



Nyköping

Revisorerna, 2023-2026

Revisionsskrivelse

Kommunstyrelsen
Vård- och omsorgsnämnden

Kommunfullmäktige, för
kännedom

Granskning av Personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

Azets Revision & Rådgivning har av Nyköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om vård- och omsorgsnämnden och kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att vård- och omsorgsnämnden och kommunstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att kommunstyrelsen har tagit fram en kompetensförsörjningsplan som är gällande för hela kommunen, som divisionerna har brutit ned i egna planer. I Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan finns aktiviteter som divisionen ska arbeta med för att möta de strategier som är framtagna på en kommunövergripande nivå. Det framkommer dock i intervjuer en upplevelse av att den divisionsspecifika kompetensförsörjningsplanen inte är helt ändamålsenlig.

Det framgår vidare i kompetensförsörjningsplanen att det demografiska läget innebär att divisionen står inför en kompetensförsörjningsutmaning under de kommande åren. Det saknas dock dokumenterade analyser av personal- och kompetensbehov på kort och lång

sikt, till exempel konkreta analyser av hur många medarbetare inom olika personalkategorier som kommer att behövas för att möta det framtida behovet.

Vi baserar vidare vår bedömning på att det finns planer och aktiviteter för att attrahera och rekrytera nya medarbetare, behålla befintliga medarbetare, samt effektivt nyttja befintlig personal. Bland annat har vård- och omsorgsnämnden beslutat om heltid som norm, inga delade turer, utbildningsinsatser samt språkombud.

Slutligen baserar vi vår bedömning på protokollsgranskning där det framgår att kommunstyrelsen och personal- och jämställdhetsutskottet får uppföljning om arbetet med kompetensförsörjning. Vi kan dock inte se att någon dokumenterad uppföljning avseende kompetensförsörjningsstrategin för Division Social omsorg genomförts.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att det genomförs tillräckliga analyser kring kompetensbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgen.
- Säkerställa att det genomförs tillräckliga uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.
- Säkerställa att Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan följs upp i enlighet med vad som anges i planen.
- Tillse att det inom kommunen finns verktyg för att på en aggregerad nivå kunna följa upp orsaker till att medarbetare väljer att avsluta sin anställning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi vård- och omsorgsnämnden att:

- Tillse att det genomförs en utvärdering av bemanningshandboken efter det att den har varit implementerad under en rimlig tidsperiod.

Granskningen översänds härmed till kommunstyrelsen och till vård- och omsorgsnämnden för yttrande **senast 2026-10-31**. Rapporten skickas även till kommunfullmäktige för kännedom.

För Nyköpings kommuns revisorer


Göran Silfverling,
ordförande


Christer Gustafsson,
vice ordförande



Granskning av personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen

Rapport

Nyköpings kommun

2026-08-18

Antal sidor: 21

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
3.1	<i>Avgränsning och ansvarig styrelse/nämnd</i>	6
4	Revisionskriterier	6
5	Metod	6
6	Resultat av granskningen	8
6.1	<i>Organisation och styrning</i>	8
6.1.1	Styrmodell och reglemente	8
6.1.2	Budget och verksamhetsöverenskommelse	9
6.1.3	Strategier för kompetensförsörjning	9
6.1.4	Bedömning	12
6.2	<i>Rekrytera, behålla och effektivt nyttja personal</i>	12
6.2.1	Attrahera och rekrytera	12
6.2.2	Behålla befintliga medarbetare	13
6.2.3	Effektivt nyttja befintlig personal	15
6.2.4	Bedömning	16
6.3	<i>Analyser avseende personal- och kompetensbehovet</i>	16
6.3.1	Bedömning	17
6.4	<i>Uppföljning</i>	17
6.4.1	Uppföljning av kompetensförsörjningsplan	17
6.4.2	Uppföljning till vård- och omsorgsnämnden	18
6.4.3	Uppföljning till kommunstyrelsen	18
6.4.4	Bedömning	19
7	Samlad bedömning och rekommendationer	21

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Nyköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om vård- och omsorgsnämnden och kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att vård- och omsorgsnämnden och kommunstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att kommunstyrelsen har tagit fram en kompetensförsörjningsplan som är gällande för hela kommunen, som divisionerna har brutit ned i egna planer. I Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan finns aktiviteter som divisionen ska arbeta med för att möta de strategier som är framtagna på en kommunövergripande nivå. Det framkommer dock i intervjuer en upplevelse av att den divisionsspecifika kompetensförsörjningsplanen inte är helt ändamålsenlig.

Det framgår vidare i kompetensförsörjningsplanen att det demografiska läget innebär att divisionen står inför en kompetensförsörjningsutmaning under de kommande åren. Det saknas dock dokumenterade analyser av personal- och kompetensbehov på kort och lång sikt, till exempel konkreta analyser av hur många medarbetare inom olika personalkategorier som kommer att behövas för att möta det framtida behovet.

Vi baserar vidare vår bedömning på att det finns planer och aktiviteter för att attrahera och rekrytera nya medarbetare, behålla befintliga medarbetare, samt effektivt nyttja befintlig personal. Bland annat har vård- och omsorgsnämnden beslutat om heltid som norm, inga delade turer, utbildningsinsatser samt språkombud.

Slutligen baserar vi vår bedömning på protokollsgranskning där det framgår att kommunstyrelsen och personal- och jämställdhetsutskottet får uppföljning om arbetet med kompetensförsörjning. Vi kan dock inte se att någon dokumenterad uppföljning avseende kompetensförsörjningsstrategin för Division Social omsorg genomförts.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Revisionsfråga	Bedömning
Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns en tillräcklig styrning avseende personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen?	I allt väsentligt
Har kommunstyrelsen analyserat personal- och kompetensbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgen?	Endast delvis
Har kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att möta kompetensutmaningar inom äldreomsorgen, såväl för att attrahera och rekrytera nya medarbetare, för att behålla befintliga medarbetare, som att effektivt nyttja befintlig personal?	I allt väsentligt
Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning avseende personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen?	I allt väsentligt

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att det genomförs tillräckliga analyser kring kompetensbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgen.
- Säkerställa att det genomförs tillräckliga uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.
- Säkerställa att Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan följs upp i enlighet med vad som anges i planen.
- Tillse att det inom kommunen finns verktyg för att på en aggregerad nivå kunna följa upp orsaker till att medarbetare väljer att avsluta sin anställning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi vård- och omsorgsnämnden att:

- Tillse att det genomförs en utvärdering av bemanningshandboken efter det att den har varit implementerad under en rimlig tidsperiod.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Nyköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2026.

Kompetensförsörjningen blir en allt större utmaning när befolkningsstrukturen förändras framöver. Fram till 2033 kommer personer som är 85 år eller äldre att öka med cirka 60 procent samtidigt som personer i arbetsför ålder ökar i mycket liten utsträckning, vilket skapar brist på arbetskraft.¹ Även om äldres hälsa har förbättrats kommer dock äldres behov av vård och omsorg öka kraftigt. Samtidigt blir konkurrensen om arbetskraften allt tuffare.

En stor potential finns i det kommunen själv kan göra. Genom att fortsätta förändra arbetssätt och ta tillvara och utveckla de befintliga medarbetarna kan kommunen verka för att möta kommande personal- och kompetensutmaningar.

SKR lyfter ett antal strategier för att möta kompetensutmaningarna inom äldreomsorgen. För att klara kompetensutmaningarna behöver organisation och arbetssätt utvecklas. Det handlar bland annat om att ställa om organisationen, till exempel genom att använda det stöd som ny teknik kan bidra med samt se över och använda existerande kompetens rätt. SKR lyfter följande nio strategier som viktiga för att säkra välfärdens kompetensförsörjning:

- Arbeta med friskfaktorer
- Underlätta för fler att arbeta mer och längre
- Värna arbetstiden
- Synliggöra lön, villkor och förmåner
- Stärka chefens förutsättningar att leda
- Använda kompetensen rätt
- Utnyttja teknikens möjligheter
- Rekrytera och attrahera bredare
- Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning²

*Inriktning för äldreomsorgen i Nyköpings kommun*³ beskriver kommunens långsiktiga inriktning för äldreomsorgen, där en god kompetensförsörjning pekas ut som centralt. Bland annat identifieras rätten till heltid, hållbara scheman samt ett aktivt arbete med kompetensutvecklingsinsatser som viktiga åtgärder för en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning. Kommunen behöver enligt styrdokumentet ha en verksamhet och ett ledarskap som gör att kommunen behåller och attraherar ny personal, samt en kultur där utbildad personal får ägna sig åt det de är utbildade för.

¹ Sveriges Kommuner och Regioner (2024). Välfärdens kompetensförsörjning: Personalprognos 2023–2033 och strategier för att klara kompetensförsörjningen.

² Sveriges Kommuner och Regioner (2024). Välfärdens kompetensförsörjning: Personalprognos 2023–2033 och strategier för att klara kompetensförsörjningen.

³ Beslutad av kommunfullmäktige 2022-05-10 § 84

Revisorerna har i sin riskanalys identifierat att det finns en risk att kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden inte bedriver ett ändamålsenligt arbete avseende den kompetensutmaning som äldreomsorgen står inför. Revisorerna har därför beslutat att genomföra en granskning av kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen säkerställt att det finns en tillräcklig styrning avseende personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen?
- Har kommunstyrelsen analyserat personal- och kompetensbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgen?
- Har kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att möta kompetensutmaningar inom äldreomsorgen, såväl för att attrahera och rekrytera nya medarbetare, för att behålla befintliga medarbetare, som att effektivt nyttja befintlig personal?
- Har kommunstyrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning avseende personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen?

3.1 AVGRÄNSNING OCH ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden. Vård- och omsorgsnämndens inkluderas enbart i granskningen i de delar som berör kvalitet av verksamheten, eftersom det är kommunstyrelsen som är ansvarig för att leda och driva kommunens strategiska kompetensförsörjning samt kompetensutveckling.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §
- Socialtjänstlagen (2025:400) 5 kap. 1–3 §§
- Inriktning för äldreomsorgen i Nyköpings kommun, antagen av kommunfullmäktige 2022-05-10 § 84

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av reglemente och delegationsordning för kommunstyrelsen samt vård- och omsorgsnämnden, budget 2026 med flerårsplan 2027–2028, strategi för kompetensförsörjning, kommunstyrelsens överenskommelse om verksamhet 2026, medarbetarundersökningar 2026, bemanningshandboken, verksamhetsuppföljning särskilt boende 2025, vård- och omsorgsnämndens protokoll, kommunstyrelsens protokoll, rutiner för avstämning av timvikarie.
- Intervjuer har genomförts med divisionschef social omsorg, HR-chef, enhetschef hemtjänstdagsverksamhet och särskilt boende, vård- och omsorgsnämndens presidium samt kommunstyrelsens presidium.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 ORGANISATION OCH STYRNING

6.1.1 Styrmodell och reglemente

Nyköpings kommuns politiska organisation består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och huvudsakligen sex nämnder.⁴ Underställt kommunstyrelsen finns en förvaltning som är indelad i sex divisioner.⁵ Divisionerna leds av divisionschefer. Centralt i förvaltningen finns därtill kommunledningskontoret med centrala funktioner för HR, IT, ekonomi, kansli, kommunikation och kundservice. Kommunfullmäktige har fastställt en Modell för styrning och ledning som fastställer att nämndernas politiska styrning främst framgår av budgetprioriteringar och de årliga överenskommelserna av verksamhet.⁶

I vård- och omsorgsnämndens reglemente anges att nämnden ansvarar för vård- och omsorgsinsatser till äldre enligt socialtjänstlagen.⁷ Vidare framgår att nämnden ska fullgöra sitt uppdrag genom att tillse att verksamheten kommer till utförande via överenskommelser med kommunens egen organisation eller genom avtal med externa producenter/entreprenörer. Nämnden är ansvarig för den verksamhet som beställs/upphandlas vilket innebär beslut om mål, inriktning, omfattning och kvalitet av verksamheten.

I kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen är kommunens anställnings-, löne- och pensionsmyndighet.⁸ Kommunstyrelsen leder och driver kommunens strategiska kompetensplanering, övergripande kompetensförsörjning samt kompetensutveckling. Kommunstyrelsen leder, samordnar och utvecklar arbetsgivarpolitiken inom kommunen. Kommunstyrelsen har personalansvar för den personal som anlitas för uppdraget. Divisionschef och chef med personalansvar har dock enligt kommunstyrelsens delegationsordning delegation avseende flertalet personalfrågor, och av *Överenskommelse 2026 mellan Vård- och omsorgsnämnden och division Social omsorg* framgår att divisionen svarar för verksamhetsledning och personal och har det fulla arbetsgivaransvaret för personal inom divisionen, i enlighet med kommunstyrelsens beslut och direktiv.⁹

I bemanningshandboken som är framtagen av division Social omsorg framgår att enhetschefen har budget-, kvalitets-, personal- och arbetsmiljöansvar för det verksamhetsområde som omfattas av chefens uppdrag. Det innebär även ansvar för

⁴ Barn- och ungdomsnämnden, kompetens- och arbetsmarknadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden

⁵ Utbildning, Social omsorg, Tekniska, Näringsliv, Kultur och fritid, Samhällsbyggnad samt Räddning och säkerhet

⁶ Fastställd av kommunfullmäktige 2021-12-14

⁷ Reglemente för vård- och omsorgsnämnden, beslutat av kommunfullmäktige 2025-09-09

⁸ Reglemente för kommunstyrelsen, beslutat av kommunfullmäktige 2024-11-12

⁹ Fastställd av vård- och omsorgsnämnden 2025-12-11

bemanningen på enheten, vilket innebär att säkerställa att lagar och avtal efterlevs samt att bemanningen är hållbar inom de ekonomiska ramar som budgeten tillåter.

Vid intervju framkommer att det finns en viss komplexitet i ansvarsfördelningen, där kommunstyrelsen ansvarar för kompetensförsörjning medan nämnden ansvarar för verksamhetens kvalitet. I praktiken innebär detta att områden som är nära kopplade till kompetensförsörjning, såsom personalens utbildning, berör både kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens ansvarsområden.

6.1.2 Budget och verksamhetsöverenskommelse

I *Budget 2026 med flerårsplan 2027–2028* fastställs att kommunen behöver en stark förmåga att kompetensutveckla och ställa om, samt bredda rekryteringsvägar och arbeta för att människor som står utanför arbetsmarknaden matchas mot existerande kompetensbehov.¹⁰ Vidare fastställs att kommunen behöver förstärka arbetet med arbetsanpassning och rehabilitering, för att komma till bukt med sjuktal som är fortsatt höga inom flera divisioner. Under kommande år ska ett särskilt fokus ligga vid chefernas arbetsförutsättningar och att stärka chefernas roll och förutsättningar att leda verksamheten.

Kommunfullmäktige har gett ett mål till kommunstyrelsen avseende ”tydlig politisk styrning leder till effektiv och kvalitativ verksamhet i vilken chefer och medarbetare har bra arbetsvillkor och möter de vi finns till för med hög kompetens”. I kommunstyrelsens överenskommelse med verksamheterna anges att önskat resultat är att effektivitetsindex¹¹ för äldreomsorgen är bättre än föregående år, att medarbetarengagemanget (totalt för hela kommunen) är bättre än föregående år, att sjukfrånvaron (totalt för kommunen) är 6% år 2026, 5% år 2027 och 4% år 2028 samt att attraktiv arbetsgivar-index som lägst ska uppnå branschmedian. Vidare framgår det av överenskommelsen att HR-avdelningen ansvarar för kompetensförsörjning. HR-avdelningen ska enligt överenskommelsen ”leda och kvalitetssäkra kommunens strategiska och systematiska kompetensförsörjning samt systematiskt utveckla och stärka kommunens arbetsgivarvarumärke tillsammans med kommunikationsavdelningen”.¹²

6.1.3 Strategier för kompetensförsörjning

I kommunens *Inriktning för äldreomsorgen i Nyköpings kommun* konstateras att alltmer vård utförs i hemmet, i takt med att befolkningen lever allt längre, men i högre utsträckning har kroniska sjukdomar. Detta ställer höga krav på att kommunen kan leverera en alltmer avancerad vård med hög medicinsk kompetens, vilket i sin tur innebär ett stort arbete för att säkerställa tillräcklig kompetens och fungerande samverkan med andra aktörer.¹³ Vård-

¹⁰ Budget 2026 med flerårsplan 2027–2028. Beslutad av kommunfullmäktige 2025-10-14 § 154

¹¹ Effektivitetsindex för äldreomsorg är från Kolada och är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex för äldreomsorg.

¹² Fastställd av kommunstyrelsen 2025-12-15

¹³ Fastställd av kommunfullmäktige 2022-05-10 § 84

och omsorgsyrkena blir alltmer komplexa och ställer högre krav på personalen, och på ledarskapet, konstateras i styrdokumentet. Denna utveckling beskrivs också i intervjuer. Samtidigt konstateras att kommunen behöver skapa möjlighet för fler att arbeta i äldreomsorgen, i takt med att behoven växer, genom till exempel kompetensutveckling, ge förutsättningar för större språkkunskaper och etablerande av nya yrkesgrupper för att avlasta andra.¹⁴ Möjlighet till vidareutbildning, rätt till heltid och hållbara scheman ska bidra till att det är attraktivt att arbeta inom äldreomsorgen i kommunen.

2024 antogs en *Strategi för kompetensförsörjning*.¹⁵ Enligt strategin ska kommunens arbete med en långsiktig och hållbar kompetensförsörjning utgå från kommunens styrmodell¹⁶ samt från hållbarhetsprogrammen Effektiv organisation¹⁷ och Social hållbarhet¹⁸ som fastställer viljeriktning för arbetet med kompetensförsörjning. Strategin utgår därtill från aktuella demografiska prognoser och knyts samman med ARUBA-modellen¹⁹, en vedertagen modell inom HR-området som används för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln. I enlighet med ARUBA-modellen fasthålls i kompetensförsörjningsstrategin följande strategiområden för kommunens arbete med kompetensförsörjning:

Attrahera och rekrytera

- Starkt arbetsgivarvarumärke och attraktiva arbetsplatser
- Attrahera morgondagens arbetskraft
- Tillvarata potentiell arbetskraft

Utveckla och behålla

- Synliggöra lön, villkor och förmåner
- Behåll kompetens genom lärande under hela arbetslivet
- Arbeta för att erbjuda en hälsofrämjande arbetsmiljö
- Tillitsbaserat och hållbart ledarskap
- Nyttja teknikens och digitaliseringens möjligheter

Avveckla/ställa om

- Främja omställning och nya möjligheter för medarbetare

Strategin fastställer att chefer på samtliga nivåer har ansvar för att aktivt arbeta med kompetensförsörjning som en del i ordinarie verksamhetsutveckling. Därtill fastställs att tjänsteorganisationen årligen ska ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan, för att identifiera och planera för långsiktiga kompetensbehov.

¹⁴ Inriktning för äldreomsorgen i Nyköpings kommun. Beslutad av kommunfullmäktige 2022-05-10 § 84

¹⁵ Fastställd av kommunstyrelsen 2024-12-16

¹⁶ Modell för styrning och ledning. Fastställd av kommunfullmäktige 2021-12-14

¹⁷ Program för effektiv organisation. Fastställt av kommunfullmäktige 2025-06-10

¹⁸ Program för social hållbarhet. Fastställt av kommunfullmäktige 2023-11-14

¹⁹ Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla

Planen ska brytas ner på verksamhetsnivå för att anpassas till lokala förutsättningar och behov.

HR-avdelningen har även tagit fram anvisningar för kompetensförsörjning²⁰ som är ett verksamhetsstödande dokument som exemplifierar hur divisionerna ska arbeta med kompetensförsörjningsutmaningen. I anvisningen anges att varje division ska följa den kommunövergripande strategin och ansvarar därutöver för att ta fram divisionsspecifika kompetensförsörjningsplaner. Divisionsledningen för respektive division delar årligen, senast den sista januari, sin kompetensförsörjnings-plan med HR-partner för divisionen, som i sin tur verkar för samordning inom kommunen och mellan divisioner. I anvisningarna finns även exempel på aktiviteter som divisionerna kan inkludera i respektive kompetensförsörjningsplan.

Division Social omsorg har tagit fram en kompetensförsörjningsplan för år 2026–2027. Planen syftar till att beskriva hur divisionen ska arbeta med kompetensförsörjningsutmaningar för att säkerställa kompetensförsörjningen utifrån sina behov och förutsättningar. Planen omfattar ett antal strategiska områden för att attrahera, rekrytera och behålla kompetens.

De strategiområden som anges i kompetensförsörjningsplanen är följande:

- Starkt arbetsgivarvarumärke och attraktiva arbetsplatser
- Attrahera morgondagens arbetskraft
- Tillvarata potentiell arbetskraft
- Synliggöra lön, villkor och förmåner
- Använda teknikens och digitaliseringens möjligheter
- Tillitsbaserat och hållbart ledarskap
- Behåll kompetens genom lärande under hela arbetslivet
- Arbeta för att erbjuda en hälsofrämjande arbetsmiljö
- Främja omställning och nya möjligheter för medarbetare

Till varje strategiskt område kopplas ett antal aktiviteter, totalt 50, som ska genomföras under åren 2026 och 2027. En handlingsplan²¹ är upprättad som beskriver tidpunkt för när aktiviteterna ska vara genomförda, vem som ansvarar för att genomföra aktiviteten samt status för aktiviteten (*åtgärd genomförd, åtgärd är enligt plan eller åtgärd är försenad*).

I anvisningar för kompetensförsörjningen framkommer att den divisionsspecifika kompetensförsörjningsplanen ska tas fram i samarbete med HR-partners knutna till divisionen. HR-partnern är organisatoriskt placerad centralt inom HR-avdelningen på kommunledningskontoret. I intervjuer framkommer dock en uppfattning om att kompetensförsörjningsplanen inte fullt ut upplevs förankrad i verksamheten. Framför allt

²⁰ Anvisningar för kompetensförsörjning. Antagen 2025-12-01

²¹ Internt arbetsdokument

beskrivs omvärldsbevakningen som ett område där analysen kan stärkas, för att bättre fånga kompetensutmaningar på kort och lång sikt.

6.1.4 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen i **allt väsentligt** har säkerställt att det finns en tillräcklig styrning avseende personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

Bedömningen grundar sig i att kommunstyrelsen, genom överenskommelser med verksamheterna, har fastställt mål kopplade till personalområdet, såsom sjukfrånvaro, medarbetarengagemang och attraktivt arbetsgivarindex. Målen är på kommunövergripande nivå. Därtill har kommunstyrelsen fastställt en övergripande strategi för kompetensförsörjning. Vidare har HR-avdelningen tagit fram anvisningar för kompetensförsörjning som utgör ett stöd för divisionerna till att ta fram sina divisionsspecifika kompetensförsörjningsplaner. Med utgångspunkt i detta har en divisionsspecifik kompetensförsörjningsplan tagits fram. Av intervjuer framgår dock att Division Social omsorgs kompetensförsörjningsstrategi inte upplevs som fullt ut förankrad i verksamheten.

Vidare uppges att ansvarsfördelningen avseende kompetensförsörjningen ibland är otydlig då kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för kompetensförsörjningen samtidigt som nämnderna har ansvaret över den verksamhet som bedrivs, vilket i flera fall tangerar insatser och ansvarsområden som rör kompetensförsörjning eller kompetensutveckling.

6.2 REKRYTERA, BEHÅLLA OCH EFFEKTIVT NYTTJA PERSONAL

6.2.1 Attrahera och rekrytera

Det framkommer en delvis motstridig bild avseende möjligheten till att rekrytera i de intervjuer som genomförts inom ramen för granskningen. Från divisionens håll lyfts att det generellt varit enkelt att rekrytera till äldreomsorgen i Nyköping jämfört med andra kommuner, samt att det ännu inte finns en brist avseende exempelvis undersköterskor. Det framgår vidare att rekrytering i många fall inte har behövt genomföras, då inlasning av personal har tillgodosett de aktuella rekryteringsbehoven. I andra intervjuer uppges dock att det är svårt att rekrytera undersköterskor med rätt kompetens. Till exempel lyfts en svårighet att hitta utbildade undersköterskor med körkort i rekrytering.

Det framgår i Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan att ett större paket av aktiviteter ska genomföras för att stärka arbetsgivarvarumärket och skapa attraktiva arbetsplatser, samt för att attrahera morgondagens arbetskraft. Vissa av aktiviteterna har genomförts – exempelvis har en checklista för rekrytering tagits fram i enlighet med planen – och andra aktiviteter, såsom att utforma en plan för hantering av extra löneöversyn för roller som marknadsmässigt halkat efter, ligger längre fram i genomförandeplanen.

Från och med 1 juli 2026 införs ett krav på att de som bedriver verksamhet om äldre ska arbeta för att personal som genomför omsorgsinsatserna har de kunskaper i svenska språket som är relevanta för att kunna genomföra insatserna.²² Vård- och omsorgsnämnden har beslutat²³ om att införa ett pilotprojekt benämnt ”språkkoll” vid nyanställning. Språkkoll innebär att arbetssökande personer genomför ett test där de antingen får resultatet rött, gult eller grönt. Arbetssökande personer som får ett rött testresultat hänvisas till svenskastudier på egen hand. För kandidater som når gult resultat görs en översyn gällande verksamheten och möjligheten till särskilt stöd i arbetet. Kandidater med grönt resultat går vidare i rekryteringsprocessen. Språkkollen ska genomföras av samtliga sökande som inte slutfört en eftergymnasial utbildning på svenska. Parallellt med detta utbildas språkombud på varje enhet, det vill säga existerande personal som får en utbildning för att utgöra ett extra språkligt stöd för medarbetare med lägre svenska-kunskaper. Språkombud beskrivs som en insats som nyligen tillförts till följd av uppmärksammade behov från verksamheten, som ska stötta upp i verksamheter där flera har bristande språk-kunskaper. Däremot har språkombuden inte någon särskild allokerad tid för rollen som språkombud utan uppgifterna ska utföras parallellt med ordinarie omsorgsuppgifter, vilket i intervjuer beskrivs som en begränsning.

Av intervju framkommer att många av de insatser som genomförs för att behålla befintliga medarbetare även är ett medel för att attrahera och rekrytera ny personal. Exempelvis åtgärder som heltid som norm samt beslut om att inte ha delade turer²⁴, som beskrivs vidare i avsnitt 6.2.3.

6.2.2 Behålla befintliga medarbetare

I Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan finns ett antal aktiviteter som syftar till att behålla befintlig personal, samt synliggöra lön, erbjuda en hälsofrämjande arbetsmiljö och främja ett hållbart ledarskap.

Division Social omsorg har under 2025 tagit fram en bemanningshandbok som syftar till att säkerställa en god bemanning och schemalägningsprocess inom divisionen.

Bemanningshandboken är en gemensam riktlinje som i första hand riktar sig till roller som är involverade i schemaläggning och bemanning, exempelvis chefer, personalplanerare och vakansläggare. I handboken förtydligas bland annat att heltid som norm innebär att alla medarbetare ska vara heltidsanställda, med undantag för:

- Föräldraledighet enligt föräldraledighetslagen
- Studieledighet enligt studieledighetslagen
- Sjukdomstillstånd enligt läkarintyg där tjänstgöring endast är möjlig genom deltidstjänstgöring

²² Prop. 2025:26:93

²³ Vård- och omsorgsnämnden 2025-12-11 §132

²⁴ Med delade turer avses arbetspass som är uppdelade i flera delar under samma dag, med en längre obetald paus emellan

Undantag från heltid ska dokumenteras och följas upp minst en gång var sjätte månad för att utvärdera att medarbetaren är tillfreds med den lägre tjänstgöringsgraden och att verksamhetens behov av medarbetare uppfylls. I handboken finns information om hur schemaläggning ska genomföras, bland annat framgår att 8–9 timmars arbetspass är norm, vaken-nattpassen ska vara max 10 timmar men kortare rekommenderas, att medarbetare inte ska arbeta fler än fem arbetsdagar i följd samt att delade turer inte ska förekomma. Det framgår även i handboken att medarbetare som är deltidsanställda på 80 procent eller lägre bör arbeta minst 18 dagar per månad. Vid intervju framkommer att den sistnämnda riktlinjen kan utgöra ett problem då deltidsanställda i praktiken behöver arbeta varje arbetsdag trots sin deltidsanställning. Vidare framgår av intervjuer att någon utvärdering av bemanningshandboken ännu inte har genomförts, eftersom den togs fram hösten 2025. En sådan utvärdering planeras dock att genomföras framöver.

Av intervju framgår att det årligen genomförs medarbetarundersökningar. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av den senaste medarbetarundersökningen som genomförts. Medarbetarundersökningen inkluderar frågor om styrning, arbetskultur, arbetsbelastning, samarbete, möjlighet att påverka, kunskap och utveckling samt huruvida man skulle rekommendera Nyköpings kommun som sin arbetsplats. Vid intervju lyfts att det är relativt positiva svar avseende exempelvis arbetsbelastning, trots att yrkesgruppen generellt är under hög press. Detta bekräftas av de resultat som vi har tagit del av där majoriteten av de svarande antingen har svarat positivt eller svarat ett neutralt svar (varken bra eller dåligt) på frågor om arbetsbelastning. Samtidigt noterar vi att 28,9 % har svarat "stämmer mycket dåligt" eller "stämmer ganska dåligt" på frågan "Jag har möjlighet till återhämtning efter perioder med hög arbetsbelastning". Vidare har 36% svarat "stämmer mycket dåligt" eller "stämmer ganska dåligt" på frågan "Jag har ork kvar att göra andra saker efter arbetstidens slut"²⁵. Av medarbetarundersökningen framgår att 39,6% har svarat kritiskt²⁶ på frågan "Jag skulle rekommendera min arbetsplats (Nyköpings kommun) till en vän eller bekant".

Divisionen har tagit fram en rutin för avstämning med timvikarier vid 100 respektive 200 genomförda arbetsdagar. Detta i syfte att kunna utvärdera huruvida timvikarien fungerar i praktiken, innan personen blir inlasad. Uppföljningen besvarar frågor som exempelvis om den anställde tar ansvar för sina arbetsuppgifter, om den agerar professionellt samt om den har för avsikt att yrkesutbilda sig. Avstämningen ska signeras av både enhetschef och den anställde.

Divisionen har också en rutin för avgångsamtal, som innehåller exempel på frågor vid avslutad anställning. Av intervju framgår dock att det inte finns en systematisk uppföljning av avslutningssamtalen. I nuläget saknas det verktyg för att på en aggregerad nivå kunna

²⁵ Resultaten från medarbetarundersökningen är från en sammanslagen medarbetarundersökning mellan hemtjänst, särskilt boende och hälso- och sjukvård.

²⁶ Frågan besvaras på en elvgradig skala från 0–10. De som ger betyget 0–6 beräknas som kritiker, de som anger betyget 7–8 kallas passiva och 9–10 är förespråkare.

sammanställa svaren, i syfte att möjliggöra för mer övergripande analyser och identifiera återkommande mönster kring varför personal väljer att avsluta sin anställning.

Därtill beslutade vård- och omsorgsnämnden under 2022 om fria arbetsskor till all omvårdnadspersonal, för att förbättra arbetsmiljön samt som en del i arbetet att vara en attraktiv arbetsgivare.²⁷

6.2.3 Effektivt nyttja befintlig personal

I Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan finns det ett antal aktiviteter för att effektivt nyttja befintlig personal. Exempelvis att ta vara på teknikens och digitaliseringens möjligheter, aktiviteter för tillitsbaserat och hållbart ledarskap samt strategier för att främja ett lärande under hela arbetslivet.

Av intervju framgår att det finns utbildningsinsatser, där vissa finansieras av äldreomsorgslyftet²⁸ för att kunna ge befintlig personal möjlighet att utbilda sig på arbetstid till att bli exempelvis undersköterska. Andra utbildningsinsatser som beskrivs är språkutbildningar som har tagits fram tillsammans med Campus Nyköping.

Vård- och omsorgsnämnden genomförde i februari 2026²⁹ en verksamhetsuppföljning för särskilt boende avseende hösten 2025. Av denna framgår att enhetschefer och verksamhetschefer upplever svårigheter att bemanna och utbilda personal, att tjänsten som enhetschef blivit alltmer komplex samt att personal lasats in trots brister, samtidigt som enhetscheferna saknar tillgång till LAS-listan. Av verksamhetsuppföljningen framgår även att personalen inom särskilt boende anser att de största utmaningarna är tidsbrist, behålla personal samt attrahera ny personal, ändringar av schema, kollegor med språkbrister samt en mer avancerad sjukvård där alla inte har delegation på allt, vilket innebär större tyngd på de som har delegation. Sjuksköterskor inom särskilt boende lyfter i uppföljningen att en stor utmaning är att de inte har fastanställda kollegor vilket försvårar möjlighet till verksamhetsutveckling. Därtill identifieras utbildad personal i kombination med mer avancerade sjukvårdsinsatser samt språkbrister som utmaningar.

²⁷ Vård- och omsorgsnämnden 2022-12-01 §126

²⁸ Äldreomsorgslyftet är ett statsbidrag som syftar till att stärka kompetensen inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre och att ge ny och befintlig personal möjlighet att utbilda sig på arbetstid.

²⁹ Vård- och omsorgsnämnden 2026-02-12 §9

6.2.4 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden i **allt väsentligt** har säkerställt ett ändamålsenligt arbete för att möta kompetensutmaningar inom äldreomsorgen, såväl för att attrahera och rekrytera nya medarbetare, för att behålla befintliga medarbetare, som att effektivt nyttja befintlig personal.

Bedömningen grundar sig på att det i Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan finns konkreta aktiviteter som ska genomföras under 2026/2027. Aktiviteterna baseras på de strategier som är framtagna i kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan och inkluderar åtgärder för att bland annat stärka arbetsgivarvarumärket, attrahera ny arbetskraft, ta vara på ny potentiell arbetskraft, behålla kompetens och lärande samt arbeta för att erbjuda en hälsofrämjande miljö. Vidare har vård- och omsorgsnämnden beslutat om åtgärder som exempelvis heltid som norm, inga delade turer, utbildningsinsatser samt språkkoll. Vi noterar dock att intervjuerna ger en varierad bild av hur lätt det är att rekrytera personal med rätt kompetens. Liknande reflektioner framkommer i verksamhetsuppföljningen för särskilt boende som visar att enhetschefer och verksamhetschefer upplever svårigheter att bemanna och utbilda personal. I uppföljningen framkom även att personal inom särskilt boende betraktade möjligheten att behålla och attrahera ny personal som några av de största utmaningarna.

Därtill baserar vi vår bedömning på att Division Social omsorg har tagit fram en bemanningshandbok och rutin för avslutningssamtal, samt årligen genomför medarbetarundersökningar. Vi konstaterar dock att det saknas strukturer för att systematiskt och på en aggregerad nivå följa upp orsakerna till att personal väljer att sluta.

6.3 ANALYSER AVSEENDE PERSONAL- OCH KOMPETENSBEHOVET

I Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan finns ett avsnitt som behandlar omvärlds- och demografiska förändringar. Där framgår att antalet personer över 80 år förväntas öka kraftigt under de kommande åren, vilket medför ett ökat behov av platser i särskilt boende. Prognosen visar att cirka 190 nya platser i särskilt boende behöver tillkomma fram till år 2030. Samtidigt bedöms antalet personer i arbetsför ålder, 19–64 år, inte öka i motsvarande utsträckning. Divisionen står i och med detta inför en kompetensförsörjningsutmaning under de kommande åren.

Det finns inte en framtagen kompetenskartläggning för äldreomsorgen, eller framtagna analyser för personalbehovet på kort och lång sikt, exempelvis saknas dokumenterade prognoser kring hur många undersköterskor eller sjuksköterskor som förväntas behövas över tid. Det framgår dock av intervjuer att det finns planer på att ta fram sådana analyser för äldreomsorgen. Vidare anges det i Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan att en kompetenskartläggning ska genomföras.

Vidare framgår av Division social omsorgs kompetensförsörjningsplan att vård- och omsorgsnämndens krav på grundläggande nivå av svenska för medarbetare inom vård- och omsorg innebär en vägledning avseende insatser som behövs inom språkutbildning samt kompetenskrav i framtida rekryteringar. I kompetensförsörjningsplanen framgår ingen ytterligare utveckling eller analys av vad detta innebär för äldreomsorgen.

I intervjuer framförs att analyser genomförs i det löpande arbetet. Till exempel lyfts i flera intervjuer att vårdinsatserna ökar, i takt med att fler blir äldre och sjukare, vilket i sin tur medför ett ökat kompetensbehov hos personalen. Det framhålls också i intervjuer att det i framtiden kommer att råda brist på undersköterskor även i kommunen, även om den effekten inte än varit så tydlig just i Nyköping.

I intervjuer framhålls också att digitaliseringsstrategin och tekniska lösningar kommer vara en viktig del för att kunna säkerställa framtidens kompetensförsörjning. Detta framkommer även i Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan. Samtidigt framkommer i intervjuer en uppfattning om att tekniska lösningar och digitalisering i dagsläget inte är en framträdande del i det dagliga arbetet inom äldreomsorgen.

6.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** har analyserat personal- och kompetensbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgen.

Vi baserar vår bedömning på att det i Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan finns ett avsnitt som behandlar demografiska förändringar där det framgår att divisionen står inför en kompetensförsörjningsutmaning under de kommande åren. Vidare framgår det i planen att vård- och omsorgsnämndens språkkrav påverkar kompetenskrav i framtida rekryteringar. Det finns även analyser kring att det i framtiden kommer behövas fler undersköterskor och sjuksköterskor inom äldreomsorgen i och med att fler blir äldre och sjukare. Vi noterar dock att det saknas dokumenterade djupare analyser av kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt, till exempel hur många medarbetare inom olika personalkategorier som kommer att behövas för att möta framtida behov.

6.4 UPPFÖLJNING

6.4.1 Uppföljning av kompetensförsörjningsplan

I Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan anges att kompetensförsörjningsplanen årligen ska följas upp och revideras vid behov. Vidare framgår att det minst vart femte år ska genomföras en omvärlds- och verksamhetsanalys med direkt koppling till kompetensförsörjningsplanen.

Det finns ingen information i kompetensförsörjningsplanen om huruvida någon uppföljning ska genomföras till kommunstyrelsen eller till vård- och omsorgsnämnden. Vi har inte tagit

del av någon uppföljning av kompetensförsörjningsplanen. Av dialog med HR-avdelningen framgår att en sådan ännu inte har genomförts.

6.4.2 Uppföljning till vård- och omsorgsnämnden

Av intervju framgår att det inte genomförs uppföljningar specifikt avseende kompetensförsörjningen till vård- och omsorgsnämnden. Däremot genomförs det indirekta uppföljningar avseende kompetensförsörjningsbehovet vid uppföljningar av verksamhetens kvalitet.

Vi kan konstatera att nämnden i verksamhetsuppföljningen av särskilt boende har fått information om vilka brister/utmaningar som enhetschefer, omsorgspersonal samt sjuksköterskor har identifierat (se avsnitt 6.1.4). I denna framkommer utmaningar kopplat till kompetensförsörjning inom äldreomsorgen. Av intervju framgår att denna typ av verksamhetsuppföljning sker på ett rullande schema till nämnden. Nämnden kommer därmed få motsvarande verksamhetsuppföljning av hemtjänsten under 2026.

6.4.3 Uppföljning till kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse för år 2025 presenteras resultat för kommunfullmäktiges mål om ”tydlig politisk styrning leder till effektiv och kvalitativ verksamhet i vilken chefer och medarbetare har bra arbetsvillkor, och möter de vi finns till för med hög kompetens”. Av verksamhetsberättelsen framgår att effektivitetsindexet inom äldreomsorgen har förbättrats samt att medarbetarengagemang inom hemtjänsten och särskilt boende ökade från 2025 jämfört med 2024. Sjukfrånvaron har dock inte minskat i enlighet med uppsatt mål.³⁰

Genom protokollsgranskning har vi kunnat konstatera att kommunstyrelsen under år 2025/2026 har tagit del av information rörande bland annat arbetsplatskultur³¹, ledarprogram för chefer³², återrapportering från personal- och jämställdhetsutskott samt uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet³³ inom ramen för informationsärenden. Denna information har avsett hela kommunen och har inte varit specifikt inriktad på äldreomsorgen.

Vid ett tillfälle under år 2025³⁴ har vi av protokollsgranskning kunnat urskilja att information har återgivits till kommunstyrelsen avseende kompetensförsörjningsstrategin som avser hela kommunen i form av ett informationsärende. Vi har dock inte tagit del av någon rapport eller dokumenterad uppföljning av strategin. Av intervju framgår att uppföljning avseende kompetensförsörjning främst genomförs till personal- och jämställdhetsutskottet.

³⁰ Verksamhetsberättelser kommunstyrelsens verksamheter 2025

³¹ Kommunstyrelsen 2025-09-15 §170

³² Kommunstyrelsen 2025-09-29 §189

³³ Kommunstyrelsen 2026-03-23 §50

³⁴ Kommunstyrelsen 2025-11-03 §22

Av personal- och jämställdhetsutskottets protokoll för 2025 och hittills 2026 kan vi se att utskottet hösten 2025 fått information om implementeringsplan för kompetensförsörjningsstrategin. HR ger då information om hur de arbetar med kompetensförsörjningsstrategin som antogs i slutet av 2024. Utskottet får också information om att implementering sker under 2025 och 2026, samt att mätning av resultaten kommer ske under 2027. En uppföljning av arbetet planerades för utskottet till våren 2026.³⁵

I februari båda åren får utskottet information om resultaten i genomförda arbetsmiljömätningar.³⁶ I februari 2025 får utskottet information om att mätningen pekar på en generellt positiv trend, särskilt inom Division Social omsorg. Områden med fortsatta utmaningar var arbetsklimat, arbetsbelastning och ledarskap. I februari 2026 får utskottet bland annat information om att Division Social omsorg har den högsta sjukfrånvaron i kommunen, samt att detta ligger i linje med nationella resultat. I stort redovisas resultaten dock på kommunnivå, snarare än på divisionsnivå. I oktober 2025 fick utskottet information om uppstart av bemanningshandboken.³⁷ Bemanningshandboken ska enligt informationen fungera som ett styrverktyg och stöd för chefer och bidra till bättre kontinuitet och minskat behov av korttidsvikarier. En uppföljning planeras till utskottet våren 2026, efter att handboken skulle implementeras vid årsskiftet 2025–2026.

Därtill får utskottet information om sjukfrånvaro och personalomsättning³⁸, besparingar inom kommunen kopplat till personal, och effekter av detta inom bland annat Division Social omsorg³⁹, ledarskapsutveckling och chefsprogram⁴⁰, ny policy för arbetsmiljö och hälsa⁴¹, pågående arbete för att utbilda chefer i kommunen i rekrytering⁴², samt att en utredningsgrupp tillsatts för att stärka uppföljningsstrukturen vid kränkningar och sexuella trakasserier⁴³.

6.4.4 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen i **allt väsentligt** har säkerställt en tillräcklig uppföljning avseende personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Bedömningen grundar vi på att det har genomförts vissa uppföljningar till kommunstyrelsen, exempelvis av nyckeltal kopplat till kommunfullmäktiges mål som berör divisionen, till exempel avseende sjuktal. Därtill kan vi av protokollsgranskning se att

³⁵ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-09-10 § 20

³⁶ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-02-26 § 3, 2026-02-03 § 4

³⁷ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-10-22 § 28

³⁸ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-03-25 § 10, 2025-09-10 § 20

³⁹ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-03-25 § 11, 2025-05-07 § 16, 2025-09-10 § 20

⁴⁰ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-09-10 § 19

⁴¹ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-11-26 § 37

⁴² Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2026-03-19 § 11

⁴³ Protokoll personal- och jämställdhetsutskottet 2025-10-22 § 31

kommunstyrelsen tagit del av uppföljningar i form av informationsärenden avseende arbetsplatskultur för chefer, det systematiska arbetsmiljöarbetet och kompetensförsörjningsstrategin. Vidare har personal- och jämställdhetsutskottet, som ligger under kommunstyrelsen, tagit del av information avseende kompetensförsörjningsstrategin, bemanningshandboken, med mera. Vi har dock inte tagit del av en dokumenterad uppföljning avseende kompetensförsörjningsstrategin för Division Social omsorg, i enlighet med den divisionsspecifika kompetensförsörjningsplanen.

Vi konstaterar att det inte görs några specifika uppföljningar till vård- och omsorgsnämnden avseende arbetet med kompetensförsörjning, i enlighet med ansvarsfördelningen mellan nämnden och kommunstyrelsen. Däremot får nämnden information inom ramen för verksamhetsuppföljningen, exempelvis om hur personalen upplever sin arbetssituation samt vilka utmaningar de identifierar i sitt arbete.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om vård- och omsorgsnämnden och kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att vård- och omsorgsnämnden och kommunstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Tillse att det genomförs tillräckliga analyser kring kompetensbehovet på kort och lång sikt inom äldreomsorgen.
- Säkerställa att det genomförs tillräckliga uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen.
- Säkerställa att Division Social omsorgs kompetensförsörjningsplan följs upp i enlighet med vad som anges i planen.
- Tillse att det inom kommunen finns verktyg för att på en aggregerad nivå kunna följa upp orsaker till att medarbetare väljer att avsluta sin anställning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi vård- och omsorgsnämnden att:

- Tillse att det genomförs en utvärdering av bemanningshandboken efter det att den har varit implementerad under en rimlig tidsperiod.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Anders Petersson

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Lisa Lohi

Verksamhetsrevisor

Tove Berg

Verksamhetsrevisor