

Budgetskrivelse 2027

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden

Innehållsförteckning

| | |
|---|---|
| Sammanfattning | 3 |
| Förändringar i omvärlden..... | 4 |
| Demografiska utmaningar för Malmös äldreomsorg | 5 |
| Omställning krävs på flera plan samtidigt | 9 |
| Förändring och utveckling av nämndens verksamhet | 12 |
| Effektivt nyttjande av resurserna | 12 |
| Stärka konkurrenskraften | 16 |
| Kommunbidrag | 19 |
| Riktade statsbidrag och övriga bidrag..... | 24 |
| Begäran om investeringsram..... | 26 |
| Investeringsram | Fel! Bokmärket är inte definierat. |

Sammanfattning

Ökade och mer komplexa behov i äldreomsorgen

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden står inför ett omfattande omställningsarbete till följd av den demografiska utvecklingen. Antalet äldre malmöbor ökar kraftigt, särskilt i de äldsta åldersgrupperna där behovet av vård och omsorg generellt är störst. Samtidigt ökar andelen äldre med omfattande och sammansatta behov till följd av bland annat multisjuklighet, demenssjukdomar och ett ökat behov av hälso- och sjukvårdsinsatser i hemmet. Utvecklingen innebär ökade krav på kapacitet, kompetens, samverkan och flexibilitet inom äldreomsorgen samtidigt som tillgången på arbetskraft inte ökar i samma takt som behoven.

Omställning mot förebyggande och hållbara arbetssätt

För att långsiktigt kunna möta utvecklingen behöver äldreomsorgen i högre grad arbeta förebyggande. Genom att stärka äldres självständighet och erbjuda stöd innan behoven blivit omfattande kan behovet av mer ingripande insatser skjutas upp eller i vissa fall undvikas. Nämnden utvecklar därför arbetssätt för att fler äldre och anhöriga ska kunna ta del av stöd utifrån sina behov och förutsättningar. Samtidigt pågår ett omfattande arbete med att utveckla verksamheterna genom bland annat Malmömodellen inom hemtjänsten, arbetsdifferentiering, minskad administration, digitalisering och välfärdsteknik.

Förutsättningar för att lyckas med omställningen

Omställningen kräver långsiktiga investeringar och stabila förutsättningar. Det handlar bland annat om kompetensförsörjning, hållbara arbetstider, rätt grundbemanning, ledarskap, digital infrastruktur och ändamålsenliga lokaler. Nämnden behöver samtidigt fortsätta utveckla arbetsmiljö och organisatoriska förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens. Många av de faktorer som påverkar äldres hälsa och självständighet ligger dessutom utanför nämndens direkta rådighet. Tillgång till bostäder för äldre, tillgängliga stadsmiljöer, social delaktighet och förebyggande arbete i staden har stor betydelse för framtida behov av vård och omsorg. För att möta utvecklingen krävs därför att samverkan och prioriteringar sker inom Malmö stad som helhet.

Ekonomiska förutsättningar för framtidens äldreomsorg

Utvecklingen innebär ökade kostnader för äldreomsorgen under kommande år. Den växande äldre befolkningen, det ökade behovet av hälso- och sjukvårdsinsatser, kompetensförsörjning, lokaler och omställningen till nya arbetssätt innebär ett ökat resursbehov för nämnden. Samtidigt fortsätter nämnden arbetet med att använda resurserna mer effektivt genom exempelvis förebyggande arbete, utvecklade arbetssätt, digitalisering och bättre användning av kompetens. Effektiviseringar och omställning är dock inte tillräckligt i sig för att möta utvecklingen. För att säkerställa en långsiktigt hållbar äldreomsorg behöver resurser, investeringar och planering i högre grad anpassas till utvecklingen och de ökade krav som ställs på verksamheten.

Förändringar i omvärlden

Här besvarar nämnden följande frågeställningar:

- Vilka viktiga beslut, händelser och förändringar i omvärlden förväntas påverka nämndens verksamhet under 2027 och framåt, samt på vilket sätt?
- Vilka förändringar ser nämnden behov av i Malmö stad som helhet som skulle möjliggöra förbättringar i den egna verksamheten? Hur kan nämnden bidra till att underlätta måluppfyllelsen och/ eller minska nettokostnaderna för Malmö stad som helhet?

Äldreomsorg i en föränderlig omvärld

Malmö stad påverkas av flera långsiktiga samhällsförändringar som har stor betydelse för hälsa-, vård- och omsorgsnämndens uppdrag. Malmö stads nya omvärldsanalys visar på trender för demografiskt skifte, urbanisering, förändrat klimat samt utveckling inom AI och digitalisering vilka skapar både utmaningar och möjligheter för äldre Malmöbor och för nämnden.

Det demografiska skiftet är en megatrend som innebär att befolkningsstrukturen förändras i grunden genom sjunkande födelsetal och ökande medellivslängd. Den förväntade livslängden fortsätter att öka till följd av förbättrade levnadsvanor, medicinska framsteg och bättre behandlingsmöjligheter. Samtidigt beräknas antalet personer som lever med demenssjukdom öka, vilket påverkar både omfattningen och komplexiteten i nämndens framtida uppdrag.

Ett gott åldrande formas i stor utsträckning långt innan behov av äldreomsorg uppstår genom en rad olika sociala och ekonomiska faktorer. Att fler lever längre med bibehållen självständighet är positivt både för individen och samhället. Samtidigt innebär utvecklingen att fler Malmöbor når höga åldrar där behov av stöd och vård och omsorg ökar. Det innebär i sin tur att behovet av tillgängliga stadsmiljöer och efterfrågan på kultur- och fritidsaktiviteter för äldre blir större och bostadsbyggandet behöver anpassas till en förändrad demografi.

Fler kommer att efterfråga äldreomsorg samtidigt som arbetskraften som kan arbeta inom omsorgen inte ökar i samma omfattning. Brist på personal gör att vård och omsorg blir allt mer pressad och kan komma att få svårt upprätthålla kvalitet. Minskad sysselsättning och åldrande befolkning minskar samtidigt kommunernas skattekraft vilket påverkar välfärdsuppdraget. Det demografiska skiftet utgör en långsiktig trend som omformar förutsättningarna för samhällsplanering, arbetsmarknad och välfärd i hög utsträckning.

Omvärldsanalysen lyfter även fram ett antal omvärldstrender som påverkar både nämndens förutsättningar och uppdraget i sig. Trenden *Förändrad styrning och ökade krav på offentlig sektor* innebär att invånarna har förväntningar på att offentlig service ska vara tillgänglig dygnet runt, individanpassad och lika smidig som privata digitala tjänster. Toleransen för

fel och förseningar har samtidigt minskat. Befolkningen som helhet har höga förväntningar på offentligt finansierad samhällsservice, inte minst inom hälso- och sjukvården och äldreomsorgen. Det innebär att äldreomsorgen behöver kombinera hög kvalitet i det personliga mötet med fortsatt utveckling av digitala lösningar, tillgänglig information och moderna arbetssätt.

Trenden *Ökat behov av livslångt lärande och kompetensväxling* är redan högst påtaglig för nämnden genom stora utmaningar att hitta och behålla rätt kompetens. Avgörande faktorer är att använda befintlig kompetens rätt och att skapa starkare strukturer för livslångt lärande, omskolning och tillgång till utbildning genom hela livet. Här krävs både samarbete inom staden och med andra utbildningsaktörer för att fler ska vilja utbilda sig och arbeta inom äldreomsorgen.

Trenden *Samhällsutmaningar driver nya arbetssätt* innebär att samhällsaktörer idag möter flera stora samhällsutmaningar som hänger ihop och påverkar varandra. Förmågan att skapa helhetsperspektiv, bygga tillit och samordna resurser för att nå resultat är avgörande. Lyckad samverkan kan stärka en stads motståndskraft och innovationsförmåga, medan bristande samarbete riskerar att fördjupa klyftor och försvaga tilliten i samhället.

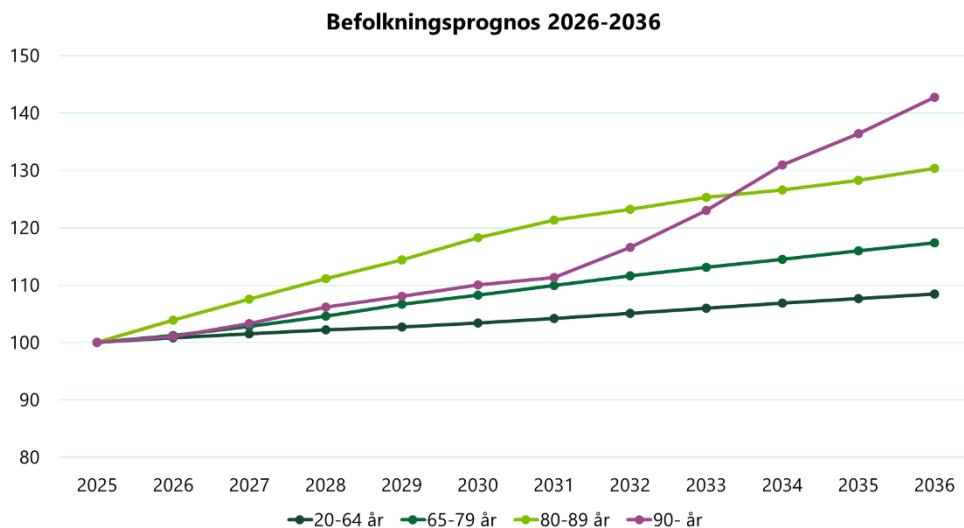
Områden som säkerhet, beredskap och robusthet har ökat i betydelse i det rådande omvärldsläget. Det innebär även ökade krav på kommunal beredskap, kontinuitetsplanering och cybersäkerhet. Äldreomsorgens verksamheter måste kunna fungera även vid störningar, kriser eller höjd beredskap. Det gäller såväl personalförsörjning som lokaler, läkemedelshantering, digital infrastruktur och informationssäkerhet. En robust äldreomsorg är en viktig del av Malmös samlade motståndskraft.

Demografiska utmaningar för Malmö äldreomsorg

Malmö står inför en tydlig demografisk förändring där antalet äldre ökar under kommande år. Utvecklingen innebär både ökade volymer och förändrade behov. Samtidigt varierar förutsättningarna mellan olika grupper och geografiska områden, vilket ställer krav på en äldreomsorg som är långsiktigt planerad, flexibel och jämlik. För att möta utvecklingen krävs både resursförstärkningar och fortsatt omställning mot mer träffsäkra och hållbara arbetssätt.

Fler äldre Malmöbor de kommande åren

Befolkningsprognosen visar att äldre Malmöbor kommer att öka markant under kommande år. Antalet Malmöbor 69 år och äldre väntas öka med cirka 10 200 personer fram till 2036. Gruppen 80-89 år beräknas öka med omkring 4000 personer under samma period. Även gruppen 90 år och äldre väntas öka med nästan 1200 personer eller med 43 procent, med särskilt snabb utveckling från början av 2030-talet.

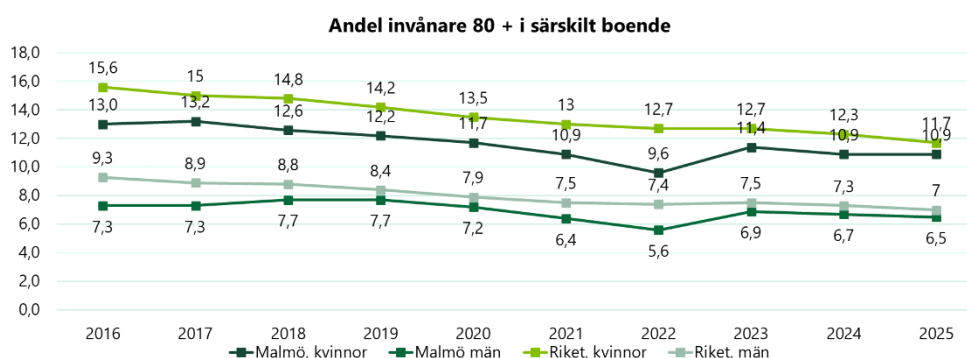
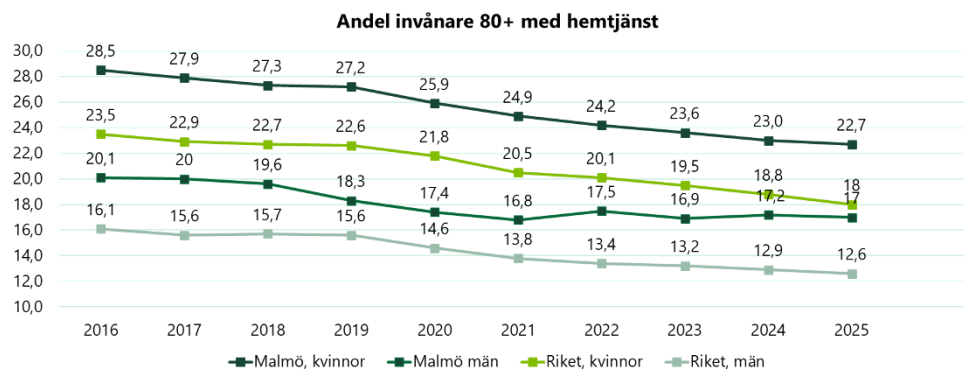


Befolkningsutvecklingen innebär en kraftig ökning av antalet äldre Malmöbor. Det innebär att fler Malmöbor kommer att leva längre och att fler når åldrar där behovet av stöd, vård och omsorg generellt är större.

Jämförelser mellan befolkningsprognosen framtagna 2024 respektive 2026 visar att utvecklingen i dessa åldersgrupper återkommande har reviderats upp. Ökningen är särskilt markant i de mest omsorgstagande åldrarna, där gruppen 90 år och äldre har ökat med omkring 430 personer och gruppen 80 år och äldre med cirka 670 personer. Detta har betydelse bland annat då andelen 90 år och äldre som bor på särskilt boende över tid har legat på cirka 25 procent. Förändringen mellan prognoserna innebär att cirka 105 fler personer 90 år och äldre kommer vara i behov av särskilt boende. Det visar på en utveckling där både volym och komplexitet ökar snabbare än tidigare antaganden och där kraven på verksamhetens kapacitet, kompetens och flexibilitet därmed blir större än beräknat. Att de äldsta åldersgrupperna återkommande skrivs upp i prognoserna innebär en risk för att behov och resurskrav underskattas i planeringen. För att säkerställa en hållbar utveckling behöver planeringen inom nämndens ansvarsområde och i Malmö stad som helhet i högre grad ta höjd för denna osäkerhet och möjliggöra flexibilitet i både resursfördelning och verksamhetskapacitet.

Äldre med hemtjänst och särskilt boende över tid

Andelen äldre som har hemtjänst eller bor på särskilt boende har över tid minskat både i Malmö och i det nationella rikssnittet. År 2025 hade 20,4 procent av Malmöborna 80 år och äldre hemtjänst och 9,2 procent bodde på särskilt boende. Utvecklingen ligger i linje med att många äldre är friskare längre och kan klara sig mer självständigt högre upp i åldrarna. Samtidigt ligger andelen äldre med hemtjänst fortsatt högre i Malmö än i riket som helhet, där rikssnittet är 15,7 procent för hemtjänst respektive 9,7 procent för särskilt boende. Detta beror på att Malmö inte är en stad som motsvarar genomsnittet för Sverige.



Behovet av äldreomsorg drivs inte bara av att befolkningen blir äldre, utan av hur man åldras, hur man bor, vilken hälsa man har och vilket stöd som finns runt individen. Här skiljer sig Malmö från riket genom en högre grad av faktorer som bidrar till större behov av vård och omsorg.

Trots trenden med en minskad andel äldre som har insatser är det viktigt att notera att det inte nödvändigtvis innebär att behoven minskar i motsvarande grad. Det kan finnas ett glapp mellan behov och efterfrågan, där befintliga insatser inte fullt ut motsvarar äldres eller anhörigas behov eller inte upplevs som relevanta i ett tidigt skede. Detta kan innebära att behov inte fångas upp i tid, vilket i sin tur kan leda till mer omfattande insatser längre fram.

Ett mer omfattande och komplext vårdbehov

Parallellt med att fler äldre lever längre och att andelen äldre med insatser enligt socialtjänstlagen minskar visar utvecklingen att de personer som har stöd ofta har mer omfattande behov än tidigare.

I de äldsta åldersgrupperna finns en hög och växande grad av komplexa vård- och omsorgsbehov. Den ökade förekomsten av multisjuklighet och kognitiva sjukdomar kräver ofta omfattande och samordnade insatser från både hälso- och sjukvård och vård och omsorg. Medicinska framsteg har bidragit till att fler lever längre, men har i begränsad utsträckning minskat behoven av vård och omsorg i de allra högsta åldrarna. I stället innebär det att fler personer lever längre med omfattande och sammansatta behov. Utvecklingen syns tydligt i nämndens verksamheter med ökad komplexitet och ökade vårdbehov inom både hemtjänst, hemsjukvård och vård- och

omsorgsboenden. Fler har behov av avancerade insatser, dubbelbemanning eller tät samverkan mellan flera professioner.

Hemsjukvården påverkas stort av denna utveckling. Behoven hos patienterna ökar samtidigt som samordningen med många olika vårdcentraler och andra aktörer kan vara tidskrävande och resursbelastande. Omställningen till nära vård behöver därför utvecklas så att ansvarsfördelning, samverkan och tillgänglighet fungerar bättre för den enskilde och för verksamheterna.

I nämndens mätningar går det att se att både antalet patienter och den tid som läggs av legitimerade medarbetare och omvårdnadsmedarbetare ökat markant under år 2025. Som exempel har antalet timmar som omvårdnadsmedarbetare lagt på att utföra delegerade hälso- och sjukvårdsuppgifter ökat med 25 procent, cirka 6000 timmar, från januari 2025 till december 2025. Därtill märks en tydlig förskjutning från patienter med lätta behov till patienter med tyngre och andelen avancerade hemsjukvårdspatienter fortsätter att öka. På vård- och omsorgsboenden har fler personer demenssjukdom och omfattande beteendemässiga och psykologiska symtom än tidigare, vilket innebär att nämnden inför 2026 beslutade att grundbemanning skulle utökas med cirka 39 mkr för att möta behoven.

Sammantaget innebär utvecklingen att varje individ i genomsnitt har behov av mer resurser än tidigare. Detta driver behovet av bemanning, högre kompetens och mer avancerad organisering av insatser. Utan anpassning av resurser och arbetssätt finns en risk att kvalitet, kontinuitet och arbetsmiljö påverkas negativt.

Flera olika faktorer påverkar behovet av äldreomsorg

Behovet av vård och omsorg formas inte enbart i hög ålder utan påverkas av livsvillkor genom hela livet. Ekonomiska förutsättningar, utbildningsnivå, boende, språkliga förutsättningar, ensamhet och tillgång till hälsofrämjande miljöer påverkar hälsa och självständighet senare i livet. Utvecklingen mot fler ensamhushåll bland äldre har också betydelse. Ensamboende kan öka risken för social isolering, otrygghet och svårigheter att hantera vardagen vid försämrad hälsa och ett tidigare behov av stödinsatser än för de som är sammanboende. När färre äldre har någon i sitt direkta nätverk som kan bidra med praktiskt eller socialt stöd, ökar betydelsen av att samhällets insatser är tillgängliga, träffsäkra och anpassade efter individuella behov. Frågor som information, tillgänglighet, social gemenskap, välfärdsteknik och förebyggande arbete blir därför allt viktigare i staden som helhet.

Malmö skiljer sig fortsatt från riket genom en högre andel äldre med låg ekonomisk standard. Skillnader i livsvillkor riskerar därför att leda till olika behov av stöd mellan grupper och mellan delar av staden. Nationellt går det exempelvis att se att personer som bor i områden med större socioekonomiska utmaningar i genomsnitt bor längre tid på vård- och omsorgsboende än personer i mer socioekonomiskt gynnade områden. (SKR, *Vård och omsorg för äldre. Lägesrapport 2026*)

Stadens samlade arbete för jämlika livsvillkor har stor betydelse för framtida behov hos nämndens målgrupp. Likvärdig tillgång till stadens resurser är särskilt viktig i en stad där livsvillkor och hälsa skiljer sig åt mellan grupper och geografiska områden. Genom att skapa goda och jämlika livsmiljöer i hela Malmö kan fler äldre ges bättre möjligheter att leva självständigt längre och behovet av mer omfattande insatser minska över tid.

Omställning krävs på flera plan samtidigt

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden står inför ett omfattande omställningsarbete för att möta framtidens förändrade behov. Fler äldre Malmöbor, mer komplexa behov, ökad konkurrens om arbetskraft samt högre förväntningar på kvalitet och tillgänglighet innebär att äldreomsorgen och stadens service riktad mot äldre behöver utvecklas inom flera områden samtidigt.

Mänskliga rättigheter i en tillgänglig och jämlik omsorg

Nämndens uppdrag utgår från principen om alla människors lika värde och rätt till en tillgänglig och jämlik vård och omsorg. Likvärdighet i tillgången till vård och omsorg är avgörande för att motverka ojämlikhet. Oavsett var i Malmö den enskilde bor, eller vilken bakgrund personen har, ska rätt till stöd och omsorg vara densamma. Nämnden ser sedan tidigare att äldre födda utanför Norden har insatser i lägre utsträckning jämfört med svenskfödda äldre. Det kan bland annat handla om skillnader i kännedom om rättigheter och tillgängligt stöd, språkliga barriärer eller att insatser och kontaktvägar inte upplevs som tillräckligt tillgängliga eller relevanta. Detta innebär en risk för att ojämlikhet i livsvillkor och möjligheten till ett gott åldrande förstärks, vilket ställer krav på ett fortsatt arbete med tillgänglighet, information och anpassade kontaktvägar.

Öppen och tillgänglig stad för alla

Förutsättningarna för ett gott åldrande formas långt innan behov av äldreomsorg uppstår. En öppen, trygg och tillgänglig stad bidrar till fler friska levnadsår, ökad självständighet och minskat behov av insatser senare i livet. Det innebär att hela Malmö stad behöver utvecklas med utgångspunkt i att fler invånare lever längre och vill kunna fortsätta vara delaktiga i samhällslivet högt upp i åldrarna.

Tillgängliga bostäder och boendemiljöer, trygga offentliga rum, fungerande kollektivtrafik och goda möjligheter till kultur-, fritids- och mötesaktiviteter är viktiga delar i detta arbete. Även fysisk, språklig och digital tillgänglighet behöver stärkas så att fler kan ta del av stadens service och utbud utifrån sina olika förutsättningar. Tillgång till bostäder som fler äldre har möjlighet att efterfråga har stor betydelse för möjligheten att leva självständigt längre samt minska behovet av mer omfattande insatser.

Många av de faktorer som påverkar äldres hälsa, självständighet och behov av vård och omsorg ligger utanför nämndens direkta rådighet. Därför krävs stärkt samverkan inom Malmö stad, med Region Skåne, civilsamhälle, näringsliv och andra aktörer. Att arbeta gemensamt kring dessa frågor är avgörande för att klara välfärdsuppdraget framöver. Bristande samverkan

riskerar att leda till ineffektiva processer, dubbelarbete och att den enskilde inte får en sammanhållen vård och omsorg.

Förebyggande arbete för att skjuta upp behov

För att möta den demografiska utvecklingen behöver fokus i högre grad ligga på att förebygga ohälsa och stärka självständighet. Tidiga insatser kan bidra till att skjuta upp behovet av mer omfattande stöd, samtidigt som livskvaliteten förbättras för den enskilde.

Socialtjänstlagen stärker denna inriktning genom ökat fokus på tillgänglighet, förebyggande arbete och tidiga insatser. För nämnden innebär detta behov av fortsatt utveckling av lättillgängligt stöd, rådgivning och insatser som kan sättas in innan behoven blivit omfattande. Det handlar också om att tillsammans med andra aktörer, såsom civilsamhället och andra aktörer inom Malmö stad, skapa bättre förutsättningar för hälsa och självständighet genom hela livet.

Lokal utveckling

Alla Malmöbor ska känna att staden tillhör dem och att de är delaktiga i stadens utveckling. Även om segregationen och ojämlikheten har minskat de senaste åren, genom exempelvis mer blandat boende, fler i arbete och förbättrade skolresultat, kvarstår betydande skillnader i livsvillkor och hälsa mellan olika delar av Malmö. Därför behöver arbetet för ökad jämlikhet fortsätta och förstärkas med fokus på den äldre befolkningens behov. Detta har direkt betydelse för nämndens uppdrag, då skillnader i livsvillkor påverkar både behovet av och tillgången till vård och omsorg.

Målet med lokal utveckling är att stärka delaktigheten, öka tryggheten och främja en positiv utveckling i hela Malmö. Arbetet tar sin utgångspunkt i lokala behov, såväl sociala som fysiska, och genomförs i samverkan med föreningsliv, näringsliv, fastighetsägare, religiösa samfund och myndigheter. Genom denna samverkan kan verksamheterna i högre grad anpassas efter lokala behov, nå grupper som i dag inte tar del av stöd samt bidra till ett mer träffsäkert förebyggande arbete vilket är särskilt viktigt för äldre grupper som i dag har låg kännedom om eller begränsad tillgång till välfärdens stödinsatser. Nämnden ser lokal utveckling som en möjlighet att stärka kärnverksamheten och det förebyggande arbetet, samt att bättre anpassa insatser efter lokala förutsättningar och behov i olika delar av staden.

Bostäder för att bibehålla självständighet bland äldre Malmöbor

Arbetet med bostadsförsörjning i Malmö stad ska bidra till att Malmö har en attraktiv och inkluderande bostadsmarknad där byggandet svarar mot den demografiska utvecklingen och olika gruppers varierande köpkraft, efterfrågan och behov i hela staden. Bostadsförsörjningen ska särskilt inriktas på att förbättra situationen för utsatta grupper så att fler kan få tillgång till goda bostäder och goda bostadsmiljöer till rimlig hyra i en mer blandad stad.

Efterfrågan på senior- och trygghetsbostäder i det lägre prissegmentet är fortsatt stor samtidigt som kötiderna till dessa bostäder är långa. Det

innebär att många äldre Malmöbor inte har möjlighet att i tid flytta till en bostad som kan bidra till ökad trygghet, social gemenskap och minskad risk för ofrivillig ensamhet. Staden behöver därför fortsätta arbeta aktivt med att tillgängliggöra mark för senior- och trygghetsbostäder för flera aktörer, särskilt för aktörer som kan erbjuda nyproducerade bostäder med lägre hyror. Det är viktigt för att fler äldre Malmöbor, oavsett ekonomiska förutsättningar, ska kunna efterfråga och flytta till en bostad som motsvarar deras behov.

Stadens egna analyser av flyttmönster visar samtidigt att flyttar till senior- och trygghetsbostäder kan bidra till ökad rörlighet på bostadsmarknaden genom att lägenheter och småhus frigörs för andra grupper. Det kan även minska konkurrensen om bostäder mellan äldre Malmöbor och andra grupper med begränsade ekonomiska möjligheter, exempelvis studenter och hushåll med låga inkomster.

Nämnden har medverkat i framtagandet av stadens bostadsförsörjningsprogram och deltar i flertalet kommande åtgärder tillsammans med stadsbyggnadsnämnden, kommunstyrelsen, tekniska nämnden samt MKB och Boplats Syd för att tillgängliggöra fler bostäder för äldre i Malmö. Ett långsiktigt arbete med bostäder för äldre kan bidra till ökad självständighet, minskad ofrivillig ensamhet och bättre möjligheter för fler äldre Malmöbor att bo kvar hemma längre, vilket skapar positiva effekter både för den enskilde, nämnden och staden som helhet.

Resurser för att lyckas med omställningen

Omställningen kräver investeringar i både människor och strukturer. Det handlar om rätt grundbemanning, hållbart ledarskap, kompetensutveckling, digital infrastruktur, ändamålsenliga lokaler och organisatorisk kapacitet för utveckling. Utan tillräckliga förutsättningar riskerar omställningen att fördröjas eller inte få avsedd effekt, vilket kan leda till högre kostnader och utmaningar att möta framtida behov.

Förändring och utveckling av nämndens verksamhet

Här besvarar nämnden följande frågeställning:

- Vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling pågår eller planeras inom nämnden framöver? Beskriv även förändrade arbetssätt och/eller samarbete med andra som leder till förbättrad kvalitet och/eller minskade kostnader.

Effektivt nyttjande av resurserna

Förutsättningar för kvalitet och omställning i ett föränderligt uppdrag

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden verkar i ett läge där behoven ökar samtidigt som tillgången på arbetskraft och ekonomiskt utrymme är begränsade. För att långsiktigt kunna fullgöra uppdraget krävs därför ett fortsatt systematiskt arbete med att använda resurserna så effektivt som möjligt utan att göra avkall på kvalitet, rättssäkerhet, arbetsmiljö och patientsäkerhet. Samtidigt behöver verksamheten ställas om för att framtida behov ska kunna mötas på ett mer hållbart sätt. Det innebär att prioriteringar behöver göras utifrån flera aspekter, såsom brukarkvalitet, effekt, långsiktig nytta och hållbarhet.

Effektivt nyttjande av resurserna kräver fortsatt omställning mot förebyggande arbete, rätt använd kompetens, väl fungerande samverkan och modernare arbetssätt. Samtidigt som verksamheten utvecklas ska nämnden varje dag leverera trygg och säker vård och omsorg till Malmöbor med omfattande behov. Genom att kombinera ekonomisk hushållning med kvalitetsutveckling kan nämnden stärka sin långsiktiga förmåga att möta ett växande och mer komplext uppdrag.

Detta innebär att ordinarie verksamhet behöver fungera stabilt samtidigt som arbetssätt förändras och utvecklas. För att lyckas krävs ett långsiktigt och uthålligt utvecklingsarbete där medarbetare och chefer ges förutsättningar att delta i förändringsarbetet och där kvalitet- och patientsäkerhet säkerställs under hela processen. Det kräver även fortsatt utveckling av uppföljning, styrning och arbetssätt som stödjer verksamheterna i att omsätta förändringar i praktiken. Omställningen kan därför inte bygga på tillfälliga lösningar utan behöver vara långsiktig och integrerad i den ordinarie verksamhetsutvecklingen.

Effektivt resursutnyttjande behöver samtidigt ses i ett bredare perspektiv än den egna verksamheten. För att möta de samlade utmaningarna i välfärdsuppdraget krävs prioriteringar på övergripande nivå inom staden, där resurser fördelas utifrån långsiktighet, behov och hållbarhet. Nämndens förutsättningar att upprätthålla kvalitet och patientsäkerhet påverkas i hög grad av sådana samlade avvägningar.

Skjuta upp behov och ökad självständighet

En central del i ett effektivt resursutnyttjande är att stärka arbetet med tidiga

och förebyggande insatser. När självständighet kan bibehållas längre och behov av mer omfattande stöd skjuts upp skapas både ökad livskvalitet för den enskilde och ett mer hållbart nyttjande av välfärdens resurser.

Nämnden utvecklar därför arbetssätt inom ramen för första linjens socialtjänst som syftar till att nå Malmöbor tidigare än idag, erbjuda stöd i ett tidigare skede och skapa fler vägar in till verksamheten. Denna inriktning ligger väl i linje med socialtjänstlagens fokus på tillgänglighet, tidiga insatser och förebyggande arbete. För att möta utvecklingen krävs ett perspektivskifte där resurser i större utsträckning används tidigt och förebyggande, innan behoven har blivit omfattande. Genom tidiga insatser som stärker självständighet och trygghet kan behovet av mer omfattande stöd och omsorg skjutas upp eller i vissa fall undvikas. En förutsättning är att insatser och kontaktvägar är tillgängliga för olika grupper av äldre, oavsett språkliga, socioekonomiska eller digitala förutsättningar. Det handlar både om att sänka trösklarna in till verksamheten och att aktivt nå personer som i dag saknar kännedom om eller tillgång till det stöd som erbjuds. Utvecklingen av mer flexibla kontaktvägar, uppsökande arbetssätt och samverkan med civilsamhället är därför centrala delar i att stärka tillgängligheten och möjliggöra tidiga insatser.

Tillgänglighet handlar både om fysiska, språkliga och digitala aspekter. Genom att utveckla digitala lösningar som är inkluderande och användarvänliga kan fler ta del av information och stöd utifrån sina egna förutsättningar. Under 2026 genomför nämnden även ett pilotprojekt med digital hemtjänst med fortsättning under 2027. Projektet innebär att vissa beviljade insatser som inte kräver ett fysiskt besök kan utföras digitalt. Syftet är att öka flexibiliteten och tillgängligheten för Malmöborna samt att använda resurser och kompetens mer effektivt. Digitala arbetssätt kan även bidra till ökad självständighet och fler individuellt anpassade lösningar utifrån den enskildes behov.

Anhöriga

Anhöriga utgör en viktig del av omsorgen om äldre i Malmö och nationellt. En stor del av stödet till personer med vård- och omsorgsbehov ges i dag av anhöriga, ofta parallellt med eget arbete och andra åtaganden. Denna informella omsorg är en central men ofta osynlig resurs i välfärdssystemet. Bristande tillgång till anpassade insatser eller ett glapp mellan behov och efterfrågan på befintligt stöd, kan innebära att anhöriga tar ett större ansvar än vad som är långsiktigt hållbart. Detta kan leda till negativa konsekvenser i form av försämrad hälsa, minskad arbetsförmåga och ökad risk för sjukskrivning, vilket i förlängningen påverkar både individen och samhället.

Behovet av stöd finns därmed inte enbart hos den enskilde utan även hos anhöriga. För att möta utvecklingen behöver nämnden fortsätta utveckla insatser och arbetssätt som i högre grad tar hänsyn till både den äldre Malmöbon och de anhörigas situation, samt säkerställa att erbjudna insatser motsvarar faktiska behov och är tillgängliga och relevanta för målgruppen.

Nya arbetssätt för att möta behov hos Malmöbor och medarbetare

Ett effektivt nyttjande av resurserna förutsätter utvecklade arbetssätt samt att medarbetares kompetens används där den gör störst nytta. I takt med ökad vårdtyngd och större konkurrens om arbetskraft blir detta allt viktigare. Äldreomsorgen behöver i högre grad organiseras utifrån Malmöboms möjlighet till självständighet, kontinuitet och professionellt handlingsutrymme. Detta förutsätter samtidigt en stabil grund i form av rätt grundbemanning, hållbara scheman och förutsättningar för ett nära och tillgängligt ledarskap.

Nämnden fortsätter därför arbetet med att utveckla arbetssätt som minskar onödig detaljstyrning och skapar större flexibilitet i arbetet. Ett exempel är det långsiktiga arbetet med Malmömodellen inom hemtjänsten, där den enskilde ges större möjlighet att påverka hur stödet utformas samtidigt som medarbetarnas kompetens används bättre.

Att möjliggöra ett nära ledarskap och rätt grundbemanning är viktiga aspekter för att säkerställa hållbara arbetsförutsättningar för medarbetarna. Det skapar även förutsättningar för ett arbetssätt där professionella bedömningar, kontinuitet och relationen till den enskilde ges större utrymme i genomförandet av insatser. Genom att minska behovet av detaljerad styrning i det dagliga arbetet kan verksamheten i högre grad anpassas efter den enskildes aktuella situation och behov, samtidigt som medarbetarna ges bättre möjligheter att använda sin kompetens och sitt omdöme. Detta bidrar till ökad kvalitet i insatserna och en mer hållbar arbetssituation över tid.

Att effektivisera arbetssätt och förenkla processer är ytterligare aspekter nämnden lägger stor vikt vid kommande år. Den kompetens som medarbetare besitter behöver tas tillvara och användas på rätt sätt för att möta ökade behov och kompetensutmaningar. Nämnden ser arbetsdifferentiering som en del i det arbetet. Exempel på arbetsdifferentiering inom nämndens verksamheter är anställning av vårdkoordinatorer och HSL-administratörer som avlastar legitimerad personal från administrativa arbetsuppgifter och att utförandet av serviceinsatserna städ och inköp kan utföras av någon annan än undersköterskor. En mer ändamålsenlig användning av kompetens stärker både effektiviteten, arbetsmiljön och möjligheten att använda medarbetarnas kompetens på bästa sätt. Nämnden ser behov av renodlade yrkesroller och minskat administrativt krångel. Uppgifter som inte kräver legitimerad eller vårdnära kompetens behöver i högre grad utföras av andra funktioner, så att legitimerade medarbetare, undersköterskor och chefer kan använda sin tid till kärnuppgiften.

Lokalplanering för att möta ökade och förändrade behov

Att säkerställa tillgången till ändamålsenliga lokaler är en förutsättning för att nämnden ska kunna möta framtida behov, vilket ställer krav på både utbyggnad och långsiktig planering. Tillgång till mark i attraktiva lägen är en viktig förutsättning för utbyggnaden av vård- och omsorgsboenden. Nämnden behöver därför fortsatt samverka med andra nämnder för att säkerställa att lokalbehovet kan tillgodoses både på kort och lång sikt.

För att möta utvecklingen behöver nämnden arbeta med en mer flexibel lokalplanering. Det innebär att utbyggnad i vissa fall kan behöva tidigareläggas, samtidigt som planerade anpassningar, upprustningar eller avyttringar kan behöva senareläggas för att säkerställa tillgängliga platser. Även tillfälliga lösningar, såsom inhyrning av lokaler, kan bli nödvändiga för att hantera variationer i behov över tid.

Nämnden ser också att behoven inom hemtjänst och hemsjukvård förändras. För att möjliggöra ett effektivt resursutnyttjande behöver lokaler i högre grad utformas flexibelt och kunna anpassas till förändrade arbetssätt, samordningsbehov och administrativa funktioner. Även lokalernas geografiska placering är central för verksamhetens effektivitet och behöver kunna anpassas efter den demografiska utvecklingen. Arbetet med samlokalisering för hemsjukvård och hemtjänst är ett sätt att stärka samverkan, skapa ett mer effektivt nyttjande av resurser och för att kvalitetssäkra en god och säker vård och omsorg.

För att uppnå en långsiktigt kostnadseffektiv lokalplanering kan det även vara nödvändigt att acceptera viss överkapacitet i delar av lokalbeståndet under perioder. Samtidigt behöver nämnden utveckla sina planeringsförutsättningar för att bättre kunna prognostisera lokalbehovet på längre sikt, i en stad som förändras snabbt. Framtidens arbetsplatser behöver i högre grad vara flexibla, stödja samarbete och möjliggöra ett effektivt nyttjande av ytor och resurser.

Digitalisering, data och välfärdsutveckling

Digitalisering och bättre användning av data skapar möjligheter till mer träffsäkra beslut, förbättrad planering och effektivare arbetsprocesser. Ökad användning av data kan därtill stärka planering, prognostisering, uppföljning och robusthet i verksamheten och skapar bättre förutsättningar att använda resurser rätt, möta förändrade behov och fatta välgrundade beslut. Även utvecklingen inom artificiell intelligens kan på sikt skapa nya möjligheter inom planering, analys och administrativa processer. För hälsa-, vård- och omsorgsnämnden innebär detta fortsatt samverkan med servicenämnden utifrån behov av utveckling av underliggande infrastruktur bland annat systemstöd, kompetens och integrationsmöjligheter.

Det pågående arbetet med ett nytt verksamhetssystem är en viktig del i nämndens arbete med att nyttja resurser effektivt. Ett modernare systemstöd kan bidra till minskad administration, bättre informationsflöden, ökad kvalitet och bättre förutsättningar för uppföljning och styrning. Behovsinventering och kravställning inför upphandling av nytt verksamhetsstöd för vård- och omsorgsområdet pågår tillsammans med övriga socialnämnder. Fokus i detta arbete är användbarhet, resurseffektivitet, anti-krängel och flexibilitet. Målet är stödjande systemlösningar som automatiserar så mycket administration som möjligt för att frigöra medarbetarnas tid och kompetens. Upphandlingsarbetet beräknas pågå fram till 2028 varefter införande kommer att ske under ett antal år.

Samverkan mellan vårdgivare

Den kommunala hälso- och sjukvården är ett område där behoven ökar tydligt. Hemsjukvården har en central roll för att äldre Malmöbor ska kunna bo kvar hemma med trygghet och god vård, samtidigt som vårdtyngden ökar och fler patienter har omfattande och sammansatta behov.

Utvecklingen inom nära vård innebär att en större del av vården sker i hemmet och i kommunal regi. Detta ställer ökade krav på samordning, kontinuitet och tillgänglighet i samverkan mellan kommunen och Region Skånes slutenvård och primärvård. Samverkan mellan många olika vårdaktörer kräver omfattande koordinering, tydliga kontaktvägar och fungerande ansvarsfördelning. Det påverkar särskilt legitimerad personals möjligheter att använda sin tid i direkt patientnära arbete.

Utmaningarna i nära vård handlar i stor utsträckning om otydliga gränsdragningar, varierande arbetssätt mellan aktörer samt bristande gemensamma strukturer för planering och uppföljning. Tydliga kontaktvägar, gemensam planering och ändamålsenlig ansvarsfördelning är avgörande för att den enskilde ska få en god sammanhållen vård och omsorg. Bristande samverkan riskerar samtidigt att leda till otydlighet för den enskilde, ineffektiva processer, dubbelarbete och ökad administrativ belastning.

Utvecklingen förstärks ytterligare av kommande förändringar inom ramen för Nästa steg för nära vård, där lagstiftning och nationella inriktningar i ökad utsträckning betonar en mer sammanhållen och personcentrerad vård. Förslagen innebär bland annat stärkt samordning, tydligare ansvarsfördelning och ökade krav på tillgänglighet och kontinuitet. Detta ställer högre krav på kommunens genomförande, trots att ansvaret delas mellan flera huvudmän.

För att möjliggöra ett mer effektivt resursutnyttjande behöver omställningen till nära vård därför fortsätta utvecklas med fokus på tydligare ansvarsfördelning, mer sammanhållna arbetssätt och förbättrade kontaktvägar mellan aktörer. En mer välfungerande samverkan skapar förutsättningar för att i större utsträckning använda resurser till direkt patientarbete.

Stärka konkurrenskraften

Den demografiska utvecklingen och ökade komplexiteten i behoven innebär ett växande behov av arbetskraft inom äldreomsorgen. Samtidigt ökar inte tillgången på personal i motsvarande takt. Hälso-, vård- och omsorgsnämnden verkar därmed i en situation där konkurrensen om arbetskraft och rätt kompetens successivt ökar. För att långsiktigt kunna möta behovet av vård och omsorg behöver hälso-, vård- och omsorgsnämnden vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. Efterfrågan på undersköterskor, sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, chefer och andra nyckelkompetenser ökar i takt med att fler äldre lever längre med mer omfattande och sammansatta behov. Förmågan att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare blir därför avgörande för verksamheternas kvalitet, kontinuitet och långsiktiga hållbarhet.

Möjligheten att använda sin kompetens, påverka sitt arbete och arbeta nära den äldre Malmöbon är viktig för attraktiviteten som arbetsgivare. Arbetet med att minska onödig administration, renodla yrkesroller och skapa större professionellt handlingsutrymme är därför en betydelsefull del i att stärka nämndens konkurrenskraft. Det omfattar även arbetsmiljö, ledarskap, utvecklingsmöjligheter, schemaläggning, språkförmåga, kompetensutveckling och möjligheten att använda sin yrkeskompetens fullt ut.

För att vara en attraktiv arbetsgivare behöver nämnden erbjuda en arbetsmiljö som präglas av trygghet, hållbar arbetsbelastning och goda organisatoriska förutsättningar. Arbetsmiljön inom äldreomsorgen påverkas samtidigt av ökad belastning, ökade kompetenskrav och situationer med hot och våld i vissa verksamheter. Det förebyggande arbetsmiljöarbetet behöver därför fortsätta utvecklas för att stärka tryggheten, skapa hållbara arbetsförutsättningar och bidra till att medarbetare vill stanna och utvecklas inom verksamheterna.

Långsiktigt hållbar lönebildning och förbättrad lönestruktur

Lönebildningen behöver ge förutsättningar att attrahera och behålla medarbetare inom yrkesgrupper där konkurrensen om arbetskraft är stor. För nämnden gäller detta bland annat undersköterskor, sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och chefer. Det finns fortsatt behov av en långsiktigt hållbar löneutveckling som stödjer kompetensförsörjningen och bidrar till att verksamheterna når sina mål. Lönebildningen behöver även kunna möta förändringar på arbetsmarknaden och ökade kompetenskrav inom verksamheterna.

För att stärka attraktiviteten som arbetsgivare behöver lönestrukturen vara tydlig, motiverande och upplevas som rättvis. Nämnden ser fortsatt behov av att minska omotiverade löneskillnader mellan nämndens yrkesgrupper och deras motsvarigheter i andra nämnder samt skapa bättre förutsättningar för lönespridning kopplad till ansvar, erfarenhet, prestation och kompetens. En mer hållbar lönestruktur stärker möjligheten att behålla erfarna medarbetare och uppmuntrar utveckling inom yrket.

Hållbara arbetstider och delade turer

Arbetstidsfrågor har stor betydelse för nämndens konkurrenskraft. Möjligheten att erbjuda hållbara scheman påverkar både arbetsmiljö, återhämtning och viljan att arbeta kvar i verksamheten. Arbetet med att successivt fasa ut delade turer fortsätter. För att lyckas krävs långsiktig planering, starkt grundbemanning och i vissa delar förändrade arbetssätt. Omställningen innebär kostnader men bedöms vara viktig för att stärka attraktiviteten som arbetsgivare och förbättra arbetsmiljön. Samtidigt leder detta även till minskad flexibilitet vilket i förlängningen kan ge svårigheter att bibehålla god arbetsmiljö.

Chefers organisatoriska förutsättningar

Ett närvarande och hållbart ledarskap är centralt för verksamheternas kvalitet, arbetsmiljö och förmåga att behålla medarbetare. I delar av verksamheten har chefer idag ansvar för stora personalgrupper, vilket

begränsar möjligheten till stöd, uppföljning och utvecklingsarbete. Nämnden arbetar aktivt med att minska antalet medarbetare per chef och rimliga organisatoriska förutsättningar. Fler chefer, bättre stödstrukturer och ett närvarande ledarskap är en viktig investering för kvalitet, arbetsmiljö och minskad personalomsättning.

Kompetensutveckling och språkförmåga

Kunskap åldras snabbare än tidigare, vilket gör förmågan att lära nytt, ställa om och ibland också avveckla föråldrad kompetens avgörande. SKR bedömer att nära 410 000 nya medarbetare behöver anställas i offentlig sektor mellan år 2023 och 2033 (Personalbehov i välfärden 2023–2033. Sveriges Kommuner och Regioner).

Nämnden behöver kontinuerligt stärka kunskap inom exempelvis demensvård, rehabiliterande arbetssätt, digitala verktyg, välfärdsteknik och hälso- och sjukvård. Språkförmåga är också en viktig kvalitetsfråga. Goda kunskaper i svenska är centrala för dokumentation, kommunikation, patientsäkerhet och trygghet för den äldre Malmöbon och anhöriga samt i samverkan mellan professioner. Därför fortsätter arbetet med språkstöd, utbildning och kompetenshöjande insatser.

För att stärka kompetensförsörjningen är även en välfungerande introduktion och kontinuerligt stöd till nya medarbetare viktigt. I takt med ökad vårdtyngd och mer komplexa arbetssätt ökar behovet av strukturerad introduktion, kompetensutveckling och möjligheter till erfarenhetsöverföring i verksamheterna.

Nämnden kommer därtill fortsätta att utveckla befintligt samarbete med gymnasie- och vuxennämnden för att stärka utbildningsvägar, validering och rekrytering till äldreomsorgen. Syftet är att säkra kompetensförsörjningen av undersköterskor genom att öka antalet som utbildar sig och sedan börjar arbeta inom nämndens verksamheter. I samarbetet ingår även att utveckla ändamålsenliga processer för validering och arbetsplatsförlagt lärande för de som redan är anställda inom nämnden.

Genom att utveckla samarbetet förväntas båda nämnderna bidra till att stärka personalens kompetens, underlätta utbildningsvägar och öka intresset för arbete inom nämnden bland elever inom vård och omsorg från både gymnasium och Komvux. Utmaningarna med kompetensförsörjning inom vård och omsorg behöver hanteras på flera olika plan. Det goda samarbetet behöver fortsätta utvecklas för att både locka nya grupper till att arbeta inom äldreomsorgen, och öka intresset för gymnasieutbildning inom vård och omsorg. Det är även viktigt att fler personer i andra yrken ser möjligheten att utbilda sig till undersköterska.

Kommunbidrag

Här besvarar nämnden följande frågeställningar:

- Vilka ekonomiska effekter kan uppnås till följd av förändrat arbetssätt/ samarbete med andra på kort och lång sikt?
- Vilka förändringar som innebär ökade kostnader eller lägre intäkter kommer att påverka nämndens verksamhet 2027? Vilken effekt får detta på nämndens behov av kommunbidrag?
- Vilka förändringar pågår eller planeras inom nämndens verksamhet som innebär minskade kostnader eller högre intäkter? Vilken effekt får detta på nämndens behov av kommunbidrag?

Äldreomsorgen befinner sig i en föränderlig omvärld. Antalet äldre Malmöbor förväntas öka. Livslängden ökar och utvecklingen visar på ett mer omfattande vårdbehov. 2025 trädde den nya socialtjänstlagen i kraft, vilket kräver förändrade arbetssätt med större fokus på förebyggande och tidiga insatser.

Sammantaget innebär detta att nämnden behöver planera för en verksamhet som både kan möta en växande målgrupp och hantera mer komplexa vård- och omsorgsbehov. Utvecklingen ställer ökade krav på kompetensförsörjning, samverkan med andra aktörer samt en långsiktigt hållbar resursanvändning. Det finns även behov av att anpassa verksamheten så att insatser kan ges på ett ändamålsenligt sätt, med bibehållen kvalitet och god tillgänglighet för Malmöborna.

Delar av nämndens verksamhet finansieras med riktade statsbidrag vilket riskerar att leda till en underfinansierad verksamhet på sikt när bidragen dras in. För 2026 erhöll nämnden 158 mnkr i riktade statsbidrag.

Eventuellt förändrade förutsättningar inför 2027

I samband med kommunfullmäktiges beslut om budget för 2023 gavs följande budgetuppdrag. "Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utifrån nuvarande modell för uppräknings av demografieffekter och kompensation för pris- och lön utreda om det finns möjlighet att göra förbättringar som resulterar i en mer ändamålsenlig styrning." Uppdraget tilldelades stadskontorets ekonomiavdelning.

Stadskontoret avrapporterade budgetuppdraget under 2025 och kommunfullmäktige beslutade 260226 om bland annat detta följduppdrag. "Stadskontoret föreslår att en utredning genomförs av huruvida förbättrad hälsa och ökad livslängd kan och bör beaktas vid beräkning av demografieffekt till hälsa-, vård- och omsorgsnämnden. Denna utredning sker inom stadskontorets ansvar för budget- och uppföljningsprocessen men i dialog med hälsa- vård och omsorgsnämnden. Resultatet för en sådan utredning presenteras inom ramen för budgetförutsättningar inför budget 2027".

I stadskontorets utredning görs bedömningen att en förändring bör göras av beräkningen för hälsa-, vård och omsorgsnämndens demografieffekt från

och med budget för 2027. Faktorer som är frikopplade från demografi och behovsgrad bör hanteras i särskild ordning i budgetberedningen och inte arbetas in i förändringen av modellen. Utredningen tar inte ställning till vilken modell som är mest ändamålsenlig.

Nämnden har fått utredningen på remiss och ska lämna sitt remissvar i augusti. Om kommunfullmäktige beslutar om en förändrad modell för tilldelning av kommunbidrag behöver nämnden ges möjlighet att, genom en övrig tilldelning, erhålla kommunbidrag för att kunna genomföra planerad verksamhet och nödvändiga åtgärder. Behovet grundar sig bland annat på beslut fattade av kommunfullmäktige samt på nödvändiga omställningar för att möta ökningen av den äldre befolkningen. En förändrad tilldelningsmodell kan därmed påverka nämndens förutsättningar att genomföra nedanstående omställningar.

Ekonomiska effekter genom förändrat arbetssätt / samarbete med andra på lång och kort sikt

Behovet av den kommunala hälso- och sjukvården ökar tydligt. Utvecklingen inom nära vård innebär att en större del av vården sker i hemmet och i kommunal regi. Detta ställer ökade krav på nära samarbete med Region Skånes slutenvård och primärvård.

Överflyttningen av hemtjänsten för funktionsstödsnämndens hemtjänsttagare är genomförd. Detsamma gäller ansvaret för kommunal hemsjukvård i ordinärt boende. Undantaget är personer med personlig assistans, där funktionsstödsnämnden fortsatt ansvarar för hemsjukvården.

Förändringar som innebär ökade kostnader eller lägre intäkter

Hälso- och sjukvårdsverksamheten (HSL)

I budget 2026 utökades budgeten med 20 mnkr för HSL-verksamheten inom ordinärt boende men trots detta prognostiseras ett underskott på 29 mnkr i ekonomisk prognos 2026.

Antalet patienter och den tid som läggs av legitimerade medarbetare och omvårdnadsmedarbetare har ökat markant inom ordinärt boende under perioden januari 2024 till april 2026. Antalet patienter där legitimerad personal har utfört insatser är 3 068 under april månad 2026 en ökning med 624 patienter under perioden. Även andelen hälso- och sjukvård som hemtjänsten utför har ökat. Samtidigt ökar andelen patienter med omfattande och komplexa HSL-insatser, både i ordinärt boende och på vård- och omsorgsboenden. Den ökade vårdtyngden innebär att behovet av sjuksköterskor och annan legitimerad personal fortsätter att öka. Behovet av sjuksköterskor (helårsarbetare med direkt patienttid 30%) i ordinärt boende är 210 och har ökat med 61 sjuksköterskor under perioden.

På vård- och omsorgsboendena har den högre vårdtyngden medfört behov av förstärkt grundbemanning av undersköterskor, vilket nämnden beaktade i budget 2026 genom en utökning om cirka 39 mnkr. Även inom hemsjukvården ökar belastningen när fler patienter skrivs ut tidigare från slutenvården och vårdas i hemmet med mer avancerade medicinska insatser. Detta innebär ett ökat behov av sjuksköterskeinsatser dygnet runt

samt fler delegeringar, handledning och uppföljningar från legitimerad personal.

Även om andelen brukare med SoL-insatser minskar, fortsätter andelen patienter med HSL-insatser att öka. Utvecklingen tyder på en förskjutning i vård- och omsorgsbehoven, där fler personer har behov av hälso- och sjukvårdsinsatser samtidigt som färre tar del av insatser enligt socialtjänstlagen. Detta ställer krav på anpassning av verksamhetens planering, bemanning och resursfördelning för att säkerställa att insatserna kan möta behoven på ett ändamålsenligt och kvalitativt sätt.

Kostnaderna påverkas framför allt av det ökade behovet av sjuksköterskor och annan HSL-personal. Konkurrensen om legitimerad personal är fortsatt hög nationellt, vilket driver upp lönekostnaderna och försvårar bemanningsplaneringen. Den ökade arbetsbelastningen medför även högre kostnader för övertid, obekvämt arbetstid, sjukfrånvaro och vikariebemanning. För att upprätthålla patientsäkerheten krävs dessutom kontinuerliga utbildningsinsatser och kompetensutveckling inom exempelvis läkemedelshantering, avancerad omvårdnad och rehabiliterande arbetssätt.

I takt med fler patienter och större vårdtyngd ökar också kostnaderna för medicintekniska hjälpmedel, förbrukningsmaterial och hälso- och sjukvårdsinsatser i hemmet. Utvecklingen inom nära vård innebär samtidigt att kommunerna tar ett allt större ansvar för patienter med omfattande medicinska behov, vilket successivt ökar kostnadstrycket inom den kommunala hälso- och sjukvården.

Delade turer vårdboende

Arbetet med att successivt fasa ut delade turer fortsätter och innebär ökade kostnader både på kort och lång sikt. För att minska andelen delade turer krävs stärkt grundbemanning, fler resurser och större flexibilitet i schemalaggningsplaneringen. Kostnadsutvecklingen påverkas framför allt av behovet av fler arbetade timmar under dygnets ytterkanter samt minskade möjligheter att optimera bemanning utifrån kortare arbetspass. Samtidigt bedöms satsningen över tid kunna bidra till bättre arbetsmiljö, minskad personalomsättning och lägre sjukfrånvaro, vilket kan dämpa kostnadsutvecklingen på längre sikt.

Medarbetare per chef

Malmö stads riktvärde om högst 30 medarbetare per chef senast 2030 innebär successivt ökade kostnader för ledningsorganisationen. I dagsläget har 76 chefer inom nämnden fler än 30 medarbetare, vilket innebär att ytterligare chefsfunktioner och organisatoriskt stöd behöver byggas upp över tid. Kostnadsökningen består främst av lönekostnader för nya chefer samt administrativa stödfunktioner. Samtidigt sker detta mot bakgrund av en allt mer komplex verksamhet med högre vårdtyngd, ökade krav på arbetsmiljöarbete, kompetensförsörjning och patientsäkerhet. Bedömningen är att mindre personalgrupper per chef är en förutsättning för lägre sjukfrånvaro, förbättrad arbetsmiljö och minskad personalomsättning, vilket kan motverka delar av kostnadsökningen över tid.

Ny socialtjänstlag

Den nya socialtjänstlagen innebär en omställning mot tidigare och mer förebyggande insatser, vilket initialt förväntas öka nämndens kostnader. Under de kommande åren bedöms kostnaderna öka för kompetensutveckling, utveckling av nya arbetssätt, tillgängliga stödinsatser och utbyggnad av förebyggande verksamhet. Samtidigt är intentionen att tidiga insatser över tid ska minska behovet av mer omfattande och kostnadskrävande stöd och omsorgsinsatser. Kostnadsutvecklingen väntas därför präglas av ökade kostnader i omställning under de första åren, med målsättning att på längre sikt skapa en mer hållbar kostnadsutveckling inom socialtjänsten.

Välfärdsteknik

Införandet av välfärdsteknik innebär ökade kostnader under de kommande åren. Kostnaderna avser bland annat inköp av teknik, digital infrastruktur, licenser, utbildning, införandestöd och anpassning av verksamheternas arbetssätt. Samtidigt ökar behovet av löpande förvaltning och tekniskt stöd när fler digitala lösningar införs i verksamheterna. Kostnadsökningen behöver ses i relation till den demografiska utvecklingen där antalet äldre väntas öka kraftigt samtidigt som tillgången på arbetskraft bedöms minska. På längre sikt är bedömningen att välfärdsteknik kan bidra till effektivare resursanvändning, ökad självständighet för äldre Malmöbor och minskat behov av manuella insatser, vilket är en förutsättning för att dämpa kostnadsutvecklingen inom äldreomsorgen.

Lokalkostnader och nya boendeplatser

Arbetet med att säkra ändamålsenliga lokaler innebär successivt ökade hyreskostnader för nämnden. Kostnadsökningen drivs både av nyproduktion och av behovet att anpassa eller ersätta äldre lokaler för att möta dagens krav på arbetsmiljö, tillgänglighet och vårdstandard. Samtidigt sker planering för omkring 400 nya platser på vård- och omsorgsboenden för att möta den ökande äldre befolkningen. Utbyggnaden innebär betydande kostnadsökningar över tid, både genom hyreskostnader och genom högre framtida drift- och personalkostnader. I takt med att fler boendeplatser tas i bruk ökar även behovet av bemanning, hjälpmedel och verksamhetsnära service, vilket ytterligare påverkar nämndens långsiktiga kostnadsutveckling.

Ökad andel undersköterskor

Nämnden arbetar aktivt med att öka andelen tillsvidareanställda undersköterskor i förhållande till tillsvidareanställda vårdbiträden, som ett led i att stärka kompetensförsörjningen och säkerställa en jämlik kvalitet i vård- och omsorgsinsatserna samt för att uppfylla kraven på fast omsorgskontakt. Arbetet sker genom riktade kompetensutvecklingsinsatser, utbildningsmöjligheter för vårdbiträden att vidareutbilda sig till undersköterskor.

Genom att öka andelen utbildade undersköterskor skapas bättre förutsättningar för kontinuitet, patientsäkerhet och en hållbar arbetsmiljö. Nämnden ser även att satsningen bidrar till att stärka yrkesrollen och öka attraktiviteten inom vård- och omsorgsverksamheten, samt nödvändig för

den fortsatta omställningen och utvecklingen av en god och nära vård.

Brukaravgifter och boendeabonnemang

Förändringen av Konsumentverkets beräkningsmodell för hushållskostnader får påverkan på nämndens intäktsutveckling. Trots fortsatt höga livsmedelskostnader innebär det nya beräkningssättet att brukaravgifterna för mat i boendeabonnemanget sänks, vilket medför ett intäktsbortfall om cirka 20 mnkr för nämnden 2025. Minskningen beror främst på förändrade metoder och beräkningsunderlag snarare än faktiska kostnadssänkningar inom livsmedelsområdet. Samtidigt fortsätter kostnaderna för livsmedel, transporter och måltidsproduktion att öka till följd av inflation, högre råvarupriser och ökade krav på kvalitet och specialkost. Detta innebär att gapet mellan faktiska kostnader och möjliga brukarintäkter riskerar att öka över tid.

Pågående eller planerade förändringar inom nämndens verksamhet som innebär lägre kostnader eller ökade intäkter

Utifrån de utmaningar och det omställningsarbete som nämnden står inför pågår ett aktivt arbete för att säkerställa ett effektivt nyttjande av resurserna. Att minska överadministrationen och förenkla processer är något som nämnden kommer att arbeta aktivt med under kommande år. Genom att se över arbetssätt, stärka samordningen och utveckla digitala stöd skapas bättre förutsättningar för en mer hållbar och effektiv verksamhet, samtidigt som kvaliteten för brukarna värnas.

Arbetet med att öka beläggningen inom vård- och omsorgsboenden har bidragit till att utflödet från korttid till vårdboende är snabbare. En förbättrad planering och ett närmare samarbete mellan verksamheterna har också skapat bättre förutsättningar för att använda befintliga platser mer effektivt. Nämnden kommer fortsatt att följa utvecklingen noggrant och arbeta för att säkerställa rätt insats på rätt plats utifrån individens behov, samtidigt som resurserna används på ett ansvarsfullt och långsiktigt hållbart sätt.

I ekonomisk prognos för 2026 prognostiserar nämnden sammantaget ett nollresultat. Trots detta visar flera verksamheter inom den egna nämnden betydande underskott, vilket främst kan kopplas till ökade volymer, högre vårdtyngd och ett fortsatt högt kostnadsläge. Utvecklingen ställer ökade krav på verksamheterna att anpassa arbetssätt och säkerställa ett effektivt resursutnyttjande utan att kvaliteten i insatserna påverkas negativt.

I samband med budget 2026 förstärktes hemsjukvården inom ordinärt boende med 20 mnkr för att möta de ökade behoven inom verksamheten. Trots förstärkningen prognostiseras hemsjukvården ett underskott om 29 mnkr, vilket främst förklaras av ökande vårdvolymerna och en högre vårdtyngd hos patienterna vilket visar på en fortsatt utveckling där allt fler brukare har omfattande och komplexa behov av vård och omsorg.

Hemtjänsten prognostiserar ett underskott om 17 mnkr. Intäkterna baseras på antalet beviljade SoL-timmar som kan variera mellan månaderna och som kräver ett flexibelt arbetssätt. Tekniska hjälpmedel prognostiserar ett underskott på 10 mnkr, vilket bland annat kan relateras till ökade kostnader

för hjälpmedel och ett växande behov hos målgruppen. Måltidsenheten prognostiserar samtidigt ett underskott om 7 mnkr till följd av ny beräkningsmodell för brukaravgifter och ökade livsmedelspriser.

Nämnden arbetar löpande med åtgärder för att begränsa kostnadsutvecklingen och stärka den ekonomiska hållbarheten. Fokus ligger bland annat på effektivare planering, utvecklade arbetssätt och en fortsatt översyn av processer och resursanvändning inom samtliga verksamheter.

Riktade statsbidrag och övriga bidrag

Riktade statsbidrag

| RIKTADE STATSBI DRAG, benämning/ ändamål | Ansvarig myndighet/ bidragsgivare | Prognos 2026 | Prognos 2027 |
|---|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Säkerställa en god vård och omsorg om äldre personer | Socialstyrelsen | 93 116 | 83 804 |
| Äldreomsorgslyftet | Socialstyrelsen | 31 827 | 28 644 |
| En god och nära vård | Socialstyrelsen | 20 556 | 18 500 |
| En mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst | Socialstyrelsen | 6 235 | 5 611 |
| Hälsosamtal för äldre | Socialstyrelsen | 2 025 | 1 822 |
| Stärka kommunernas arbete med socialtjänsten och hälso- och sjukvårdens beredskap | Socialstyrelsen | 1 529 | 1 376 |
| Kompetensförsörjning i hälso- och sjukvården | Socialstyrelsen | 3 280 | 0 |
| | | | |
| RIKTADE STATSBI DRAG | Summa | 158 568 | 139 757 |

Övriga bidrag

| ÖVRIGA BI DRAG, benämning/ ändamål | Ansvarig myndighet/ bidragsgivare | Prognos 2026 | Prognos 2027 |
|------------------------------------|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Momsbidrag | Skatteverket | 44 219 | 46 000 |
| Kostnadsersättning | Migrationsverket | 1 705 | 1 500 |
| Övrigt | | 8 900 | 8 300 |
| | | | |
| ÖVRIGA BI DRAG | Summa | 54 824 | 55 800 |

Riktade statsbidrag

Säkerställa en god vård och omsorg om äldre personer

Statsbidragets syfte är att möjliggöra förbättringar och utveckling av verksamheten. 4 miljarder fördelas till kommunerna varje år. Malmö

tilldelning 2026 är 94 658 tkr varav hälsa-, vård och omsorgsnämndens tilldelning är 93 116 tkr. Statsbidraget har funnits sedan 2021. Första året hanterade Malmö stad det som ett generellt statsbidrag och nämnden erhöll kommunbidrag. Från och med 2022 minskade nämndens kommunbidrag och nämnden erhöll istället bidraget direkt från Socialstyrelsen.

Äldreomsorgslyftet

Statsbidraget syftar till att stärka kompetensen inom kommunalt finansierad vård och omsorg genom att ge ny och befintlig personal möjlighet att genomgå utbildning på betald arbetstid. Statsbidraget ska finansiera lönekostnad för den tid som den anställda är frånvarande på grund av studier. Från och med 2026 inkluderas även LSS. 1,8 miljarder fördelas till kommunerna 2026 och Malmös tilldelning är 42 427 tkr varav hälsa-, vård och omsorgsnämndens tilldelning är 31 827 tkr. Äldreomsorgslyftet infördes 2020 och regeringen planerar att fördela 1,8 miljarder kronor även för 2027.

En god och nära vård

Regeringen har beslutat om en förordning om statsbidrag till regioner och kommuner för att stärka omställningen till god och nära vård. 2019-2024 skedde utbetalning och redovisning via Skånes Kommuner. Från och med 2025 har Socialstyrelsen ansvaret för anvisningar och rekvisering av medlen. 750 mnkr fördelas till kommunerna. Malmös tilldelning 2026 är 31 625 tkr, varav hälsa-, vård och omsorgsnämndens tilldelning är 20 556 tkr. Omställningsarbetet ska vara klart 2027.

En mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst

Regeringen har gett Socialstyrelsen i uppdrag att betala ut statsbidrag till kommunerna för att, inför införandet av en ny socialtjänstlag, stödja kommunerna i omställningen till en ny socialtjänstlag, stödja kommunerna i en långsiktigt hållbar, mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst. Statsbidraget infördes 2025. Under perioden 2026-2028 avsätts 2,2 miljarder årligen. Malmös tilldelning 2026 är 62 354 tkr, varav hälsa-, vård och omsorgsnämnden tilldelas 6 235 tkr.

Hälsosamtal för äldre

Statsbidragets syfte är att motverka ensamhet bland äldre genom hälsosamtal. 90 mnkr fördelas till kommunerna. Malmös tilldelning är 2 025 tkr.

Stärka kommunernas arbete med socialtjänsten och hälso- och sjukvårdens beredskap

Syftet med statsbidraget är att kommunerna ska kunna genomföra åtgärder för att stärka socialtjänsten och hälso- och sjukvårdens beredskap. Malmös tilldelning 2026 är 5 000 tkr, varav hälsa-, vård och omsorgsnämnden tilldelning är 1 529 tkr.

Kompetensförsörjning i hälso- och sjukvård

Syftet med bidraget är att stärka kompetensförsörjningen inom hälso- och sjukvården. 240 mnkr fördelas till kommunerna. Malmös tilldelning 2026 är 3 796 tkr, varav hälsa-, vård och omsorgsnämnden tilldelas 3 280 tkr.

Begäran om investeringsram

Nämndens verksamheter påverkas av demografiska förändringar, ökade vård- och omsorgsbehov samt förändrade krav på arbetsmiljö, tillgänglighet och tekniska lösningar. För att kunna bedriva verksamhet med god kvalitet krävs därför kontinuerliga investeringar i lokaler och inventarier.

För 2027 begär nämnden en investeringsram på 50 000 tkr. En stor osäkerhet råder kring eventuellt behov av medel för finansiell leasing. Om vissa kriterier är uppfyllda ska lokalhyror hanteras som finansiell leasing och nämnden behöver begära investeringsmedel för detta. Då nämnden har många externa hyresavtal och stora förändringar i lokalbeståndet till följd av utökad verksamhet och omförhandlingar av avtal är det högst osäkert om och när nämnden behöver investeringsmedel för detta ändamål. I denna budgetskrivelse begär nämnden inte någon investeringsram för detta ändamål men återkommer i delårsrapporten om behov finns inför budget 2027.

Nämnden har gett i uppdrag att utreda modeller för matdistribution. Om beslut tas om att införa matdistribution behövs förutom ombyggnad av köken, som förmodligen blir tilläggsstyror, också investeringsmedel för inköp av köksutrustning för att klara att laga fler portioner. Det kan exempelvis handla om investeringar i produktionsutrustning, kyl- och fryskapacitet, transportlösningar samt anpassningar av arbetsytor och logistikflöden för att säkerställa en effektiv och hållbar måltidsproduktion.

Utöver detta finns ett löpande behov av investeringar kopplade till verksamheternas dagliga drift och utveckling. Det omfattar bland annat utbyte av inventarier, digital och teknisk utrustning samt anpassningar av lokaler för att möta krav på säkerhet, arbetsmiljö och välfärdsteknik. Även utvecklingen av samlokalisering av hemtjänsten och hemsjukvården medför behov av investeringar i inventarier och tekniska lösningar för att skapa funktionella arbetsplatser och effektiva verksamhetsflöden.

2029 planeras för ett nytt boende med 73 platser och 2030 planeras för ytterligare ett nytt boende med 80 platser. 2031 planeras för ännu ett nytt boende med 80-100 platser, där detaljplanen ännu inte klar. Tidigt i planeringsstadiet finns även ett nytt boende 2032 med upp till 135 platser. Dessa etableringar innebär behov av investeringar i verksamhetsanpassade inventarier, teknisk utrustning och välfärdsteknik i samband med färdigställande och inflyttning. Utbyggnaden är en viktig del i nämndens långsiktiga planering för att möta det ökade behovet av vårdboende till följd av den demografiska utvecklingen.

Begäran om investeringsram 2027 samt plan för 2028-2032 (belopp i tkr)

| Investeringsstyp | Begäran 2027 | Plan 2028 | Plan 2029 | Plan 2030 | Plan 2031 | Plan 2032 |
|---|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Inventarie r/Lokalan passninga r | 50 | 50 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Summa investeri ngsram | 50 | 50 | 70 | 70 | 70 | 70 |