitet i anvisning av brukare med kognitiv sjukdom behöver bemanningen ses över för att kunna möta målgruppens behov. Många brukare som beviljas vårdboende på grund av somatiska behov utvecklar över tid även kognitiv sjukdom vilket betyder att den blandade målgruppen ofta redan finns i verksamheten. Detta ställer krav på att rätt kompetens och resurser finns för att möta brukarnas behov. Samtidigt finns det andra

utmaningar att möta på gruppboenden, där många brukare uppvisar beteendemässiga och psykologiska symtom som också ställer krav på rätt kompetens och resurser. Nämnden kommer att göra en analys av behoven för att använda satsningen ändamålsenligt.

### **Tjänsteköp av hemtjänst och tjänsteköp av personer med hemsjukvård**

Enligt en överenskommelse mellan funktionsstödsnämnden och hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har hälsa-, vård- och omsorgsnämnden sedan 2024 successivt tagit över utförandet av hemtjänst samt kommunal hemsjukvård för personer som funktionsstödsnämndens ansvarar för enligt reglementet. I nämndens verksamhet ingår därmed utförande av hemtjänst och hemsjukvård för dessa målgrupper. Under 2026 sker en fortsatt anpassning till den nya målgruppens behov, både i form av utveckling av samverkan och kontinuerlig kompetensutveckling.

### **Matdistribution**

Under 2026 kommer nämnden förbereda arbete med att producera egen färdiglagad kyld mat av god kvalitet för hushåll som beviljats insatsen bereda måltider.

### **Antal medarbetare per chef**

I hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har 23 procent av cheferna 40 eller fler medarbetare. Det höga antalet medarbetare per chef i stora delar av nämndens verksamhet medför konsekvenser för chefers förutsättningar, medarbetarnas arbetssituation och verksamhetens kvalitet. Nämnden ska, med hänsyn till verksamheternas specifika förutsättningar, fortsätta arbetet med att förändra chefstätheten med stadens mål att ingen chef har fler än 30 medarbetare år 2030.

### **Moderna och tillgängliga system samt utveckling av välfärdsteknik**

Nämnden kommer tillsammans med socialnämnderna och servicenämnden genomföra en upphandling av effektiva och ändamålsenliga verksamhetssystem. För hälsa-, vård- och omsorgsnämnden behöver detta systemstöd omfatta behov både utifrån socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen. En marknadsdiallog planeras under 2026 med målet att ha ett upphandlat system före årsskiftet 2026/2027. Arbetet sträcker sig över innevarande och kommande mandatperiod och innebär flera parallella och komplexa processer. Detta medför ökade kostnader under flera år. Kostnaderna handlar dels om förstärkt bemanning för att frigöra nyckelkompetenser i verksamheterna, dels om dubbla systemkostnader under en övergångsperiod i upp till ett par år.

### **Lokalbehov**

Nämnden står inför ett långsiktigt behov av både utbyggnad och anpassning av sitt lokalbestånd. Enligt lokalbehovsplanen från 2024 finns ett prognostiserat behov av cirka 400 nya platser inom vård- och omsorgsboende fram till 2033. Denna bedömning kvarstår i lokalbehovsplanen som gäller för 2027-2036, trots vissa osäkerheter kring hur framtidens behov och volymer kommer att utveckla sig. Det finns en ekonomisk osäkerhet kopplad till huruvida det är tekniskt möjligt och

kostnadseffektivt att anpassa eller renovera delar av det befintliga lokalbeståndet för att uppfylla lagkrav och verksamhetens behov vilket ytterligare kan påverka det framtida behovet av lokaler.

Behovet av hemtjänst och hemsjukvård väntas öka, men är svårt att prognostisera. Förändrade arbetssätt och pågående utredningar påverkar både lokalbehov och kostnader. Ett omfattande behov av att ersätta, anpassa eller renovera lokaler innebär fortsatt osäkerhet kring framtida lokalkostnader.

## Resultaträkning

Tkr	Utfall	Budget	Avvikelse
Bidrag	223 408	195 068	28 340
Övriga intäkter	4 179 813	4 089 580	90 233
<b>Totala intäkter</b>	<b>4 403 221</b>	<b>4 284 648</b>	<b>118 573</b>
Lönekostnader	-2 294 823	-2 263 744	-31 079
PO-Pålägg	-932 241	-935 220	2 979
Övriga personalkostnader	-1 062	-89	-973
<b>Totala personalkostnader</b>	<b>-3 228 126</b>	<b>-3 199 053</b>	<b>-29 073</b>
Lokal- och markhyror	-246 823	-248 958	2 135
Övriga kostnader	-4 729 331	-4 726 170	-3 161
Avskrivningar	-35 403	-34 421	-982
<b>Totala övriga kostnader</b>	<b>-5 011 557</b>	<b>-5 009 549</b>	<b>-2 008</b>
<b>Nettokostnad exkl. finansnetto</b>	<b>-3 836 462</b>	<b>-3 923 954</b>	<b>87 492</b>
Kommunbidrag	3 929 806	3 929 806	0
Finansiella intäkter	23	0	23
Finansiella kostnader	-6 736	-5 852	-884
<b>Resultat</b>	<b>86 631</b>	<b>0</b>	<b>86 631</b>
<b>Nettokostnad</b>	<b>-3 843 175</b>	<b>-3 929 806</b>	<b>86 631</b>

20 000 tkr av avvikelsen på bidrag beror på högre tilldelning av riktade statsbidrag än budgeterat. Nämnden budgeterar cirka 90 procent av tilldelningen året innan.

Avvikelsen på övriga intäkter beror till stor del på förvaltningsinterna poster så som ersättning för utbildningar med mera. Vidare kan avvikelse på 17 000 tkr hänföras till brukarintäkter som överstiger budget.

# Riktade statsbidrag och övriga bidrag

## Riktade statsbidrag

RIKTADE STATSBRIDRAG, benämning/ ändamål	Ansvarig myndighet/ bidragsgivare	Utfall (tkr)
Säkerställa en god vård och omsorg om äldre	Socialstyrelsen	97 142
Äldreomsorgslyftet	Socialstyrelsen	39 127
God och nära vård	Sveriges Kommuner och Regioner	19 614
Statsbidrag till kommuner för att motverka ofrivillig ensamhet bland äldre genom hälsosamtal	Socialstyrelsen	2 224
Omställning ny socialtjänstlag - Statsbidrag till kommuner till en mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst	Socialstyrelsen	2 000
Livsmedelsverkets stöd för offentlig måltidsverksamhet	Livsmedelsverket	1 860
Socialtjänstens och hälso- och sjukvårdens beredskap	Socialstyrelsen	1 441
Utökad verksamhetsförlagd utbildning (VFU)	Socialstyrelsen	1 183
Statsbidrag för projekt med syfte att motverka ofrivillig ensamhet bland äldre	Socialstyrelsen	545
<b>RIKTADE STATSBRIDRAG</b>	<b>Summa</b>	<b>165 136</b>

## Övriga bidrag

ÖVRIGA BRIDRAG, benämning/ ändamål	Ansvarig myndighet/ bidragsgivare	Utfall (tkr)
Momsbidrag	Skatteverket	42 643
Statlig ersättning för insatser för vissa utlänningar	Migrationsverket	4 174
Lönebidrag	Arbetsförmedlingen	3 999
Sjuklön	Försäkringskassan	1 867
Investeringsbidrag	Staten	1 784
Nystartsjobb	Arbetsförmedlingen	241
Övrigt		3 564
<b>ÖVRIGA BRIDRAG</b>	<b>Summa</b>	<b>58 272</b>

Beloppen i ovanstående tabell är inklusive den del av statsbidragen som fördelas till privata vårdgivare. För 2025 erhöll nämnden 165 136 tkr i riktade statsbidrag. Tillfälliga och riktade statsbidrag i denna omfattning



under ett antal år leder till underfinansierad verksamhet när dessa bidrag upphör. Det innebär att kostnaderna framöver till stor del måste täckas av kommunbidrag.

### **Riktade statsbidrag**

#### ***Säkerställa en god vård och omsorg om äldre***

Statsbidraget syftar till att möjliggöra förbättringar och utveckling av äldreomsorgen. Cirka 4 miljarder fördelas årligen till kommunerna.

#### ***Äldreomsorgslyftet***

Statsbidragets syfte är att stärka kompetensen inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre genom att ge ny och befintlig personal möjlighet att utbildas på arbetstid. 1,7 miljarder fördelas till kommunerna varje år och satsningen sträcker sig till och med 2026. Från och med 2026 omfattar statsbidraget även personal i LSS-boende.

#### ***En god och nära vård***

Från och med 2025 styrs statsbidraget för utvecklingen av nära vård enligt en förordning från regeringen istället för en överenskommelse mellan regeringen och Sveriges kommuner och regioner. Under 2025 fördelades 750 mkr till kommunerna. Omställningsarbetet ska vara klart 2027.

#### ***Statsbidrag till kommuner för att motverka ofrivillig ensamhet bland äldre genom hälsosamtal***

Syftet med statsbidraget är att stötta kommunernas arbete med att motverka ofrivillig ensamhet hos äldre genom arbetet med hälsosamtal. Regeringen har avsatt 100 mkr även 2026.

#### ***Statsbidrag till kommuner till en mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst***

Syftet med statsbidraget är att, inför införandet av en ny socialtjänstlag, stödja kommunerna i omställningen till en långsiktigt hållbar, med förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst. Under 2025 avsatte regeringen 1,2 miljarder och 2026-2028 planerar regeringen att avsätta 2,2 miljarder årligen.

#### ***Livsmedelsverkets stöd för offentlig måltidsverksamhet***

Under 2025 avsatte Livsmedelsverket 75 mkr till stöd för offentliga måltiders beredskap.

#### ***Socialtjänstens och hälso- och sjukvårdens beredskap***

Syftet med statsbidraget är att kommunerna ska kunna genomföra åtgärder för att stärka socialtjänsten och hälso- och sjukvårdens beredskap så att verksamheterna kan upprätthållas under höjd beredskap. Även för 2026 och 2027 avsätter regeringen 300 mkr per år.

#### ***Utökad verksamhetsförlagd utbildning (VFU)***

Satsningen på utökade VFU-platser har som målsättning att bidra till att öka antalet studenter på sjuksköterskeutbildningen och säkerställa genomströmningen. Detta för att antalet legitimerade sjuksköterskor på sikt ska öka och därmed skapa en bredare bas för framtida rekrytering av

sjuusköterskor och möjliggöra utbildning av fler specialistsjuusköterskor. Syftet är att öka incitamenten för samtliga regioner och kommuner att ta emot fler studenter under utbildning.

### **Övriga bidrag**

#### ***Investeringsbidrag***

Investeringsbidrag avseende särskilda boendet Soltofta. Bidraget upphör 2025.

## Sammanfattande redogörelse för uppföljning av privata utförare

Skånes kommuner har det övergripande ansvaret för uppföljning av ramavtalet gällande privata utförare. Avdelningen för myndighet har i uppdrag att genomföra individuppföljningar för samtliga boenden, både kommunala och privata.

Under 2025 har ett nytt arbetssätt införts avseende individuppföljningar samt hantering av de synpunkter som framkommer i samband med dessa. I syfte att stärka kvaliteten i uppföljningen tar myndigheten del av verksamhetens avvikelser och vidtagna åtgärder en gång per månad. För närvarande omfattas verksamheter inom Attendo och Förenade Care. Arbetet pågår med att etablera motsvarande rutiner även gentemot övriga koncerner för att möjliggöra en mer heltäckande kvalitetsuppföljning.

Som en del av arbetet med individuppföljningar följer myndigheten även upp de synpunkter som myndigheten själva lämnat till de privata boendena, för att säkerställa att dessa beaktas och leder till konkreta förbättringsåtgärder i verksamheterna.