

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 årsboksutlåtandet. 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.
- ▶ Språkombud 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 arbetsmiljöuppdraget 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 avauktorisering.

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 krävställer 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