

Anmälningar till kommunfullmäktige 2025-12-15

Skrivelser från revisorerna
C1 Revisionsskrivelse 3 2025 Kompetensförsörjning och arbetsmiljö
C2 Revisionsrapport 3 2025 Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö
Övrigt
Protokoll förbundsfullmäktige 2025-11-18
Verksamhetsplan och budget Samordningsförbundet VärNa 2026

Revisorerna

Till: kommunstyrelsen och äldre nämnden

För kännedom: kommunfullmäktige

Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö

EY har på uppdrag av oss förtroendevalda revisorer genomfört en granskning för att bedöma om Nacka kommun attraherar den arbetskraft och kompetens som äldreomsorgen är beroende av samt kravställer attraktiva arbetsmiljöer och anställningsvillkor hos privata anordnare.

Den samlade bedömningen är att kommunen delvis attraherar den arbetskraft och kompetens som äldreomsorgen är beroende av samt kravställer attraktiva arbetsmiljöer och anställningsvillkor hos privata anordnare. Bedömningen grundar sig på följande iakttagelser:

- Kommunstyrelsen har tagit fram mål, strategier och arbetssätt som ska ge stöd och riktning i det kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning.
- Det finns inte en specifik kompetensförsörjningsplan för äldreomsorgen i kommunal produktion inom Valfärd samhällsservice, affärsområde äldreomsorg.
- Auktorisationsvillkoren är de huvudsakliga styrande dokumenten inom äldre enheten (äldre nämnden) och VSS affärsområde äldreomsorg (kommunstyrelsen) gällande bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning.
- Auktorisationsvillkoren specificerar kompetenskrav och tillgång till specialistfunktioner. Villkoren innehåller inte indikatorer eller mätbara mål för flera krav inom kompetensförsörjning och arbetsmiljö.
- Bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning är avtalsreglerat hos privata anordnare i relation till Nacka kommun.
- Uppföljning av anordnare, privata såväl som den kommunala produktionen, grundar sig på riskanalyser där ett antal anordnare väljs ut för granskning.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Utarbeta en långsiktig kompetensförsörjningsplan för äldreomsorgen med mätbara mål med indikatorer för att kunna följa upp vilken effekt genomförda satsningar får.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderas äldre nämnden att:

- Säkerställ kontinuerlig och systematisk uppföljning som inkluderar samtliga utförare
- Regelbundet utvärdera hur auktorisationsvillkoren fungerar och används för att säkerställa att villkoren bidrar till önskad effekt på arbetsmiljö, kompetensförsörjning och bemanning.

Vi önskar svar på rekommendationerna från kommunstyrelsen och äldre nämnden senast 2026-03-03

För revisorerna i Nacka kommun

Lars Palmberg
Sammankallande

Lars Stenholm
Vice sammankallande

Bilaga: Revisionsrapport 3/2025 Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

Lars Gustaf Stenholm (SSN-validerad)

Undertecknare 1

Serienummer: ffb0be041c0dc[...]6637c9f07c850

IP: 213.89.xxx.xxx

2025-11-27 07:51:41 UTC



Lars Olof Einar Palmberg (SSN-validerad)

Undertecknare 1

Serienummer: 05ba9dd0df0e[...]a5dcb2d8f5838

IP: 193.14.xxx.xxx

2025-11-27 12:37:36 UTC



Detta dokument är undertecknat digitalt via [Penneo.com](https://penneo.com). De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se <https://eutl.penneo.com>.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra validerings verktyg för digitala signaturer.

Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö

Nacka kommun



Innehåll

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte och revisionsfrågor	3
1.3 Ansvarig nämnd/styrelse och avgränsningar	3
1.4 Metod och genomförande	4
1.5 Revisionskriterier	4
2. Organisation och styrning.....	5
2.1 Kundvalssystemet	5
Kommunens fyra styrprinciper utgör grunden för den politiska styrningen:	5
2.1.1 Äldreomsorgen utförs i kommunal produktion och av privata anordnare	6
2.1.2 Äldrenämnden är ansvarig för kundvalssystem inom äldreomsorgen	6
2.1.3 Auktorisationsprocessen	6
2.2 Kompetensförsörjning och arbetsmiljö	10
2.2.1 Den kommunala produktionen Valfärd Samhällsservice, affärsområde äldreomsorg ..	10
2.2.2 Äldreomsorg som utförs av privata anordnare.....	13
2.2.3 Vår bedömning	13
2.3 Uppföljning och åiterrapportering.....	14
2.3.1 Uppföljning av auktorisationsvillkor.....	14
2.3.2 Uppföljning av kvalitetsarbetet	15
2.3.3 Åiterrapportering.....	16
2.3.4 Vår bedömning	16
Svar på revisionsfrågor	17
Bilaga 1 - Källförteckning	19

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning för att bedöma om Nacka kommun attraherar den arbetskraft och kompetens som äldreomsorgen är beroende av samt kravställer attraktiva arbetsmiljöer och anställningsvillkor hos privata anordnare.

Den samlade bedömningen är att kommunen delvis attraherar den arbetskraft och kompetens som äldreomsorgen är beroende av samt kravställer attraktiva arbetsmiljöer och anställningsvillkor hos privata anordnare. Bedömningen grundar sig på följande iakttagelser:

- ▶ Kommunstyrelsen har tagit fram mål, strategier och arbetssätt som ska ge stöd och riktning i det kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning.
- ▶ Det finns inte en specifik kompetensförsörjningsplan för äldreomsorgen i kommunal produktion inom Valfärd samhällsservice, affärsområde äldreomsorg.
- ▶ Auktorisationsvillkoren är de huvudsakliga styrande dokumenten inom äldreheten (äldrenämnden) och VSS affärsområde äldreomsorg (kommunstyrelsen) gällande bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning.
- ▶ Auktorisationsvillkoren specificerar kompetenskrav och tillgång till specialistfunktioner. Villkoren innehåller inte indikatorer eller mätbara mål för flera krav inom kompetensförsörjning och arbetsmiljö.
- ▶ Bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning är avtalsreglerat hos privata anordnare i relation till Nacka kommun.
- ▶ Uppföljning av anordnare, privata såväl som den kommunala produktionen, grundar sig på riskanalyser där ett antal anordnare väljs ut för granskning.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderas kommunstyrelsen att:

- ▶ Utarbeta en långsiktig kompetensförsörjningsplan för äldreomsorgen med mätbara mål med indikatorer för att kunna följa upp vilken effekt genomförda satsningar får.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderas äldre-nämnden att:

- ▶ Säkerställ kontinuerlig och systematisk uppföljning som inkluderar samtliga utförare
- ▶ Regelbundet utvärdera hur auktorisationsvillkoren fungerar och används för att säkerställa att villkoren bidrar till önskad effekt på arbetsmiljö och kompetensförsörjning.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kompetensbrist påverkar kommunens möjlighet att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet och Nacka kommun konstaterar i Mål och budget 2024 till 2026 att *"åldrarna 80 och äldre ökar väsentligt snabbare än den arbetsföra befolkningen i åldrarna 20-66 år. Det kommer att innebära att kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen blir en av de absolut största utmaningarna framöver. Med dagens personaltäthet blir det svårt, för att inte säga omöjligt att bemanna äldreomsorgen i en del kommuner."*

Ett otillräckligt arbetsmiljöarbete leder till sämre kompetensförsörjningsförmåga då det inom begreppet "kompetensförsörjning" ligger att behålla och utveckla kompetens hos de redan anställda samt att attrahera andra att vilja ta anställning. Hos de privata anordnarna gäller precis samma sak. I grund och botten är det en konkurrensfördel att erbjuda attraktiv arbetsmiljö och ett samspel mellan kommunens egenregi och dess privata anordnare.

Revisorerna har mot bakgrund av risk- och väsentlighetsanalys för 2025 identifierat kompetensförsörjning och arbetsmiljö som högst relevant att granska med inriktning kommunstyrelsen samt äldre nämnden.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma om Nacka kommun attraherar den arbetskraft och kompetens som äldreomsorgen är beroende av samt kravställer attraktiva arbetsmiljöer och anställningsvillkor hos privata anordnare. I syftet har såväl ett strategiskt som operativt perspektiv ingått, det vill säga, om Nacka kommun är proaktivt och förutseende men även aktiv i uppföljning, utvärdering och därmed utvecklande såväl inom egenregi som av ställda krav på privata anordnare?

I granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

- ▶ Finns och tillämpas styrande dokument avseende äldreomsorgens bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning?
- ▶ Är i förekommande fall dessa styrdokument ändamålsenliga?
- ▶ Är bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning hos privata anordnare avtalsreglerat i relation till Nacka kommun?
- ▶ Följs i förekommande fall sådana avtalsvillkor upp med tillräcklig kontinuitet?
- ▶ Följs äldreomsorg i egen regi upp på motsvarande sätt?
- ▶ Har Nacka kommun säkerställt en trygg, säker och tillräcklig bemanning, kompetensförsörjning samt god arbetsmiljö inom äldreomsorg oavsett utförare?

1.3 Ansvarig nämnd/styrelse och avgränsningar

Granskningen avser kommunstyrelsen och äldre nämnden.

1.4 Metod och genomförande

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med HR-direktör, produktionsdirektör välfärd samhällsservice (VSS), utvecklingschef äldreomsorgen (VSS), stabschef för stab kompetensförsörjning (VSS). Därtill har intervjuer genomförts med social- och äldredirektör, enhetschef äldreheten, verksamhetsansvariga två privata anordnare, representant facklig ombud, kommunstyrelsens presidium och äldrenämndens presidium. Intervjuade funktioner samt granskade dokument framgår av bilaga 1.

1.5 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer i första hand beslutade av fullmäktige.

De revisionskriterier som utgör bedömningsgrunder för denna granskning är:

- ▶ Kommunallag (2017:725)
- ▶ Kommunens styrdokument:
 - ▶ Mål- och budget 2025-2027
 - ▶ Program för uppföljning av kommunala och privata anordnare
 - ▶ Reglemente för kundval

2. Organisation och styrning

I följande avsnitt presenteras granskningens resultat utefter kommunstyrelsens och äldre nämndens ansvar.

Kommunstyrelsen är enligt reglemente kommunens personalorgan. I detta ingår bland annat personalansvar för samtlig kommunalt anställd personal. I reglementet anges att kommunstyrelsen ska sörja för att verksamheten har en tillfredsställande organisation samt tillgång till personal i den omfattning som behövs. Kommunens HR-avdelning är organiserad under kommunstyrelsen. Det kommungemensamma strategiska och systematiska arbetet med arbetsmiljö och kompetensförsörjning drivs av HR-direktören med stöd av organisationspsykolog vid HR-staben.

Äldre nämnden är enligt reglemente huvudman för kommunal hälso- och sjukvård och fullgör kommunens uppgifter inom socialtjänsten (exklusive ekonomiskt bistånd) och de uppgifter som enligt annan lag eller författning ankommer på socialnämnd/kommunal nämnd avseende personer över 65 år. Äldre enheten är organiserad under äldre nämnden och svarar för myndighetsutövning, finansiering och utveckling av äldreomsorgen. Äldre enhetens verksamhet finansieras av äldre nämnden medan dess personal är anställd av kommunstyrelsen.

2.1 Kundvalssystemet

Kommunens fyra styrprinciper utgör grunden för den politiska styrningen:

- ▶ Särskiljande av finansiering och produktion
 - ▶ Kommunfullmäktige och nämnder har ansvaret för finansieringen av verksamheterna. Produktionen kan vara i privat eller kommunal regi.
- ▶ Konkurrensneutralitet
 - ▶ Kommunala och privata anordnare ska ha samma villkor.
- ▶ Konkurrens genom kundval eller upphandling
 - ▶ Vem som ska utföra tjänster och service för kommunen bestäms genom kundval eller upphandling. Kundval används för individuellt riktade tjänster som exempelvis hemtjänst och äldreboende.
- ▶ Delegerat ansvar och befogenheter
 - ▶ Ansvaret ska ligga på lägsta effektiva nivå. Den kommunala produktionen har stort utrymme att själva besluta hur deras verksamhet ska utformas.

Nacka kommun har ett gemensamt regelverk för alla kundval i kommunen. Nedan tabell redovisar vad kundvalssystemet består av.

Tabell 1. Kundvalssystemet

Rubrik	Definition	Beslutsinstans
Kundvalet	Kundens rätt till tjänsten	Följs av beslut från kommunfullmäktige

Check	Ersättning som utbetalas för kunder som kommunen har godkänt och som anordnare har antagit	
Checkens storlek	Beloppet på ersättning per kund	Beslutas av kommunfullmäktige
Auktoriserad anordnare	Anordnare som beviljats att leverera den aktuella tjänsten inom kundvalet	
Generella auktorisationsvillkor	Villkor som ställs på samtliga anordnare för samtliga kundval i Nacka	Reglemente beslutas av kommunfullmäktige
Specifika auktorisationsvillkor	Särskilda villkor som ställs på anordnare för respektive kundval	Beslutas av ansvarig nämnd

Kommunfullmäktige har beslutat om reglemente för kundval (uppdaterat 2025). I reglementet anges att kundvalssystemet ska ge kommuninvånarna direkt inflytande över de välfärdstjänster som de har rätt till. Kunden får en check av kommunen och väljer därefter anordnare av tjänsten. Systemet med checkar innebär att alla anordnare, såväl kommunala som privata, ska bedriva verksamhet på lika villkor.

2.1.1 Äldreomsorgen utförs i kommunal produktion och av privata anordnare

Egenregiverksamheten är organiserad under kommunstyrelsen, vars verksamhetsutskott är uppdelat i två affärsområden: välfärd samhällsservice och välfärd skola. Välfärd samhällsservice består av fyra affärsområden varav äldreomsorgen är en. Välfärd samhällsservice ansvarar för den kommunala driften av äldreomsorg och är det kommunala alternativet för Nackas välfärdstjänster.

Äldreomsorg som bedrivs i den kommunala produktionen omfattar fyra seniorcenter med särskilda boenden för äldre, fyra dagverksamheter samt natt- och larmpatrullen.

Utöver den kommunala produktionen inom VSS affärsområde äldreomsorg drivs äldreomsorgen i Nacka kommun av 40 auktoriserade privata anordnare: 18 anordnare inom hemtjänst, 16 anordnare inom särskilt boende och sex anordnare inom dagverksamhet.

2.1.2 Äldrenämnden är ansvarig för kundvalssystem inom äldreomsorgen

Av äldrenämndens reglemente framkommer att nämnden är system- och finansieringsansvarig nämnd för kundvalssystem inom sitt ansvarsområde. I detta ingår bland annat att:

- ▶ Bevaka att kundvalssystemen är konkurrensneutrala mellan kommunala och privata anordnare.
- ▶ Utarbeta och fastställa specifika auktorisationsvillkor för kundvalssystem.
- ▶ Svara för kommunens tillsyn av anordnare i enlighet med auktorisationsvillkor.
- ▶ För varje kundvalssystem anta en modell för uppföljning och utvärdering av anordnaren och verksamheten.

2.1.3 Auktorisationsprocessen

Vid handläggning av ansökan inom kundval tillämpas en fastställd process. Enligt processen

är det kvalitetsutvecklaren inom äldreheten som går igenom att ansökan är komplett och prövar ansökan i förhållande till villkoren. Kvalitetsutvecklare och enhetschef förankrar förslag till beslut med enhetschef. Enhetschef har delegation på besluten.

Innan anordnaren godkänns tillfrågas facken om de vill använda vetorätt (enligt MBL §38 vetorätt mot oseriösa företag).

En anordnare, både kommunal och privat, måste uppfylla både generella och specifika auktorisationsvillkor för att vara valbar i kundvalssystemet. De generella villkoren är gemensamma för samtliga kundval i Nacka. I reglemente för kundval har fullmäktige beslutat om generella auktorisationsvillkor. Dessa omfattar villkor inom ekonomi, tillstånd och auktorisation, rutiner, information och uppföljning och fredstida kris samt höjd beredskap. Det finns nio generella villkor inom området "personal, kompetens och verksamhet" se nedan tabell.

Tabell 2. Generella auktorisationsvillkor avseende personal, kompetens och verksamhet

Generella auktorisationsvillkor	
1.	Det ska senast när verksamheten startar finnas personal i sådan omfattning och med relevant utbildning och erfarenhet att statliga och/eller kommunala mål för verksamheten kan nås.
2.	Utifrån verksamhetens behov ska anordnaren kunna tillhandahålla verksamheten hela året.
3.	Anordnaren ska redovisa hur de statliga och/eller kommunala målen för verksamheten nås.
4.	Anordnaren ska vara förtrogen med och följa inom området gällande lagar, förordningar och föreskrifter som gäller för verksamhet som omfattas av kundvalet.
5.	Den som utövar den dagliga ledningen av verksamheten ska ha för arbetsuppgifterna och verksamhetens inriktning adekvat kompetens. Den som ansvarar för den dagliga ledningen av verksamheten ska ha för arbetsuppgifterna och verksamhetens inriktning adekvat kompetens. Om anordnaren avser att byta den som ansvarar för den dagliga ledningen av verksamheten ska detta anmälas till kommunen för godkännande.
6.	Anordnaren ska uppvisa dokumentation om att kontroll av belastningsregister och misstankeregister har utförts i enlighet med de lagkrav som gäller för aktuell verksamhet.
7.	Anordnarens personal har rätt att till kommunen anmäla missförhållanden i anordnarens verksamhet. Anordnaren får inte efterforska vem som har gjort sådan anmälan.
8.	Anordnaren ska ta emot de kunder som väljer anordnaren.
9.	Anordnaren ska acceptera av kommunen beslutad förtur för kund.

Utöver de generella auktorisationsvillkoren har äldreutskottet beslutat om specifika villkor för auktorisation. Vi har tagit del av specifika auktorisationsvillkor i kundvalet för dagverksamhet för äldre, hemtjänst respektive särskilt boende. För varje villkor anges hur villkoret kontrolleras och följs upp samt vilka sanktioner som vidtas om det förekommer avvikelser från auktorisationsvillkoren.

I nedan tabeller anges ett utdrag av specifika auktorisationsvillkor som avser kompetensförsörjning och arbetsmiljö för tre olika kundval: särskilt boende för äldre, hemtjänst och dagverksamhet. Av intervju framkommer att några av de generella och specifika auktorisationsvillkoren har förtydligats, bland annat avseende personalens kompetens, och kommer att börja gälla från den 1 november 2025. Tabellerna innehåller villkoren som gällde fram till och med 31 oktober 2025.

Tabell 3. Auktorisationsvillkor i kundvalet för särskilt boende för äldre

Specifika auktorisationsvillkor i kundvalet för särskilt boende för äldre
Anordnaren är arbetsgivare för sin personal och svarar därmed för att anställnings- och arbetsmiljövillkor uppfylls enligt gällande lagstiftning. Minst 90 % av personalen, omräknat till heltidsanställningar, som arbetar med omvårdnads- och omsorgsinsatser ska innehålla: - Nationella yrkespaketet för undersköterska, 1500 poäng eller - Vård- och omsorgsprogrammet inom gymnasieskolan. Äldre utbildningar godkänns utifrån innehåll, se information på anordnarsidan. All personal ska behärska svenska språket så att de förstår och kan göra sig förstådda i kommunikation med kunder, anhöriga och andra viktiga samverkansparter. Anordnaren ska kunna redovisa hur de säkerställer att personalen behärskar det svenska språket. Personalen ska få kompetensutveckling inom områden anpassade för målgruppen. Anordnaren ansvarar för att all nyanställd personal får en ändamålsenlig introduktion i samband med anställning. Anordnaren är ansvarig att personalen har kunskap om auktorisationsvillkoren för kundvalet. Anordnaren ansvarar för att verksamheten kan bedrivas med bibehållen kvalitet även vid personalens sjukfrånvaro eller semester.
Anordnaren ska ha ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete i enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. All personal ska ha goda kunskaper om vård i livets slutskede. Anordnaren ansvarar för att det finns kostråd och boenderåd på boendet.
Personal ska finnas på plats på boendet dygnet runt. Det ska finnas tillgång till dietistkompetens, arbetsterapeut och fysioterapeut ska finnas tillgänglig dagtid på vardagar m.m.
Den person som ansvarar för verksamhetens dagliga ledning benämns som verksamhetsansvarig. Verksamhetsansvarig ska ha ingående kunskaper om tillämpliga lagar, förordningar, föreskrifter, allmänna råd, nationella riktlinjer och auktorisationsvillkor samt kunna beskriva hur dessa tillämpas i praktiken. Anordnaren ska säkerställa att verksamhetsansvarig uppfyller detta samt att utbildnings- och erfarenhetskrav uppfylls. Det ska finnas en verksamhetschef för hälso- och sjukvård. Anordnaren ska ha en egen medicinskt ansvarig sjuksköterska som ansvarar för uppgifterna enligt hälso- och sjukvårdsförordningen. Både verksamhetsansvarig och den som utövar daglig ledning ska behärska det svenska språket i tal och skrift.

Tabell 4. Auktorisationsvillkor i kundvalet för hemtjänst

Specifika auktorisationsvillkor i kundvalet för hemtjänst
Anordnaren är arbetsgivare för sin personal och svarar därmed för att anställnings- och arbetsmiljövillkor uppfylls enligt gällande samtliga lagstiftningar. Anordnaren ska sträva efter att personalen uppfyller Socialstyrelsens Allmänna råd om Grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre, SOSFS 2011:12. Minst 80 % av den ordinarie personalen ska ha relevant utbildning varav 30 % undersköterska. Med relevant utbildning avser: - Personalen har en vårdbiträdesutbildning om lägst 800 gymnasiepoäng utifrån nationella yrkespaketet för vårdbiträden vård och omsorg, alternativt - Personalen har en yrkesförberedande utbildning från vård- och omsorgsprogrammet eller 1500 poäng utifrån nationella

All personal ska behärska svenska språket så att de förstår och kan göra sig förstådda i kommunikation med kunder och samverkansparter. Anordnaren ska kunna redovisa hur de säkerställer att personalen behärskar det svenska språket. Personalen ska få kompetensutveckling inom områden anpassade för målgruppen. Anordnaren ansvarar för att all nyanställd personal får en ändamålsenlig introduktion i samband med anställning. Anordnaren är ansvarig att personalen har kunskap om auktorisationsvillkoren för kundvalet. Anordnaren ansvarar för att verksamheten kan bedrivas med bibehållen kvalitet även vid personalens sjukfrånvaro eller semester.
Anordnare ska erbjuda tjänster klockan 07.30 - 22.30 samtliga dagar under året. Verksamhetsansvarig eller ställföreträdande ska finnas tillgänglig för kommunen och kunder, vardagar klockan 08:00- 16.30.
Anordnarna ska arbeta utifrån Socialstyrelsens allmänna råd om värdegrunden i socialtjänstens omsorg om äldre, SOFS 2012:3
Anordnaren ska ha ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete enligt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. Ledningssystemet ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet.
Anordnaren ska följa Socialstyrelsens föreskrift om basal vårdhygien samt ha rutiner för egenkontroll. Anordnaren ska ha rutiner och styrdokument för fallprevention. All personal ska ha kunskap om dessa och arbeta utifrån dem.
Verksamhetsansvarig ska ha ingående kunskaper om gällande lagar, förordningar, föreskrifter, allmänna råd, nationella riktlinjer och auktorisationsvillkor samt kunna beskriva hur dessa tillämpas i praktiken. Anordnaren ska säkerställa att verksamhetsansvarig uppfyller de utbildnings- och erfarenhetskrav som krävs. Verksamhetsansvarig ska arbeta i verksamheten i sådan omfattning som krävs för att säkerställa att auktorisationsvillkor, lagar, förordningar och rutiner följs. Adekvat kompetens för verksamhetsansvarig innebär: • Motsvarande två års erfarenhet av arbete på heltid under de senaste sju åren inom omsorgen om äldre eller vuxna med funktionsnedsättning, • Motsvarande två års erfarenhet av arbetsledning på heltid. • Adekvat utbildning från högskola eller yrkeshögskola motsvarande minst två års heltidsstudier (högskoleutbildning minst 120 högskolepoäng alternativt yrkeshögskoleutbildning minst 400 yrkeshögskolepoäng).
Verksamhetsansvarig ska lämna in utdrag ur belastningsregistret vid ansökan. För personalen gäller att verksamheten begär in utdrag ur belastningsregistret, dessa ska inte lämnas till kommunen. Utdraget får vara högst sex månader gammalt.

Tabell 5. Auktorisationsvillkor i kundvalet för dagverksamhet

Specifika auktorisationsvillkor i kundvalet för dagverksamhet
Anordnaren är arbetsgivare för sin personal och svarar därmed för att anställnings- och arbetsmiljövillkor uppfylls enligt gällande lagstiftning. Anordnaren ska sträva efter att personalen uppfyller Socialstyrelsens Allmänna råd om Grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre, SOSFS 2011:12. All hälso- och sjukvårdspersonal ska vara legitimerad. Relevant utbildning för personal innebär att två tredjedelar av personalen ska uppnå: • Nationella yrkespaketet för undersköterska, 1500 poäng eller • Vård- och omsorgsprogrammet inom gymnasieskolan All personal ska behärska svenska språket så att de förstår och kan göra sig förstådda i kommunikation med kunder, närstående och andra viktiga samarbetsparter. Anordnaren ska kunna redovisa hur de säkerställer att personalen behärskar det svenska språket. Personalen ska få kompetensutveckling inom områden anpassade för målgruppen. Anordnaren ansvarar för att all nyanställd personal får en adekvat introduktion i samband med anställning.

Anordnaren är ansvarig för att personalen har kunskap om auktorisationsvillkoren för kundvalet. Anordnaren ansvarar för att verksamheten kan bedrivas med bibehållen kvalitet även vid personalens sjukfrånvaro eller semester.
Dagverksamhet ska ha öppet minst sex (6) timmar per dag och minst fyra (4) dagar per vecka.
Anordnaren ska ha ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete i enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. Anordnaren ansvarar för hälso- och sjukvårdsinsatser enligt Hälso- och sjukvårdslagen till och med sjuksköterskenivå under den tid som kunden vistas på dagverksamheten. Det ska finnas en namngiven omvårdnadsansvarig sjuksköterska som svarar för att de hälso- och sjukvårdsmässiga behoven tillgodoses. Det ska finnas tillgång till fysioterapeut och arbetsterapeut under den tid som kunden vistas på dagverksamheten.
Verksamhetsansvarig ska ha ingående kunskaper om tillämpliga lagar, förordningar, föreskrifter, allmänna råd, nationella riktlinjer och auktorisationsvillkor samt kunna beskriva hur dessa tillämpas i praktiken. Anordnaren ska säkerställa att verksamhetsansvarig uppfyller detta samt att utbildnings- och erfarenhetskrav uppfylls. Verksamhetsansvarig ska arbeta i verksamheten i sådan omfattning som krävs för att säkerställa att auktorisationsvillkor, lagar, förordningar och rutiner följs. • Motsvarande två års erfarenhet av arbete på heltid under de senaste sju åren inom omsorger om äldre eller vuxna med funktionsnedsättning. • Motsvarande två års erfarenhet av arbetsledning på heltid samt • Adekvat utbildning från högskola eller yrkeshögskola motsvarande minst två års heltidsstudier (högskoleutbildning minst 120 högskolepoäng alternativt yrkeshögskoleutbildning minst 400 yrkeshögskolepoäng). Det ska finnas en verksamhetschef för hälso- och sjukvård. Anordnaren ska ha en egen medicinskt ansvarig sjuksköterska som ansvarar för uppgifterna enligt hälso- och sjukvårdsförordningen. Eftergymnasiala utbildningar genomförda i ett annat land än Sverige ska valideras. Valideringen sker av Universitets- och Högskolerådet, UHR. Både verksamhetsansvarig och den som utövar daglig ledning ska behärska det svenska språket i tal och skrift.

Intervjuer har gjorts med representanter från en anordnare inom särskilt boende och en anordnare inom hemtjänst samt med företrädare för den kommunala produktionen Valfärd Samhällsservice, affärsområde äldreomsorg. Vid intervjuer lyfts att det finns en viss utmaning att uppfylla utbildningskraven i samband med rekrytering av personal. Eftersom auktorisationsvillkoren är ett krav för att få bedriva verksamhet uppges utbildningskravet gå före andra faktorer vid rekryteringen såsom lång erfarenhet och personlig lämplighet. Att det krävs medicinsk utbildning riskerar också leda till personalomsättning då medarbetare söker sig vidare till tjänster inom sjukvården.

2.2 Kompetensförsörjning och arbetsmiljö

2.2.1 Den kommunala produktionen Valfärd Samhällsservice, affärsområde äldreomsorg

Som har nämnts i tidigare avsnitt är den kommunala produktionen (äldreomsorgen) organiserad som ett affärsområde inom välfärd samhällsservice under kommunstyrelsen. Den kommunala produktionen inom äldreomsorg bedrivs genom seniorboende, dagverksamhet och natt- och larmpatrull. Inom välfärd samhällsservice finns en stab för

kompetensförsörjning som ansvarar för rekrytering och bemanning.

Av intervjuer framkommer att auktorisationsvillkoren som beskrivs i ovanstående avsnitt utgör det främsta styrdokumentet för både äldreheten (äldreområdet) och VSS affärsområde äldreomsorg (kommunstyrelsen) gällande bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

Mål och budget 2025-2027 är Nacka kommuns övergripande styrdokument för styrelse och nämnder. I mål och budget finns fyra övergripande mål vilka konkretiserats som fokusområden med tillhörande indikatorer av styrelse och nämnder.

Inom det övergripande målet "*Bästa utveckling för alla*" anges att kommunstyrelsens fokus är att vara en attraktiv arbetsgivare med kompetenta, stolta, friska och motiverade medarbetare.

Fokusområdet har brutits ned i resultatindikatorer, bland annat hållbart medarbetarengagemang (HME), attraktiv arbetsgivare och friskfaktorindex. Målnivåerna beslutas av kommunfullmäktige och måluppfyllelsen redovisas till kommunstyrelsen i samband med årsboksutredningen. Inom samma mål fokuserar äldreområdet på att seniorer och deras anhöriga är trygga, delaktiga och nöjda med det stöd de får samt har stora möjligheter vid val av insatser. Till fokusområdet hör indikatorn "*Personalkontinuitet i hemtjänsten*".

.1.1.1 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling

Affärsområde äldreomsorg inom välfärd samhällsservice genomför flertalet aktiviteter inom kompetensförsörjning och kompetensutveckling avseende äldreomsorgen. Nedan listas några exempel:

- ▶ Gemensam marknadsföringsinsats avseende fler sökande i vård- och omsorgsprogrammet för länets kommuner som drivs genom Storsthlm. Nacka kommun är en av initiativtagarna till detta för kommunerna i Stockholms län. Det pågår även en rikstäckande kampanj.
- ▶ Språkömbud som kan stötta medarbetare.
- ▶ Introduktionsdagar.
- ▶ Regelbundna utbildningssatsningar.

Av intervjuer framkommer att det pågår arbete att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi. Arbetet utgår från SKR:s prognoser och scenarier för behov inom äldreomsorgen.

Kommunen har flera system som stödjer arbetsmiljö och kompetensförsörjning. Vi har tagit del av en kommunövergripande systemkarta som visar att det finns olika system för rekrytering, arbetsmiljö, strategisk kompetens samt personalutveckling. Systemkartan visar att det har gjorts en bedömning att det finns tillräckligt IT-stöd för rekrytering och i huvudsak för arbetsmiljö och kompetensutveckling. Kommunen bedömer att IT-system avseende arbetsmiljöer och kompetenskartläggning finns till viss del. I sakgranskning framkommer att det finns förbättringspotential gällande att kunna följa upp arbetsmiljöer samt för effektiv hantering av kompetenskartläggning. Enligt uppgift pågår ett arbete med att ta fram prioriterade åtgärder kopplat till detta.

Vid intervju beskriver anordnare i kommunal regi och i privat regi äldreomsorgslyftet¹ som en viktig del i kompetensförsörjningsarbetet. Enligt intervjuer har äldreomsorgslyftet resulterat i att flera externa utbildningar samt utbildning av undersköterskor har genomförts. Vid intervju framkommer att en privat anordnare upplever svårigheter med att få kontakt med kommunen angående äldreomsorgslyftet.

.1.1.2 Det systematiska arbetsmiljöarbetet

Kommunstyrelsen har antagit arbetsmiljö- och hälsopolicy och medarbetarpolicy. Båda dokumenten uppdaterades april 2025 och gäller alla medarbetare inklusive chefer i Nacka kommun. Arbetsmiljö- och hälsopolicyn innehåller kommunens arbetsmiljömål och framgångsfaktorer för det hälsofrämjande systematiska arbetsmiljöarbetet. Policyn innehåller följande arbetsmiljömål:

- ▶ Hälsosam, hållbar, trygg och säker arbetsmiljö
- ▶ God organisatorisk, social, fysisk och digital arbetsmiljö
- ▶ Nackas grundläggande värdering genomsyrar alla arbetsplatser
- ▶ Starkt genomslag för organisatoriska friskfaktorer
- ▶ Hållbart medarbetarengagemang
- ▶ Starkt ambassadörskap - vi kan rekommendera Nacka kommun som arbetsgivare
- ▶ Sveriges friskaste kommun - höga frisktal, låga sjuktal och effektiva processer vid behov av tillfällig arbetsanpassning vid rehabilitering

Policyn anger vidare att det förebyggande och hälsofrämjande systematiska arbetsmiljöarbetet följs upp kontinuerligt. Välfärd samhällsservice genomför årligen en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Av intervju framkommer att specifika handlingsplaner upprättas för respektive verksamhet om åtgärder behöver vidtas.

Respektive chef ansvarar för arbetsmiljöuppgifterna ofta i samverkan med fackligt skyddsombud. Vid intervju med facklig representant framhålls att arbetsmiljöarbetet inom den kommunala äldreomsorgen bedöms fungera väl.

.1.1.3 Medarbetarundersökning

Kommunen genomför årligen en medarbetarundersökning. Av intervju framkommer att undersökningen fungerar som uppföljning och verktyg i kompetensförsörjningsarbetet. Medarbetarundersökningen utgår bland annat från vad som anges i arbetsmiljö- och hälsopolicyn och medarbetarpolicyn.

Tabellen nedan visar ett urval av resultatet för affärsområdet äldreomsorg. Svarefrekvensen för affärsområdet var 74 procent 2025. De flesta frågor eller påståenden har besvarats med en skala 1-5 (positivt 4-5, neutrala 3, negativa 1-2).

Tabell 6. Resultat medarbetarundersökning VSS, affärsområde äldreomsorg 2025

Påstående/fråga	Resultat 2025
Min fysiska arbetsmiljö såsom t.ex. ventilation och belysning är tillfredsställande	64 % har svarat positivt (4 eller 5 på skalan)
Våra arbetsplatsträffar (APT) är ett aktivt forum för dialog om arbetsförutsättningarna och hur vi ska utveckla arbetsmiljön	66 % har svarat positivt (4 eller 5 på skalan)

¹ Äldreomsorgslyftet är ett statsbidrag som ska stärka kompetensen inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre genom att ge ny och befintlig personal möjlighet att utbilda sig på arbetstid.

Vi undersöker, riskbedömer och prioriterar kontinuerligt åtgärder för att säkerställa att arbetsmiljön är hälsosam, hållbar, trygg och säker	77 % har svarat positivt (4 eller 5 på skalan)
Har du under de senaste sju arbetsdagarna upplevt problem i din arbetsmiljö?	22 % svarade ja
När jag anställdes fick jag en bra introduktion till mitt arbete (frågan ställdes endast till personer som anställdes de senaste två åren)	79 % har svarat positivt (4 eller 5 på skalan)

Enligt intervju väljer välfärd samhällsservice ut några frågeområden baserat på resultatet av medarbetarundersökningen och upprättar handlingsplaner för dessa områden.

2.2.2 Äldreomsorg som utförs av privata anordnare

De privata anordnarna arbetar utifrån kommunens auktorisationsvillkor.

Enligt intervju baseras verksamheten hos en anordnare på kvalitetsledningssystem som godkänts av kommunen. Detta system innefattar riktlinjer för arbetsmiljöarbete samt lokala rutiner som beskriver hur arbetet genomförs. En bemanningsplan ingår i kvalitetssystemet. Individuella kartläggningar av kompetensbehov genomförs för samtliga medarbetare. Dessutom används rekryteringsverktyg som stöd i rekryteringsprocessen.

Av intervjun med anordnare framkommer att organisationen har etablerat en HR-funktion samt årshjul för APT där arbetsmiljöfrågor tas upp. Anordnaren genomför regelbundna kompetenskartläggningar med fokus på nuläget. Det finns även en kompetenstrappa.

2.2.3 Vår bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen tagit fram mål, strategier och arbetssätt som ger stöd och riktning i det kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning. I kommunen finns en fungerande organisation för arbetet med frågor som på övergripande nivå berör kompetensförsörjning och arbetsmiljö. Vi ser positivt på att det genomförs ett strukturerat arbete som innefattar aktiviteter för att stärka kommunens kompetensförsörjning.

Trots att kompetensförsörjning identifierats som en av de största framtida utmaningarna saknas specifik kompetensförsörjningsplan för äldreomsorgen vilket vi bedömer som en brist. Kommunen genomför visserligen riktade insatser men utan en samlad strategi riskerar arbetet att bli fragmenterat och reaktivt snarare än proaktivt.

De kommunövergripande policys som finns inom personalområdet gäller för anställd personal och innefattar därmed endast en bråkdel av anställda inom de verksamheter som utför kommunens äldreomsorg. De huvudsakliga styrande dokumenten inom äldreomsorgen bedöms därmed vara auktorisationsvillkoren som styr såväl den egna som externa äldreomsorgen.

Vi bedömer att auktorisationsvillkoren tydligt specificerar kompetenskrav och tillgång till specialistfunktioner. Likaså ställs krav på att anställnings- och arbetsmiljövillkor uppfylls enligt gällande lagstiftningar. I övrigt är auktorisationsvillkoren ganska allmänt hållna vad gäller kompetensutveckling, introduktion, språkkunskaper etc. Det saknas tydliga indikatorer eller mätbara mål för flera av kraven vilket gör att auktorisationsvillkoren inte fullt ut bedöms ändamålsenliga som styrande dokument avseende frågor som rör kompetensförsörjning.

Vi bedömer att bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning avtalsregleras på en övergripande nivå vilket ligger i linje med kommunens fjärde styrprincip, delegerat ansvar och befogenheter, vilken innebär att den kommunala produktionen har stort utrymme att själva besluta hur deras verksamhet ska utformas. Genom auktorisationsvillkoren ställs krav på att varje utförare ska ha ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete i enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. I granskningen har ej ingått att bedöma ändamålsenligheten i de enskilda verksamheternas styrdokument.

2.3 Uppföljning och återrapportering

2.3.1 Uppföljning av auktorisationsvillkor

Äldrenämnden ansvarar enligt reglemente för kommunens tillsyn av anordnare i enlighet med auktorisationsvillkoren. Därtill ska äldrenämnden för varje kundvalssystem anta en modell för uppföljning och utvärdering av anordnaren och verksamheten.

Kommunfullmäktige beslutade 2022 om program för uppföljning av privata utförare. Syftet med programmet är att säkerställa kvalitativ uppföljning och kontroll av såväl kommunala som privata utförare som bedriver verksamhet på uppdrag av kommunen. Enligt programmet ska det finnas styrdokument som säkerställer att kommunala och privata utförare håller hög kvalitet och följs upp. Det åligger nämnderna att säkerställa tillräcklig uppföljning inom målområdena i styrmodellen, att den interna kontrollen är tillräcklig och att auktorisera och genomföra uppföljning i enlighet med de generella och specifika auktorisationsvillkoren.

Äldrenämnden har beslutat om riktlinje för uppföljning av anordnare och utförare inom sociala omsorgsprocessen (uppdaterad 2025). Syftet är att säkerställa att medborgare inom socialnämnden och äldrenämndens ansvarsområden får stöd och insatser av god kvalitet samt avtalsefterlevnad hos socialnämndens och äldrenämndens anordnare och utförare. Riktlinjerna anger att nämnderna, enligt Nacka kommuns styrprinciper, ska vara konkurrensneutrala. Alla nackabor ska kunna förvänta sig att de tjänster som kommunen tillhandahåller håller likvärdig kvalitet oavsett om de utförs av kommunala produktionsverksamheterna eller privat utförare. Privata och kommunala anordnare ska följas upp på lika sätt. Enligt riktlinjen ska gransknings- och uppföljningsarbetet grunda sig på riskanalyser där ett antal anordnare väljs ut för granskning. Syftet med riskanalysen är att identifiera i vilka verksamheter sannolikheten för kvalitetsbrister eller välfärdsbrott förekommer.

Prioritering görs utifrån allvarlighetsgraden i risk, sannolikheten att risken inträffar, hur ingripande insatsen är för kund samt risken för välfärdsbrott. Utifrån riskanalysen ska en årsplan upprättas med de anordnare som granskas under året. Enligt årsplanen 2025 ska 11 anordnare granskas.

Inom äldreomsorgen genomförs följande former av granskning och uppföljning:

- ▶ Granskning (planerad eller påkallad)
 - ▶ Besök i verksamheten eller digitalt möte. Frågor till ledning och personal. Verksamheten kan observeras och dokumentation granskas. Granskningens omfattning varierar utifrån riskanalys och löpande bedömningar. Underlag kan granskas så som kvalitetsregister, patientsäkerhetsberättelser, inkomna synpunkter och klagomål.
- ▶ Kvalitetsdialog
 - ▶ Regelbundna möten med anordnare och utförare inom ett avtalsområde. Används för att följa upp kvalitet, arbeta med gemensamma utvecklingsområden samt att upprätthålla en god samverkan mellan enheterna och anordnare/utförare.
- ▶ Avtalsuppföljning

- ▶ Årlig avtalsenkät. Svaren utgör en del i underlaget som analyseras för att bedöma om anordnare/utförare lever upp till de kvalitetskrav som ställs i avtal och villkor.

Enligt riktlinjerna kan sanktioner tillämpas vid brister hos anordnare/utförare. Reglementen med auktorisationsvillkor för kundvalen bestämmer vilka sanktioner som kan tillämpas i det specifika kundvalet exempelvis åtgärdsplan, varning, vite eller avauktorisation.

Vi har tagit del av ett dokument som beskriver genomförd granskning/uppföljning av en privat anordnare som genomfördes 2025. Äldreenheten har följt upp följande områden:

- ▶ Följsamhet till regler och rutiner för mobil återrapportering
- ▶ Systematisk hantering av avvikelser - Lex Sarah
- ▶ Social dokumentation
- ▶ Brukarundersökning
- ▶ Ledning och styrning
- ▶ Introduktion
- ▶ Utbildningsnivå
- ▶ Transparens och återkoppling till kommunen

Granskningen har genomförts utifrån verksamhetsbesök, intervjuer med personal, kontroller och observationer vid granskningsbesöket, granskning av olika dokument såsom kvalitetsledningssystem, granskning av genomförandeplaner m.m.

Äldreenheten har bedömt ovan områden utifrån tre kvalitetsnivåer:

- ▶ Verksamheten uppnår kraven i avtal/villkor
- ▶ Verksamheten uppnår delvis kraven i avtal/villkor och har områden de behöver utveckla
- ▶ Verksamheten uppnår inte kraven i avtal/villkor och som kräver åtgärder

Inom ramen för granskningen har vi bett om dokumenterad granskning/uppföljning för en anordnare i kommunal regi (natt- och larmpatrullen). Anordnaren ingår i äldreenhetens årsplan för 2025, men någon granskning har ännu inte genomförts. Enligt intervjuade genomför ansvarig enhetschef för äldreenheten samt kvalitetsutvecklare särskilda uppföljningsmöten med anordnaren två gånger per år. Därtill genomförs regelbundna uppföljningar på kontrollernivå och äldreenheten följer månatligen underlag och statistik.

Av intervjuer med privata anordnare framkommer upplevelsen att Nacka kommun genomför uppföljningar/granskningar mer sällan jämfört med andra kommuner samt att det är lång tid mellan uppföljningstillfällena.

2.3.2 Uppföljning av kvalitetsarbetet

I äldrenämndens kvalitetsberättelse 2024 finns avsnitt om systematisk uppföljning av insatser. I avsnittet framkommer att cirka en tredjedel av alla kunder med hemtjänst fått individuppföljning under året (537 av 1450 kunder) vilket är en ökning med 310 procent jämfört med året innan.

I kvalitetsberättelsen anges att det finns en ambition att bli bättre vad gäller individuppföljningar och ytterligare öka andelen kunder som följts upp så att kraven i lagen uppfylls. *Brist i uppföljning av kunders behov av insatser på individnivå* finns med som en identifierad risk i nämndens kvalitetsplan 2025. Det anges att åtgärden är att säkra att individuppföljning görs utifrån biståndsbeslut genom att genomföra månatliga kontroller av antal genomförda individuppföljningar. I sakgranskningen framkommer att en orsak till att biståndshandläggare inte kan följa upp samtliga individbeslut beror på den stora ökningen av antalet äldre Nackabor som ansöker om och får behovsprövade insatser till följd av den demografiska förändringen.

I kvalitetsberättelsen anges att enheten har genomfört stickprovskontroller på genomförandeplaner. Av 219 slumpmässigt utvalda kunder hade omkring 31 procent en upprättad genomförandeplan. Urvalet utgjorde cirka 9 procent av det totala antalet kunder. Av kvalitetsberättelsen framkommer även att genomförandeplanerna inte var individuellt utformade utan i stor utsträckning utgick från biståndshandläggarens beställning. Därtill visade kontrollerna att det förekommer att det missas att upprätta ny genomförandeplan vid ändrade behov hos kunden. Det anges också att ambitionen enligt kvalitetsplanen var att genomföra stickprovskontroller varje tertiäl men att detta inte varit genomförbart på grund av ärendeökning och att handläggning prioriterats före uppföljning.

2.3.3 Återrapportering

Enligt äldrenämndens årsplan för uppföljning av anordnare och utförare ska genomförda kvalitetsgranskningar och uppföljningar sammanställas och återföras till anordnare både muntligt och skriftligt. De ska därefter redovisas till äldrenämnden i en skriftlig rapport.

Genomgång av äldrenämndens protokoll 2025 visar att nämnden har tagit del av uppföljning av auktorisationsvillkor, åtgärdsplaner och avvikelser samt i vissa fall beslutat om åtgärder.

2.3.4 Vår bedömning

Vi ser positivt på att uppföljning sker riskbaserat men bedömer att det finns risk att utförare som ges låg riskvärdering inte följs upp alls under flera år. Sammantaget med framkomna brister i egenkontroller och individuppföljningar kan detta medföra att brott mot auktorisationsvillkoren såväl som kvalitetsbrister inte uppmärksammas.

Vi bedömer att Nacka kommun genom auktorisationsvillkoren ställer krav på att utförare av äldreomsorg inom kommunen har en tillräcklig kompetens för att leverera uppdraget samt uppfyller arbetsmiljökrav såväl som verksamhetskrav enligt gällande lag- och myndighetskrav. Det ställs inga krav på personaltäthet eller bemanning.

Även om auktorisationsvillkoren till viss del ställer krav på arbetsmiljö och kompetens är det oklart hur kommunen säkerställer att dessa krav efterlevs i praktiken. Intervjuer med anordnare har genomförts men det saknas systematisk redovisning av deras upplevelser och eventuella utmaningar. Detta försvårar fullständig bedömning av arbetsmiljöns kvalitet och hållbarhet.

Svar på revisionsfrågor

Delfråga	Svar
Finns och tillämpas styrande dokument avseende äldreomsorgens bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning?	Ja. Kommunstyrelsen har tagit fram mål, strategier och arbetssätt som ger stöd och riktning i det kommunövergripande arbetet med kompetensförsörjning. Däremot saknas en specifik kompetensförsörjningsplan för äldreomsorgen i den kommunala produktionen inom VSS, vilket vi bedömer är en brist. De huvudsakliga styrande dokumenten inom äldreheten (äldreomsorgen) och den kommunala produktionen VSS, affärsområde äldreomsorgen (kommunstyrelsen) bedöms vara auktorisationsvillkoren.
Är i förekommande fall dessa styrdokument ändamålsenliga?	Delvis. Auktorisationsvillkoren specificerar kompetenskrav och tillgång till specialistfunktioner. I övrigt bedöms villkoren vara allmänt hållna vad gäller kompetensutveckling, introduktion och språkkunskaper. Vidare bedömer vi att krav kopplat till att säkerställa en god arbetsmiljö, utöver lagkraven, saknas. Det saknas tydliga indikatorer eller mätbara mål för flera krav.
Är bemanning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning hos privata anordnare avtalsreglerat i relation till Nacka kommun?	Delvis. Vi bedömer att auktorisationsvillkor och avtal utöver efterlevnad av arbetsmiljökrav enligt gällande lagstiftning saknar målformuleringar och krav avseende en god arbetsmiljö.
Följs i förekommande fall sådana avtalsvillkor upp med tillräcklig kontinuitet?	Nej. Vi ser positivt på att uppföljning sker riskbaserat men bedömer att det finns risk att utförare som ges låg riskvärdering inte följs upp alls under flera år. Sammantaget med framkomna brister i egenkontroller och individuppföljningar kan detta medföra att brott mot auktorisationsvillkoren såväl som kvalitetsbrister inte uppmärksammas.
Följs äldreomsorg i egen regi upp på motsvarande sätt?	Ja, med samma brister som anges ovan. Den kommunala produktionen följs upp på motsvarande sätt som för privata anordnare. Vi bedömer att Nacka kommun genom auktorisationsvillkoren ställer krav på att utförare av äldreomsorg inom kommunen har en tillräcklig kompetens för att leverera uppdraget samt uppfyller arbetsmiljökrav såväl som verksamhetskrav enligt gällande lag- och myndighetskrav. Dock saknas kravställning utöver lagkraven avseende arbetsmiljö.
Har Nacka kommun säkerställt en trygg, säker och tillräcklig bemanning, kompetensförsörjning samt god arbetsmiljö inom äldreomsorg oavsett utförare?	Delvis. Vi bedömer att Nacka kommun genom auktorisationsvillkoren kravställer en grundläggande nivå avseende kompetensförsörjning och arbetsmiljö. Vi bedömer dock att uppföljningen inte är tillräcklig för att fullt ut säkerställa en trygg, säker och tillräcklig bemanning, kompetensförsörjning samt god arbetsmiljö oavsett utförare.

Nacka den 26 november 2025

Linnéa Johansson
Verksamhetsrevisor

Tilda Nilsson
Verksamhetsrevisor

Bilaga 1 - Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ HR-direktör
- ▶ Social- och äldredirektör
- ▶ Produktionsdirektör välfärd samhällsservice
- ▶ Utvecklingschef äldreomsorgen, välfärd samhällsservice
- ▶ Stabschef för stab kompetensförsörjning, välfärd samhällsservice
- ▶ Enhetschef äldreomsorgen
- ▶ Verksamhetsansvariga för två privata anordnare (hemtjänst och särskilt boende)
- ▶ Representant för fackligt ombud
- ▶ Kommunstyrelsens presidium
- ▶ Äldrenämndens presidium

Dokument

- ▶ Arbetsmiljö- och hälsopolicy
- ▶ Medarbetarpolicy
- ▶ Medarbetarundersökningens resultat 2025 affärsområde äldreomsorg
- ▶ Processbeskrivning auktorisationsprocessen
- ▶ Sammanställning privata anordnare
- ▶ Specifika auktorisationsvillkor dagverksamhet för äldre
- ▶ Specifika auktorisationsvillkor hemtjänst
- ▶ Specifika auktorisationsvillkor särskilt boende för äldre
- ▶ Kvalitetsplan äldrenämnden 2025
- ▶ Kvalitetsberättelse äldrenämnden 2024
- ▶ Riktlinje för uppföljning av anordnare och utförare inom sociala omsorgsprocessen
- ▶ Årsplan för uppföljning av anordnare och utförare äldrenämnden 2025
- ▶ Granskningsrapport/uppföljning för en privat anordnare 2025

Förbundsfullmäktige

Dag och tid	Tisdag 18 november 2025, klockan 17:45-18.35
Plats	Fullmäktigesalen, Solna stadshus
Beslutande	Se bifogad närvarolista
Ej tjänstgörande ersättare	Se bifogad närvarolista
Övriga deltagare	Pär-Ola Andersson, VD Erik Båvner, Ekonomichef Cecilia Nilsson, Förbundssekreterare
Utses att justera	Maria Lidzell och Kristian Cronsell
Plats och tid för justering	Protokollet justeras digitalt. Tid och plats framgår på signatursidan sist i protokollet.
Paragrafer	§ 15-27
Underskrifter	Sekreterare: Cecilia Nilsson Ordförande: Lars-Erik Salminen Justerare: Maria Lidzell och Kristian Cronsell

Anslag/bevis

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag. Protokollet publiceras på <https://www.kappala.se/om-kappalaforbundet/anslagstavla/>.

Organ: Förbundsfullmäktige

Sammanträdesdatum: 2025-11-18

Datum för publicering av anslag: 2025-11-28

Datum för avpublicering av anslag: 2025-12-18

Förvaringsplats för protokollet: Förvaltningsbyggnaden, Södra Kungsvägen 315, Lidingö

Käppalaförbundet

Post Box 3095, 181 03 Lidingö Telefon 08-766 67 00 E-post kappala@kappala.se Webbplats www.kappala.se
Besök Södra Kungsvägen 315, Lidingö



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
1A2A02220E4B45C0A7E4DCA3D43697A4

Närvarolista

Kommun	Ledamöter	Tjänstgörande ersättare		Ersättare	
Danderyd	Inger Olsson Blomberg	M	X	Fredrik Näslund	M X
	Johan Hjelmqvist	M	X	Karin Skiöld	M -
	Christian Ljungdahl	C	X	Christina Strenger-Böös	C X
Lidingö	Carina Kindkvist	M	X	Fredric Westerdahl	M X
	Hans Grundell	LP	X	Daniel Ringskog	LP -
	Anders Öhrström	C	X	Ewa Lantz	S -
Nacka	Bo Bergkvist	M	X	Peter Zethraeus	M -
	Alva Dahn	S	X	Henrik Unosson	S X
	Maria Lidzell	L	X	Magnus Gilén	M X
	Kristina Granlund	NL	X	Tomas Ottosson	V X
Sigtuna	Mats Weibull	M	X	Lena Lindgren-Ljungberg	M X
	Bengt Hellström	KD	X	Ann-Kristin Landenmark	KD -
	Ronnie Lundin	S	X	Elisabeth Sjöholm	S X
Sollentuna	Åsa Söderbergh	M	X	Folke Anger	M X
	Vakant	L	-	Jonas Riedel	C -
	Jakob Hildingsson	C	-	Towe Ireblad	KD X
	Ann Marie Leijon	S	X	Francisco Corzo	V X
	Joakim Nordlund	MP	X	Per Malmquist	S -
Solna	Veronica Lindholm	S	X	Joakim Edhborg	S -
	Tove Pehrsson	V	X	Adam Josefsson	S -
	Jacques de Maré	MP	X	Magnus Persson	C X
	Lars-Erik Salminen	M	X	Gustav Stark	M X
	Martin Andreasson	L	X	Ansgar Toscha	KD X
Täby	Mikael Jensen	M	-	Gerhard Makowsky	M -
	Jessica Jevrém	M	-	Pietro Marchesi	C -
	Patrik Ferm	L	-	Christer Swaretz	KD X
	Michael Lundahl	S	-	Klas Lund	SD X
Upplands-Bro	Stanislav Lewalski	M	-	Marcus Sköld	M X
	Mattias Peterson Ersoy	C	-	Andreas Åström	M -
	Kristian Cronsell	S	X	Annika Falk	S -
Upplands Väsby	Ann-Christin Jytnner	S	-	Charlotta Lind	S X
	Nils Eriksson	L	X	Jesper Lundberg	VB X
	Clifford Ovner	SD	-	Christine Hanefalk	M -
Vallentuna	Ewa Thorin	M	X	Bo Landström	M -
	Kenneth Bylund	S	X	Sandra Rudeberg	S X
	Lars Carlsson	C	-	Ylva Mozis	L X
Värmdö	Magnus Danielsson	S	-	Claes Landreus	L X
	Kim Ivarsson	M	X	Johan Björk	M -
	Jesper Johansson	MP	X	Peter Berg	C -

Käppalaförbundet

Post Box 3095, 181 03 Lidingö Telefon 08-766 67 00 E-post kappala@kappala.se Webbplats www.kappala.se
 Besök Södra Kungsvägen 315, Lidingö



This file is sealed with a digital signature.
 The seal is a guarantee for the authenticity
 of the document.

Document ID:
 1A2A02220E4B45C0A7E4DCA3D43697A4

§ 15**Mötets öppnande**

Ordföranden förklarar mötet för öppnat och inleder med att hälsa ledamöter och ersättare välkomna till sammanträdet.

§ 16**Upprop****Beslut**

Förbundsfullmäktige beslutar

att församlingen är beslutsfällig

Sammanfattning

Upprop genomförs och 27 ledamöter noteras tjänstgörande.

§ 17**Godkännande av dagordning****Beslut**

Förbundsfullmäktige beslutar

att godkänna dagordningen

§ 18**Val av två protokolljusterare****Beslut**

Förbundsfullmäktige beslutar

att jämte ordförande justera protokollet utse Maria Lidzell och Kristian Cronsell

att protokollet skickas till berörda inom en vecka för justering

§ 19**Sammanträdets kungörande****Beslut**

Förbundsfullmäktige beslutar

Käppalaförbundet

Post Box 3095, 181 03 Lidingö Telefon 08-766 67 00 E-post kappala@kappala.se Webbplats www.kappala.se

Besök Södra Kungsvägen 315, Lidingö



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
1A2A02220E4B45C0A7E4DCA3D43697A4

att sammanträdet utlysts i behörig ordning

Sammanfattning

Sammanträdet har kungjorts på Käppalaförbundets digitala anslagstavla den 6 november, Svenska Dagbladet och Dagens Nyheter den 10 november och tillställts kommunerna den 11 november. Ledamöterna och ersättarna har erhållit en personlig kallelse per e-post den 11 november.

§ 20

Delårsrapport per den 31 augusti

Beslut

Förbundsfullmäktige beslutar

att godkänna rapporten och lägga densamma till handlingarna

Sammanfattning

Enligt kommunallagen och den kommunala redovisningslagen ska kommuner och kommunalförbund lämna minst en delårsrapport under verksamhetsåret som ska behandlas av fullmäktige. I lagstiftningen stadgas också att uppföljning av mål för verksamheten avseende bland annat god ekonomisk hushållning ska följas upp i delårsrapport och årsredovisning. Käppalaförbundet visar ett positivt resultat för perioden med 28,0 Mkr (-10,6 Mkr) mot budgeterat 12,5 Mkr.

§ 21

Budget 2026 med plan 2027-2028

Beslut

Förbundsfullmäktige beslutar

att godkänna framlagt förslag till budget 2026 med plan 2027-2028

att fastställa 2026 års kommunavgifter till 424 000 tkr

Sammanfattning

Förslag till budget för 2026 och plan för de nästkommande två åren. I det samlade dokumentet beskrivs förbundets uppgifter, mål och den framtida utvecklingen. Förslaget är en höjning av årsavgiften med 7,3 procent till totalt 424 Mkr. Orsaken till höjningen är direkt kopplad till de ökade kapitalkostnader och driftkostnader för driftsättandet av linje 7 som planeras att ske den 1 september 2026.

Käppalaförbundet

Post Box 3095, 181 03 Lidingö Telefon 08-766 67 00 E-post kappala@kappala.se Webbplats www.kappala.se
Besök Södra Kungsvägen 315, Lidingö



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
1A2A02220E4B45C0A7E4DCA3D43697A4

§ 22**Sammanträdesdagar förbundsfullmäktige 2026****Beslut**

Förbundsfullmäktige beslutar

att anta förslaget med den 12 maj, den 10 november och den 22 december som sammanträdesdagar 2026

Sammanfattning

Förbundsfullmäktige föreslår sammanträda den 12 maj, den 10 november och den 22 december i Solna stadshus klockan 17:00. Datumen har samordnats med Norrvattens förslag på sammanträdesdagar.

§ 23**Anmälningssärenden****Beslut**

Förbundsfullmäktige beslutar

att lägga tidigare protokoll till handlingarna

Sammanfattning

Förbundsstyrelseprotokoll 2025-06-18 (KF2025-014)

Förbundsstyrelseprotokoll 2025-09-10 (KF2025-014)

Förbundsstyrelseprotokoll 2025-10-21 (KF2025-014)

§ 24**Information från verksamheten****Beslut**

Förbundsfullmäktige beslutar

att lägga informationen till handlingarna

Sammanfattning

Pär-Ola Andersson, VD, informerar om det nuvarande driftläget och pågående projekt på Käppalaförbundet.

Käppalaförbundet

Post Box 3095, 181 03 Lidingö Telefon 08-766 67 00 E-post kappala@kappala.se Webbplats www.kappala.se

Besök Södra Kungsvägen 315, Lidingö



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
1A2A02220E4B45C0A7E4DCA3D43697A4

§ 25

Fyllnadsval – delgivning

Förbundsfullmäktige delges:

att Karl-Johan Nybell (C) har entledigats som ledamot och Christian Ljungdahl (C) har valts som ledamot av förbundsfullmäktige för Danderyds kommun.

att Martin Sääf (L) har entledigats som ledamot och Maria Lidzell (L) har valts som ledamot av förbundsfullmäktige för Nacka kommun.

att Per Gibson (L) har entledigats som ledamot av förbundsfullmäktige. Fyllnadsval har inte genomförts av Sollentunas kommunfullmäktige och platsen är således vakant.

att Agnes Palinski (M) har entledigats som ersättare och Magnus Gilén (M) har valts som ersättare av förbundsfullmäktige för Nacka kommun.

att Anders Ekegren (L) har entledigats som ledamot och Martin Andreasson (L) har valts som ledamot av förbundsfullmäktige för Solna stad.

§26

Nästa sammanträde

Nästa sammanträde sker den 12 maj 2026, kl. 17.00 i Solna stadshus.

§ 27

Sammanträdets avslutande

Ordförande avslutar sammanträdet och tackar för givande diskussioner.

Käppalaförbundet

Post Box 3095, 181 03 Lidingö Telefon 08-766 67 00 E-post kappala@kappala.se Webbplats www.kappala.se
Besök Södra Kungsvägen 315, Lidingö



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
1A2A02220E4B45C0A7E4DCA3D43697A4

Dnr 2025-054
Beslutad av styrelsen:
2025-11-26

VERKSAMHETSPLAN & BUDGET 2026



Vägen till egenförsörjning är öppen för alla

Innehållsförteckning

1.	Bakgrund.....	3
1.1	Om Samordningsförbundet VärNa.....	3
1.2	Förbundets organisation & samverkan.....	3
2.	Strategisk inriktning & fokusområden 2026	4
2.1	Särskilda fokusområden 2026	4
2.2	Verksamheter under året	6
2.2.1	Myndighetsgemensamma teamet (MGT).....	6
2.2.2	Samordnarfunktion.....	7
2.3	Projekt finansierade av VärNa	8
2.3.1	Hälsoträdgården	8
2.3.2	Pilotprojekt Individual Placement and Support (IPS) Nacka/Värmdö.....	8
2.3.3	Återbruket.....	8
2.3.4	Individuellt Stöd mot Arbete (ISA).....	9
3.	Budget 2026, prognos 2027 – 2028	9
3.1	Medlemsintäkter	9
3.2	Budgeterade kostnader	9
3.3	Detaljbudget 2026	10
	Bilaga 1. Projektmål.....	11

I. Bakgrund

Lagen om finansiell samordning (2003:1210) trädde i kraft 2004 och syftar till att ge Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommuner och regioner bättre möjligheter att samordna insatser och använda resurser effektivt för att stärka individens möjligheter till självförsörjning genom arbete eller studier. Målgruppen är personer som behöver samordnade rehabiliteringsinsatser från flera aktörer. Samordningsförbunden ansvarar över att sätta mål och riktlinjer för den finansiella samordningen, stödja samverkan mellan parterna, finansiera och följa upp insatser samt upprätta verksamhetsplan, budget och årsredovisning. Förbundet styrs av sina medlemmar, som gemensamt lyfter fram prioriterade områden och ansöker om projektmedel inom ramen för gällande styrdokument.

I.1 Om Samordningsförbundet VärNa

VärNa bildades i maj 2016 och består av fem medlemmar: Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Nacka kommun, Region Stockholm och Värmdö kommun. Var och en av medlemmarna har sitt specifika uppdrag och ansvar inom individens rehabiliteringsprocess. Samtidigt är deras insatser beroende av varandra – ett nära samarbete behövs för att skapa värde för medborgarna och säkerställa en effektiv och samordnad rehabilitering.

Grundläggande i arbetet med verksamhetsplan är förbundets mål- och visionsdokument från 2023. Här framgår följande:

- Syftet med Finsam – *Att öka förmågan till egenförsörjning samt att samverka lösningsfokuserat*
- VärNas strategiska vägval – *Behovsstyrda samordnade insatser*
- Önskade effekter – *Personer får det stöd man behöver, Vi har förtroende för att det finns en fungerande samverkan kring den enskilde deltagaren, Vi har tillit till att samverkan ger resultat och ett samhälle med möjligheter för alla*
- VärNas vision – *vägen till egenförsörjning är öppen för alla*
- VärNas mål – *positiv stegförflyttning & ökad kunskap om behovsstyrd och lösningsfokuserad samverkan*

Behovsgrupper för den finansiella samordningen inom VärNa är personer i åldrarna 16–66 år, boendes i Nacka eller Värmdö kommun och som är i behov av samordnat stöd från fler än en av medlemmarna.

I.2 Förbundets organisation & samverkan

Styrelse

Styrelsen, med representanter från alla medlemsorganisationer, har det övergripande ansvaret för samordningsförbundets strategiska inriktning. Den fastställer vision, mål, budget och beslutar om finansiering av insatser samt följer upp och utvärderar resultat.

Beredningsgrupp

Beredningsgruppen, utsedd av medlemsorganisationerna, består av chefer eller tjänstepersoner med beslutsmandat. Gruppen tar fram underlag och strategiska förslag till styrelsen samt bidrar med aktuell kunskap om behov och prioriteringar.

Styrgrupp

Den tidigare samverkansgruppen har ersatts av en styrgrupp med representanter från beredningsgruppen och samordnare från respektive kommun. Gruppen följer projektens innehåll och ekonomi, säkerställer förankring hos parterna och hanterar gemensamt utmaningar. Möten hålls i anslutning till beredningsgruppen för effektivare samordning och beslut.

Administrativ organisation

Förbundet leds av en förbundschef och samordnare från respektive kommun som ansvarar för det löpande arbetet och fungerar som operativt stöd till medlemmarna.

2. Strategisk inriktning & fokusområden 2026

I oktober 2025 genomfördes en gemensam workshop med styrelsen och beredningsgruppen som en del i arbetet med att ta fram den strategiska inriktningen för 2026. Fokusområden och prioriteringar identifierades för att säkerställa en gemensam riktning och effektiv resursanvändning. Resultatet är ett antal prioriterade områden som fungerar som ledstjärna för verksamheten under det kommande året, med VärNas mål i centrum: Positiv stegförflyttning och ökad kunskap om behovsstyrd och lösningsfokuserad samverkan.

Fokus på genomförande av befintliga projekt & insatser

Samordningsförbundet VärNa fortsätter under 2026 att ha ett tydligt fokus på att stödja prioriterade målgrupper genom redan etablerade insatser och projekt. Förbundets ekonomiska förutsättningar medger i nuläget inga större nya projekt, vilket innebär att verksamheten främst kommer att inriktas på att genomföra och vidareutveckla pågående projekt och insatser:

- Samordnarfunktionen
- Hälsoträdgården
- Återbruket
- Individuellt stöd mot arbete (ISA)
- Individual Placement and Support, pilotprojekt (IPS)
- Myndighetsgemensamma teamet (MGT)

Insatsägarna ansvarar för att projekten genomförs enligt uppdraget och att medlen används enligt gemensamma principer om långsiktighet, tydliga beslutsunderlag, bred samverkan, löpande uppföljning och efterlevnad av lagstiftning, förbundsordning och budget.

Framtida behovsgrupper

Vid workshopen med styrelse och beredningsgrupp i oktober 2025 identifierades följande målgrupper som särskilt prioriterade för framtida insatser: Unga (UVAS), personer med funktionsnedsättning, personer med skadligt bruk eller beroende, unga vuxna ”hemmasittare” samt nyanlända med behov av samordnat stöd. Dessa grupper kan ligga till grund för förstudier som påbörjas under 2026 inom befintlig ram. För att resurserna ska användas effektivt krävs fortsatt fördjupad samverkan och gemensam planering mellan förbundets medlemmar kring målgrupper och behov.

Administrativa rutiner & processer

Förbundet planerar att utveckla administrativa processer och rutiner med bibehållen kvalitet, för att frigöra tid och resurser och kunna fokusera mer på sitt huvuduppdrag och stödet till medlemmarna.

2.1 Särskilda fokusområden 2026

Områdena nedan är förbundsövergripande och kommer att vara vägledande för det gemensamma arbetet under året. Arbetet kommer att ske i nära samverkan med styrelse, styr/beredningsgruppen, MGT och samordnare.

Förbättrad behovsinventering och matchning

För att VärNas resurser ska användas där de gör mest nytta, krävs en analys av vilka behov som finns – och hur de bäst kan mötas. År 2026 läggs därför särskilt fokus på arbetet med behovsinventering, förstudier och deltagarinkludering. Syftet är att skapa en bättre grund för framtida insatser och projekt.

Prioriterade aktiviteter:

- Utföra en strukturerad behovsinventering inför insatser 2027 samt undersöka och eventuellt testa metoder för behovsanalys, exempelvis: SUVS-modellen (Sollentuna, Upplands Väsby, Sigtunas förbund), deltagarinkluderande arbetssätt (t.ex. tjänstedesign)
- Genomföra förstudier utifrån behovsanalysen under 2026
- Utforska möjligheter till framtida implementering och delfinansiering av insatser

Stärka samverkan och tillgång till insatser

Samordningsförbundet VärNa stödjer långsiktig samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, hälso- och sjukvården samt våra två kommuner Värmdö och Nacka. På den lokala, operativa nivån stödjer vi samverkan i arbetet inom ramen för projekten och det myndighetsgemensamma teamet. Ett effektivt inflöde till projekt och insatser kräver både fungerande samverkan och tydlig kommunikation. Under 2026 fortsätter arbetet med att förbättra intern informationsdelning och utåtriktad kommunikation – med målet att fler deltagare från samtliga parter ska kunna ta del av rätt stöd. Under 2026 kommer förbundet att utforska nya möjliga forum för erfarenhetsutbyte mellan medlemmarna.

Prioriterade aktiviteter:

- Identifiera hinder i ärendehantering mellan parterna som kan uppstå på grund av exempelvis olika regelverk, avsaknad av gemensamma system eller otydligt ansvar för deltagare i insats med hjälp av exempelvis avvikelserapportering.
- Ta fram och implementera en övergripande kommunikationsplan inklusive riktade informationsinsatser till medlemsorganisationerna med syfte att säkerställa att handläggare, beslutsfattare och deltagare har aktuell kunskap om VärNa-insatser.

Tydligare mål och gemensam uppföljning

Uppföljning av Finsamfinansierad verksamhet styrs av lag (2003:1210). I dagsläget används *Uppföljning Finsam* – ett nationellt system som endast redovisar kön och deltagarantal. Det saknas fortfarande ett nationellt verktyg som möjliggör djupare uppföljning. Utan tydliga mål och fungerande uppföljning förloras möjligheten till lärande och förbättring. I dagsläget används olika metoder för att följa upp finansierade projekt, bland annat med hjälp av enkäter, BIP-skattningar och statistik (se bilaga 1). Förbundet ser dock behov av en mer samlad och enhetlig uppföljning. Under 2026 påbörjas därför ett arbete med att ta fram en gemensam mål- och uppföljningsstruktur för hela VärNa-verksamheten – från projekt till samordnarfunktion och MGT.

Prioriterade aktiviteter:

- Ta fram en gemensam uppföljningsplan för VärNa som omfattar en översyn av målstrukturen, tydliggör vad som ska följas upp och innehåller rutiner för resultat- och målanalys.

Gemensam förståelse för evidensbaserat arbete

Styrelse och beredningsgrupp har identifierat att det saknas samsyn kring evidensbaserad metod och hur den kan användas. Som ett led i att öka kunskap och skapa gemensam förståelse planerar förbundet att anordna seminarier om evidensbaserade metoder, bland annat BIP, kopplat till utbildning av samordnare i metoden. Parallellt ska kontinuerlig omvärldsbevakning bedrivas för att stödja medlemmarna i arbetet med aktuella målgrupper och identifiera nya lösningar och samverkansformer.

Avvikelsehantering

Projekten och det myndighetsgemensamma teamet kommer under 2026 fortsätta att dokumentera avvikelser. Arbetet med att dokumentera avvikelser syftar till att identifiera de systemfel som ibland leder till att samverkan inte fungerar. Avvikelserna genererar en samlad bild av brister som blir underlag för förbättringsområden i samverkan.

Beskäftigelses Indikator Projektet ("BIP")

Beskäftigelses Indikator Projektet ("BIP") är den hittills mest omfattande progressionsmätningssstudie som har undersökt vad som gör att individer i en komplex situation börjar arbeta eller studera. VärNa utbildar två handledare i BIP. BIP ska användas i insatser som ett komplement till övrig uppföljning. Handledarna ansluts till ett läns-gemensamt nätverk för erfarenhetsutbyte. Fokus på implementering, kompetensdelning och långsiktig användning i projekt.

Samverkan regionalt

I Stockholms län finns åtta samordningsförbund som under 2026 fortsätter samarbetet genom bland annat gemensamma beredningsgruppsmöten, regelbundna möten mellan förbundscheferna samt återkommande dialoger med bland annat representanter från Region Stockholm.

2.2 Verksamheter under året

2.2.1 Myndighetsgemensamma teamet (MGT)

Det myndighetsgemensamma teamet (MGT) utgör en gemensam ingång till VärNas projekt och erbjuder samordnad information om det stöd som finns tillgängligt för att främja individers självständighet och självförsörjning. Teamets arbete präglas av ett nyfiket, lyhört och stöttande bemötande, vilket uppskattas av både deltagare och remitterter. Sedan augusti 2024 är teamet fullt bemannat, med representanter från samtliga förbundsmedlemmar. Den kollegiala samverkan inom teamet har visat sig vara mycket framgångsrik – inte bara genom goda resultat i deltagarenkäter, utan även genom ökad tillit och kunskap mellan de medverkande myndigheterna.

Under 2026 kommer MGT att fokusera på de utvecklingsområden som beskrivs i avsnitten nedan. Dessa fokusområden syftar till att stärka verksamhetens kvalitet och bidra till att nå uppsatta mål. Arbetet med respektive område kommer att ske kontinuerligt, bland annat under planeringsdagar och vid lediga tider under MGT:s ordinarie mötesdagar.

Vidareutveckling av arbetssättet ”genomlysning”

Arbetet med att förfinas rutinen för genomlysning fortsätter. En utvärdering av metoden kommer att genomföras för att möjliggöra ett beslut om en långsiktig inriktning.

Ökad svarsfrekvens i uppföljningsenkäter

Deltagare och remitterter har hittills haft låg svarsfrekvens i uppföljningsenkäterna. Under 2026 kommer teamet att genomföra riktade åtgärder för att öka engagemanget och förbättra svarsfrekvensen, vilket stärker verksamhetens lärande och utveckling. Målet blir att öka svarsfrekvens i deltagar- och remittertenkäter med minst 30% jämfört med 2025.

Förbättrad informationshantering i ärendeprocessen

Det finns ett behov av att säkerställa att MGT får rätt och relevant information i rätt tid, särskilt i samband med genomlysningar. Under året utvecklas en tydligare struktur för informationsinhämtning och kommunikation. Det inkluderar också en översyn av informationen till remitterande handläggare, exempelvis via hemsidan.

Ökat deltagarantal genom utåtriktade insatser

Det finns kapacitet att ta emot fler deltagare. Under 2026 höjs deltagarmålet från 100 till 120. Genom riktade kommunikationsinsatser enligt MGT:s kommunikationsplan ska kännedomen om verksamheten öka, vilket i sin tur förväntas leda till ett större inflöde av deltagare. Målet för teamet är en ökning med minst 20% av antalet inkomna ärenden jämfört med föregående år.

Övergripande mål - MGT

Indikator	Mål	Mätmetod	Rapportering
a. Komplet MGT som visar på efterfrågan	Minst 120 inremmitterade personer	Uppföljning Finsam	Del- och årsredovisning
b. MGT ger relevanta rekommendationer (klienter)	85%	Enkät	Del- och årsredovisning
c. MGT ger relevanta rekommendationer (remitterter)	80%	Enkät	Del- och årsredovisning
d. Positivt bemötande av klienter.	95%	Enkät	Del- och årsredovisning
e. Klienter upplever delaktighet.	90%	Enkät	Del- och årsredovisning

2.2.2 Samordnarfunktion

Samordnarrollen inom VärNa är mångsidig och innefattar såväl projektadministration, uppföljning och projektsamordning som individuellt deltagarstöd vid behov. Samordnarna utgör en nyckelfunktion i att säkerställa en sammanhållen och effektiv projektverksamhet. Samordnarna är anställda i de två medlemskommunerna och finansieras till 80 % genom medel från VärNa.

Under 2026 kommer fyra projekt, två under respektive kommun, att vara aktiva. Samordnarna stöttar projektparternas arbete och organiserar regelbundna uppföljningsmöten som främjar samsyn, tillit och gemensamt lärande. Samordnarna ansvarar även för framtagande av tertiärrapporter och slutliga rapporter för samtliga VärNafinansierade projekt, vilket är centralt för uppföljning och resultatmätning.

För att stärka samordnarrollen och öka träffsäkerheten under 2026 kommer nedan aktiviteter att genomföras. Målet är att skapa en tydligare rollförståelse, förbättra uppföljningen och stärka samarbetet mellan parterna i projekten. Arbetet med fokusområdena sker i nära samverkan med förbundschef, styr- och beredningsgrupp samt MGT, samt genomförs kontinuerligt vid planeringsdagar, avstämningar och workshops.

Revidering av mål och uppföljningsmetoder

Samordnarnas nuvarande mål och uppföljning av dessa har upplevts som otydliga. Under 2026 kommer en genomlysning av befintliga mål att genomföras, med syftet att tydliggöra ansvar och utveckla metoder för mätning av måloppfyllelse.

Förtydligande av samordnarrollen

En uppdaterad arbetsbeskrivning kommer att tas fram för att tydliggöra samordnarens ansvar, mandat och uppdrag. Syftet är också att minska sårbarheten och underlätta överlämning vid eventuell frånvaro.

Effektivisering av administrativa rutiner

För att minska den administrativa belastningen för samordnarna införs tertiärrapportering som ny rutin. Även andra administrativa processer ses över för att säkerställa ett strukturerat arbetssätt.

Kompetensutveckling inom BIP

Samordnarna kommer att genomgå utbildning till BIP-agenter under året. Därefter inleds arbetet med att sprida och implementera BIP-metodiken i respektive organisation. Målet är att utbildningen möjliggör handledning och vidareutbildning inom medlemsorganisationerna. Syftet är att förbättra förbundets möjligheter att återkoppla ett mer tillförlitligt och relevant resultatunderlag till medlemmarna.

Övergripande mål - Samordnare

Indikator	Mål	Mätmetod	Rapportering
a. Ansvara för samverkan mellan projektparter	Ökad samordning & samverkan	Eventuell enkät arbetas fram 2026	Del- och årsredovisning

2.3 Projekt finansierade av VärNa

2.3.1 Hälsoträdgården

Hälsoträdgården vänder sig till personer 16–64 år som behöver samordnat stöd från flera myndigheter och har exempelvis långvarig psykisk eller fysisk ohälsa, stressutmattnings, postcovid eller behov av varsam återgång till arbete. Syftet är att stärka deltagarnas hälsa, självförtroende och arbetsförmåga genom naturbaserad förrehabilitering som förbereder för återgång till arbetslivet.

Deltagarna medverkar två till tre förmiddagar i veckan i trädgårdsarbete, skapande aktiviteter, coachande samtal och hälsorelaterade aktiviteter med fokus på återhämtning, rutiner och social delaktighet. Målet är att varje deltagare ska ta ett konkret steg mot arbetsmarknaden genom förbättrad hälsa och vardagsstruktur. Resultat följs upp genom kvartalsrapporter och projektmöten mellan insatsägare och utförare. Projektet omfattar 64 årsplatser (totalt 128 under perioden) samt upp till tio förlängningar.

Under 2026 ska projektet utvärderas för att avgöra om det ska förlängas eller införlivas i ordinarie verksamhet. Arbetet omfattar även att säkra fortsatt tillgång för remitterter, öka kännedomen bland medlemsparter och se över hur målen kan göras mer mätbara. Möjligheten till forskning om naturbaserad rehabilitering ska undersökas, liksom hur begreppet ”stegförflyttning” kan definieras tydligare. Insatsägare är Nacka kommun, Arbets- och etableringsenheten, i samverkan med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Projektiden är 2023-04-24 till 2026-12-31.

2.3.2 Pilotprojekt Individual Placement and Support (IPS) Nacka/Värmdö

Projektet riktar sig till personer 18–66 år med psykosjukdom som saknar arbete, är inskrivna i psykiatrisk öppenvård och har kontakt med någon av samverkansparterna. Syftet är att pröva den evidensbaserade metoden *Individual Placement and Support* (IPS) i Nacka och Värmdö för att ge deltagarna stöd att finna och behålla arbete samt stärka samverkan mellan berörda myndigheter.

Deltagarna får individuellt stöd av arbetsspecialister integrerade i psykiatrins team. Stödet fokuserar på snabbt arbetssökande, kontakter med arbetsgivare och samordning av insatser utifrån deltagarens motivation och mål. Målet är att minst 20 % av deltagarna når arbete på den öppna arbetsmarknaden. Projektet omfattar cirka 40 deltagare.

Under 2026 prioriteras fortsatt arbetssökande, utveckling av samverkansformer och långsiktig implementering av metoden. Arbetet inkluderar också att sprida lärdomar, öka kännedomen om IPS och säkra metodstöd genom en lokal handledare. Insatsägare är Nacka kommun, Omsorgsenheten. Samverkansparter är Psykiatri Södra (Region Stockholm), Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Nacka och Värmdö kommuner. Projektiden är 2023-07-01 – 2028-01-31.

2.3.3 Återbruket

Återbruket erbjuder arbetsträning och förrehabiliterande, arbetslivsinriktade aktiviteter inom områden som second hand, lager, snickeri, sömnad och tryckeri. Insatsen riktar sig till deltagare som inte omfattas av Arbetsförmedlingens eller kommunens ordinarie insatser men som behöver ett förberedande steg. Deltagarna får möjlighet att pröva sin arbetsförmåga i relation till närvaro, rutiner och energinivå. Målet är att 80 % av deltagarna efter avslutad insats ska ha gjort en stegförflyttning mot arbete, studier eller ordinarie insats, samt uppleva ökad tilltro till sin egen förmåga att klara arbete. Uppföljning sker genom skattningsverktyg. Prognosen för deltagarantal 2025/2026 är 56 personer med jämn könsfördelning.

Projektet har planerat avslut under 2026. Under året kommer fokus handla om att förankra gemensamma rutiner hos medlemsparterna för högre mätbarhet av målen. Insatsägare är Värmdö kommun, samverkanspart är Försäkringskassan och utförare Youth & Care AB. Projektiden är 2023-04-23 – 2026-08-31

2.3.4 Individuellt Stöd mot Arbete (ISA)

ISA riktar sig till nyanlända och utrikesfödda med låg språkprogression i svenska, som behöver ett språkstödjande, förrehabiliterande och arbetslivsinriktat stöd. Deltagarna erbjuds aktiviteter som studiebesök, promenader, digitala övningar samt olika arbetslivs-, samhälls- och språkutvecklande inslag. Målet är att stärka hälsa, öka samhällskännedom och utveckla språklig och digital förmåga, för att rusta deltagarna för ordinarie insats hos Arbetsförmedling eller kommun och på sikt närma sig arbetsmarknaden eller studier. Uppföljning sker med hjälp av BIP och GERS. Upp till 30 deltagare kan vara inskrivna samtidigt, med insatstid om sex månader och möjlighet till eventuell förlängning.

Under 2026 planeras en tydligare uppföljning och utvärdering av projektet för att bättre kunna mäta resultat och framgångar. Fokus under året är i huvudsak ett ökat deltagarinflöde.

Insatsägare är Värmdö kommun, samverkanspart är Arbetsförmedlingen och utförare Välkommen till Värmdö. ISA är ett pilotprojekt som pågår 2024-11-01 – 2026-06-30.

3. Budget 2026, prognos 2027 – 2028

Medelstillelningen till samordningsförbundens sker enligt Finsam-lagens modell. En modell som anger att statens andel ska utgöra hälften av förbundets medlemsintäkter, Region Stockholm för en fjärdedel och kommunerna för den återstående fjärdedelen. Fördelningen mellan kommunerna görs utifrån befolkningstal. Budgeten för 2026 har tagits fram utifrån de förutsättningar som i dagsläget är kända. Utifrån preliminära besked om medelstillelning kvarstår förbundet på samma medel som för år 2025: 7 652 tkr.

3.1 Medlemsintäkter

Finansiär	Andel	2026
Medlemsavgifter		
Försäkringskassan & Arbetsförmedlingen	50%	3 826 000
Region Stockholm	25%	1 913 000
Nacka kommun	17.5%	1 341 013
Värmdö kommun	7.5%	571 987
Totalt	100 %	7 652 000

3.2 Budgeterade kostnader

En stor del av årets budgetmedel är intecknade genom tidigare beslut om finansiering av individinriktade projekt. För 2026 beräknas ett underskott på drygt 2,5 miljoner kronor. Prognoserna för 2027–2028 visar på ökad möjlighet att finansiera nya projekt. Samtidigt bedöms förbundets nivå av eget kapital kunna bibehållas kring två miljoner kronor. Nedan följer en preliminär fördelning av medel för budget 2026 samt prognoser för år 2027-2028 fördelat på administration, finansiering av individinriktade insatser samt strukturinriktade kostnader.

Utgifter	Prognos utfall 2025	2026	2027	2028
Administrativa kostnader	2 009 242	1 691 195	1 748 500	1 808 120
Individinriktade kostnader	7 798 953	7 945 174	5 473 968	5 335 042
Strukturinriktade kostnader	210 000	520 000	322 000	240 000
Summa kostnader	10 018 195	10 156 369	7 544 468	7 383 162
Resultat	-2 366 195	-2 504 369	107 532	268 838
Kvarvarande eget kapital	4 125 561	1 621 192	1 728 724	1 997 562

3.3 Detaljbudget 2026

Nedan följer en preliminär detaljerad fördelning av medel för finansiering av individinriktade insatser, administrativa kostnader samt strukturinriktade kostnader.

Individinriktade kostnader	Budget 2026 (tkr)	Budget 2025 (tkr)
ISA	-928 716	-1 745 170
Återbruket	-784 000	-748 518
Hälsoträdgården	-2 174 146	-2 118 902
IPS Pilotprojektet	-2 206 822	-2 098 876
Samordnare	-1 160 640	-845 259
MGT	-690 850	-681 175
Behovsgruppsanpassade insatser		
SUMMA	-7 945 174	-8 237 900

Administrativa kostnader	Budget 2026	Budget 2025
Personalkostnader	-1 200 000	-1 548 000
Redovisningstjänster	-130 000	Under övriga k.
Dataskyddsombud	-67 600	Under övriga k.
Övriga kostnader	-40 000	-220 000
Lokalhyra	-33 595	-109 242
Styrelsearvode	-100 000	-100 000
Arvode revisorer	-120 000	-120 000
SUMMA	-1 691 195	-2 097 242

Strukturinriktade kostnader	Budget 2026	Budget 2025
Uppföljning och utvärdering	-200 000	-46 000
Kommunikation	-20 000	-10 000
Genomförande struktur	-150 000	-200 000
Förstudier	-150 000	
SUMMA	-520 000	-256 000

Under 2024 beslutades att samordnarna skulle ges möjlighet till kompetensutveckling genom utbildning till BIP-agenter. Bakgrunden till beslutet är att det i dagsläget saknas ett nationellt uppföljningssystem som ger medlemmarna relevant information om effekter av genomförda insatser. BIP-skattningsverktyget bedöms kunna användas inom de projekt som beviljats medel. Eftersom utbildningen inte genomfördes under 2025 och intresset bland medlemmarna fortfarande är stort, planeras den nu att genomföras under 2026 och därav är medel avsatt för utbildningskostnad inom strukturinriktade kostnader.

Beredningsgruppen och styrelsen har beslutat om en särskild satsning för att stärka arbetet med uppföljning och utvärdering vilket har tagits hänsyn till i budget. Även genomförandet av förstudier lyfts fram som ett prioriterat område för att förbereda verksamheten inför 2027. Budgeten har därför utökats för att möjliggöra arbete inom dessa områden. I budgeten för 2026 utgör administration ca 17 procent, finansiering av individinriktade insatser utgör ca 78 procent och finansiering av strukturinriktade insatser utgör ca 5 procent av de samlade kostnaderna. En andel av innevarande kapital tas i anspråk för att finansiera verksamhet under nästa år. Detta innebär att summan för att finansiera verksamhet 2027 och 2028 kommer behöva minskas om inte förbundets intäkter ökar.

Bilaga I. Projekt mål

Indikator/mål	Mål	Mätmetod	Återrapportering
Hälsoträdgården			
1. Att deltagarna under insattiden etablerar vardagsrutiner och deltar i sociala sammanhang, som leder till steg mot ordinarie verksamhet eller annan insats inom VärNa.	80%	Deltagarenkät	Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
IPS			
1. Målet är att stötta personer med psykosjukdom att hitta och behålla ett arbete på den öppna arbetsmarknaden.			Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
2. 20 % av planerat deltagarantal ska nå målet om ett konkurrensutsatt arbete på den öppna arbetsmarknaden.	20%	Deltagares avslutsorsak noteras.	Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
3. Att samverkansparterna genom pilotprojektet ska nå så pass goda resultat att ett långsiktigt samverkansarbete grundat i IPS-metoden kan sjösättas efter pilotprojektet.	*		Målet kan först mätas i anslutning till projektets slutfas men följs upp i: Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
Återbruket			
1. Att deltagarna ska efter avslutad insats ha gjort en stegförflyttning närmare arbete/studier och delta i en studie eller arbetsinriktad insats ¹ .	80%	Deltagares avslutsorsak noteras.	Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
2. Individens upplever ökad egenmakt genom en samordnad process där individen är i fokus	100%	BIP mm	Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
ISA			
1. Stärka deltagarens hälsa (fysiskt, psykisk och / eller socialt).		Självskattningsfrågor Utifrån BIP och GERS	Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
2. Bidra till ökad kännedom hos deltagaren avseende hur myndigheter, vården och viktiga samhällsfunktioner fungerar.		Självskattningsfrågor utifrån BIP och GERS	Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.
3. Bidra till att deltagaren efter insatsens slut är redo att ta del av någon av Arbetsförmedlingens eller kommunens ordinarie insatser, alternativt någon av VärNas övriga partsdrivna insatser.		Självskattningsfrågor utifrån BIP och GERS- Mäts vid avslut	Tertialrapporter, delårsrapport, årsredovisning.

¹ *Alternativ ta del av någon av VärNas övriga partsdrivna insatser om ytterligare ett steg behövs.