UMEÅ KOMMUN



Äldrenämndens

Verksamhetsplan 2027

Äldrenämnden
Giltighetstid: 2027-01-01–2027-12-31
Diarienr: ÄN-2026/00001-5
Beslutad: 2026-11-19

Innehållsförteckning

Sammanfattning ... **3**

Verksamhetsplan 2027 på en sida ... **4**

Uppdrag och mål ... **6**

Kommunens övergripande mål ... 6

Äldrenämndens grunduppdrag ... 6

Nämndens vision, övergripande mål och strategier ... 7

Resultatmål 2027 ... 8

Bedömning av hur grunduppdraget uppfylls ... 10

Uppdrag och åtaganden ... 10

Äldreomsorg i omställning ... 13

Genomförande ... **15**

Äldrenämndens förvaltning ... 15

Övergripande fokusområden 2027–2030 ... 15

Utvecklingsområden 2027 ... 16

Förutsättningar ... **23**

Program för social hållbarhet och inriktningsmål ... 23

Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige ... 23

Personalpolitiska mål ... 25

Kompetensförsörjningsplan och utbildningsplan ... 26

Drift- och investeringsbudget ... 26

Bilagor ... **28**

Budgetfördelning och investeringsplan ... 28

Uppföljning av grunduppdraget – indikatorer ... 32

Strategier ... 34

Utmaningar och möjligheter på 3–5 års sikt ... 35

Tilläggsuppdragens och programmets fullständiga texter ... 37

Kompetensförsörjningsplan ... 38

Utbildningsplan 2027 ... 51

Fördjupad omvärldsanalys och scenariomodell ... 58

Gemensam plan för hälsa, vård och omsorg i Västerbotten – hantering av aktivitetsområden ... 60

Uppföljning ... 61

Förkortningar och begrepp ... 63

Sammanfattning

I Umeå kommun bor idag drygt 24 000 personer som är 65 år eller äldre. Av dessa klarar sig nästan nio av tio utan stöd från äldreomsorgen. Oavsett tid i livet är det samma saker som är viktiga: att få bestämma över sin vardag, att känna sig trygg, att ha någon att prata med och att bli bemött med respekt.

Äldreomsorgen har utmaningar och lägger därför fokus på att bygga vidare på kvalitet och bemanning. Sedan 2017 har andelen invånare som är 65 år och äldre och har hemtjänst eller bor på vård- och omsorgsboende minskat från cirka 13 till drygt 11 procent, trots att gruppen har ökat med cirka 3 300 personer. Det förklaras bland annat av friskare äldre, förebyggande arbete som Seniortorget, samverkan med andra aktörer och välfärdsteknik. Seniortorgets arbete har lyfts fram på FN:s klimatkonferens COP30 och nominerats till Innovation in Politics Awards 2026.

Fler medarbetare väljer också att stanna hos oss. Andelen som slutar på egen begäran har minskat från 12,2 procent 2023 till 9,6 procent 2025.

2027 utökas budgeten med 105 miljoner kronor till 1 617 miljoner kronor. Totalt går 82 miljoner kronor till satsningar som höjer kvaliteten och stärker bemanningen. Pengarna kommer från fullmäktiges tillskott och från omfördelningar inom nämndens egen budget, bland annat:

- 19 miljoner kronor för fler sjuksköterskor och mer rehabilitering i hälso- och sjukvården i hemmet
- 15 miljoner kronor för fler serviceresurser på vård- och omsorgsboenden, målsättning 1 serviceresurs/15 boendeplatser
- 12 miljoner kronor för mer personal under kvällar och helger på sex vård- och omsorgsboenden

Behoven ökar mest efter 2030, då antalet som är 90 år eller äldre väntas mer än fördubblas. Därför fortsätter vi omställningen och 2027 kraftsamlar vi kring fem områden: förebyggande och hälsofrämjande arbete, kompetensförsörjning, digitalisering, kvalitet, ledarskap och värdegrund samt beredskap. Några exempel är en ny modell för korttidsboende, ett vardagsrehabiliterande arbetssätt i hemtjänsten och fler digitala insatser.

Nämnden följer grunduppdraget med mätpunkter inom sex områden, tre gånger per år: T1, T2 och i årsbokslutet. Samma mätpunkter används i planen och i årsbokslutet, så att det blir lätt att se vad vi har lovat och vad vi har levererat. Hur planen hänger ihop visas i ”Verksamhetsplan 2027 på en sida”.

Verksamhetsplan 2027 på en sida

Nivå	Innehåll	Beslutas av och ändras
1. Kommunens övergripande mål	Fyra inriktningsmål, tre personalpolitiska mål och två finansiella mål. Programområden.	Kommunfullmäktige. Ändras sällan.
2. Nämndens vision, mål och strategier	Vision: Tillsammans för ett bättre liv – livet ut. Mål: Självständighet i hemmet. Trygg och kvalitetssäker vård och omsorg. Strategier: Samarbeta, Förebygga, Kompetensförsörja, Digitalisera.	Äldrenämnden. Ändras sällan.
3. Övergripande fokusområden 2027–2030	• Omställning • Struktur och kultur för kvalitet	Äldrenämnden. Ändras vart 3–5 år.
4. Övergripande utvecklingsområden 2027	1. Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år 2. Kompetensförsörjning – fler som stannar, kompetenshöjning genom lärande organisation, attrahera erfaren arbetskraft 3. Digitalisering – teknik som skapar värde 4. Kvalitet, ledarskap och värdegrund – kvalitet i alla led 5. Beredskap – en robust äldreomsorg i en föränderlig värld	Förvaltningen föreslår, nämnden fastställer. Ändras årligen.
5. Verksamheternas utvecklingsområden	Beskrivs i verksamheternas egna planer: • Utredning äldre och prevention • Din kommunala hemtjänst • Hälso- och sjukvård • Vård- och omsorgsboende • Digital vård och omsorg	Verksamheterna. Ändras årligen.
Grunduppdraget	Följs upp oberoende av utvecklingsområdena inom sex områden: • Systematiskt kvalitetsarbete • Förebyggande och hälsofrämjande arbete • Myndighetsutövning • Verkställighet av insatser • Riskförebyggande insatser • De äldres upplevelse	Äldrenämnden föreslår, kommunfullmäktige fastställer. Bedöms tre gånger per år, per april, per augusti och i årsbokslutet.

Nivå	Innehåll	Beslutas av och ändras
Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige Besvaras i avsnitt 12	• 2023:1 Öka omställningen, • 2023:2 Samarbete över gränser och • 2025:1 Demografisk konsekvensanalys	Kommunfullmäktige. Följs upp två gånger per år.

Uppdrag och mål

Kommunens övergripande mål

1. Umeås tillväxt ska klaras med social, ekologisk, kulturell och ekonomisk hållbarhet, med visionen om 200 000 invånare år 2050.
2. Umeå ska växa hållbart och säkert utan några utsatta områden.
3. Umeå kommun ska skapa förutsättningar för kvinnor och män att ha samma makt att forma samhället såväl som sina egna liv.
4. Umeå ska vara klimatneutralt till 2040.
5. Umeå kommun ska klara kompetensförsörjningen genom att vara en attraktiv arbetsgivare och spegla mångfalden i samhället.
6. Umeå kommun ska ha ledarskap som ges och ger förutsättningar för goda resultat, där riktvärdet för antalet medarbetare per chef inte är fler än 30.
7. Umeå kommuns sjukfrånvaro ska minska genom fokus på friskfaktorer och jämställda arbetsförhållanden.
8. Kommunens resultat ska uppgå till minst 1 procent av skatter, generella statsbidrag och utjämning 2027.
9. Soliditeten ska uppgå till minst 31 procent och bibehållas eller stärkas under den kommande tioårsperioden.

Äldrenämndens grunduppdrag

Äldrenämnden ansvarar för kommunens insatser inom äldreomsorg samt hälso- och sjukvård på primärvårdsnivå i den enskildes hem. Äldreomsorgens insatser är frivilliga och ges efter en ansökan från den enskilde och utifrån en individuell bedömning.

Äldrenämndens övergripande uppdrag är att främja självständighet och kvarboende. Detta sker genom förebyggande verksamhet, information kring seniorlivet och aktiviteter som främjar hälsa och välmående hos den enskilde.

Äldrenämnden ger service, vård och omsorg i form av hemtjänst och hemsjukvård samt stöd i form av dagverksamhet, korttidsboende samt stöd och avlastning för anhöriga. Är den enskilde i behov av heldygnsomsorg och omfattande hälso- och sjukvård bedöms behov av plats på vård- och omsorgsboende.

Övriga åtaganden

Äldrenämndens övriga åtaganden regleras i reglementet för Umeå kommuns styrelse och nämnder.

För styrning av det systematiska förbättringsarbetet används nämndens Ledningssystem för ett systematiskt kvalitetsarbete. Det baseras på Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd för systematiskt kvalitetsarbete.

Umeå kommuns pensionärsråd, UPR
Äldrenämnden ansvarar för samordning av Umeå kommuns pensionärsråd, UPR, som är ett organ för samråd och information mellan Umeå kommun och pensionärsorganisationerna i Umeå. Rådet arbetar för att viktiga frågor för pensionärer uppmärksammas i kommunens nämnder och förvaltningar. Utifrån att ny mandatperiod inleds kommer nämnden besluta om nya föreskrifter för rådet. Pensionärsföreningarna utser också representanter till ett särskilt dialogforum med fokus på kvalitetsfrågor som samordnas av äldreomsorgsförvaltningen och sammankallas tre gånger per år.

Nämndens vision, övergripande mål och strategier

Vision	• Tillsammans för ett bättre liv – livet ut

Syftet med visionen är att den ska vara en samlande kraft som främjar långsiktigt tänkande.

Övergripande mål	• Självständighet i hemmet • Trygg och kvalitetssäkrad vård och omsorg

Strategier	• Samarbeta • Förebygga • Kompetensförsörja • Digitalisera

Strategiernas roll i styrkedjan: strategierna är inte en egen nivå. De beskriver hur vi arbetar oavsett vilket fokusområde en insats tillhör. Fördjupade inriktningstexter per strategi finns i bilaga 3.

Resultatmål 2027

Nämnden följer grunduppdraget med mätpunkter inom sex områden. Resultatmålen för 2027 anges som ett målvärde eller en riktning för varje mätpunkt. Tabellen visar också vilket av nämndens mål varje område bidrar till och vem som ansvarar. Definitioner och skalor för bedömningen finns i bilaga 2.

Område och mätpunkt	Utgångsvärde 2026	Målvärde 2027 eller riktning	Källa
A. Systematiskt kvalitetsarbete Bidrar till: Trygg och säker vård och omsorg Ansvarig (roll): Kvalitetschef			
A1 Kvalitetsberättelse för 2026 upprättad och redovisad till nämnden	-	Ja	Nämndens protokoll
A2 Patientsäkerhetsberättelse för 2026 upprättad och redovisad till nämnden	-	Ja	Nämndens protokoll
A3 Andel av de planerade aktiviteterna i kvalitetsarbetet som har genomförts	-	100 %	Egen mätning
A4 Antal stjärnmärkta verksamheter	6	10	Egen mätning
B. Förebyggande och hälsofrämjande arbete Bidrar till: Självständighet i hemmet Ansvarig (roll): Verksamhetschef Utredning äldre och prevention			
B1 Förebyggande och hälsofrämjande insatser genomförda enligt plan (andel av de planerade digitala sändningarna från Seniortorget som har genomförts)	-	100 %	Egen mätning
C. Myndighetsutövning Bidrar till: Trygg och säker vård och omsorg Ansvarig (roll): Verksamhetschef Utredning äldre och prevention (C1–C2) och verksamhetschef Digital vård och omsorg (C3)			
C1 Andel utredningar som har utretts klart inom 60 dagar	Tas fram vid årsbokslutet	100 %	Egen mätning
C2 Andel beslut med genomförd uppföljning	Nollmätning 2027	Öka andelen	Egen mätning
C3 Andel beslut om vård- och omsorgsboende som verkställts inom tre månader	Tas fram vid årsbokslutet	100 %	Egen mätning

Område och mätpunkt	Utgångsvärde 2026	Målvärde 2027 eller riktning	Källa
D. Verkställighet av insatser Bidrar till: Trygg och säker vård och omsorg samt självständighet i hemmet Ansvarig (roll): Verksamhetschef Din kommunala hemtjänst och verksamhetschef Vård- och omsorgsboende			
D1 Andel brukare med aktuell genomförandeplan (upprättad inom tre veckor från verkställighet och uppföljd inom sex månader)	Nollmätning 2027	100 %	Egen mätning
D2 Personalkontinuitet i hemtjänsten (genomsnittligt antal olika omsorgspersonal som besöker en hemtjänsttagare under en 14-dagarsperiod)	Tas fram vid årsbokslutet	Minska antalet	Egen mätning enligt KKiK:s definition
E. Riskförebyggande insatser Bidrar till: Trygg och säker vård och omsorg Ansvarig (roll): Verksamhetschef Hälso- och sjukvård			
E1 Andel i målgruppen med aktuell riskbedömning för fall, trycksår, undernäring och munhälsa	Tas fram vid årsbokslutet	90 %	Senior alert
E2 Andel identifierade risker där åtgärd har planerats och genomförts	Tas fram vid årsbokslutet	90 %	Senior alert
F. De äldres upplevelse Bidrar till: Trygg och säker vård och omsorg samt självständighet i hemmet Ansvarig (roll): Verksamhetschef Din kommunala hemtjänst (F1) och verksamhetschef Vård- och omsorgsboende (F2)			
F1 Nöjdhet inom hemtjänst (andel som sammantaget är mycket eller ganska nöjda)	86 %	Bibehålla eller öka andelen	Socialstyrelsens brukar-undersökning ”Vad tycker de äldre om äldreomsorgen”
F2 Nöjdhet inom vård- och omsorgsboende (andel som sammantaget är mycket eller ganska nöjda)	74 %	Bibehålla eller öka andelen	Socialstyrelsens brukar-undersökning ”Vad tycker de äldre om äldreomsorgen”

Område och mätpunkt	Utgångsvärde 2026	Målvärde 2027 eller riktning	Källa
G. Sammanvägning Ansvarig (roll): Stabschef			
G2 Sammanvägd bedömning (andel av mätpunkterna i A–F som är i hög grad uppfyllda)	–	85 % eller mer	Bilaga 2
Utöver mätpunkterna följs nyckeltal utan målvärde, till exempel handläggningstid och väntetid till särskilt boende. De redovisas i bilaga 2.			

Bedömning av hur grunduppdraget uppfylls

Grunduppdraget följs upp i T1, T2 och årsbokslutet. Varje mätpunkt bedöms enligt skalan i bilaga 2: i hög grad uppfyllt, i viss grad uppfyllt eller ej uppfyllt. Den sammanvägda bedömningen (G2) visar hur stor andel av mätpunkterna som är i hög grad uppfyllda.

Några mätpunkter mäts bara en gång per år. Kvalitetsberättelsen och patientsäkerhetsberättelsen bedöms när de har redovisats för nämnden, och brukarundersökningen bedöms i årsbokslutet. En mätpunkt som inte går att mäta under perioden räknas inte med i den sammanvägda bedömningen.

Nyckeltalen bedöms inte, men de redovisas och kommenteras. Resultaten redovisas uppdelat på kvinnor och män där det går.

Vid varje uppföljning tar nämnden ställning till om grunduppdraget fullgörs och om det behövs åtgärder. Matrisen ses över inför verksamhetsplan 2028.

Uppdrag och åtaganden

Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige, äldrenämndens uppdrag till förvaltningen och andra åtaganden

Åtagande	Källa	Var i planen
Tilläggsuppdrag 2023:1 – öka omställningen	Kommunfullmäktige	Avsnitt 12, 10.1–10.3, bilaga 8
Tilläggsuppdrag 2023:2 – ökat samarbete över gränser	Kommunfullmäktige	Avsnitt 12, 10.1, 10.5 och bilaga 9
Tilläggsuppdrag 2021:8 – motverka felaktiga utbetalningar	Kommunfullmäktige	Bilaga 10

Åtagande	Källa	Var i planen
Tilläggsuppdrag 2025:1 – demografisk konsekvensanalys	Kommunfullmäktige	Avsnitt 7, 12, 10.1–10.3 och 15, bilaga 8
Inriktningsmål – jämställda levnadsvillkor	Kommunfullmäktige	Avsnitt 11
Program för social hållbarhet, fokusområde 4 och 5	Kommunfullmäktige	Avsnitt 11
Äldres välfärd, trygghet och säkerhet (ÄVTS)	Kommunfullmäktige	Avsnitt 12, 10.1 och bilaga 1
Gemensam plan för hälsa, vård och omsorg i Västerbotten	Samråd hälsa, vård och omsorg	Länsplanens sex aktivitetsområden, se bilaga 9
Bostadsförsörjningsprogram 2022–2030 (utblick 2040), fokusområde Äldre personer och tillgänglighet i bostäder	Kommunfullmäktige	Avsnitt 12, 10.1
Övriga program och strategier som kan rikta sig till äldrenämnden: Program för hållbar landsbygdsutveckling, jämställdhetsstrategin, tillgänglighetsprogrammet samt suicidprevention.	Kommunfullmäktige	Hanteras i ordinarie verksamhet
Utreda förutsättningar för ett utökat verksamhetsnära ledarskap (ÄN 2026-04-23 § 54)	Äldrenämnden	10.4
Äldrenämndens särskilda uppdrag till förvaltningen 2027		
• Konkretisera en strategi för att succesivt förbättra arbetstagarnas villkor där en modell för ökad delaktighet i schemaläggning implementeras, och där tid för återhämtning under arbetsdagen adresseras. Beakta därtill seniora medarbetares förutsättningar att orka fram till pension, samt att i det sammanhanget också tillvarata deras erfarenhet. Föreslå vidare en modell för att avskaffa ”varannan helg-tjänstgöring” i verksamheten genom att exempelvis införa tjänster för ständig helgtjänstgöring med ett anpassat heltidsmått, helglöp för studenter, lokalt avtal etc. Återkopplas i nämnden vid varje sammanträde samt i lämpliga delar vid ordinarie uppföljningstillfällen.		

Åtagande	Källa	Var i planen
• Överväg förstärkning av grundbemanning och/eller förbättrade arbetsvillkor när signaler om prognostiserade överskott föreligger • Att i dialog med de fackliga organisationerna konkretisera hur de medel som tillförts nämnden i budget 2027 för lokala skyddsombud ska användas. Medlen föreslås dock, i detta första steg, användas för att stärka arbetsmiljöarbetet inom hemtjänsten. • Identifiera organisatoriska gränsytor, samarbeten och arbetssätt som behöver tydliggöras för en förbättrad funktionaliteten inom äldreomsorgen i sin helhet. • Särskilt följa hur arbetet med brott mot äldre fångas upp inom den kommunövergripande satsningen äldres välfärd, trygghet och säkerhet (ÄVTS) • Följa upp satsningen på kvalitetsundersköterskor för att fånga hur deras specialiserade roll tillvaratas generellt och vilka lokala variationer som förekommer. Upprätthåll deras specifika roll för det kollegiala lärandet. Återkoppla kvartalsvis till nämnden. • Stärka beredskapen att tidigt kunna tydliggöra samverkansbehov vid förändringar som påverkar äldreomsorgen men där vi saknar direkt rådighet. • Återkomma med en rapport om hur införandet av symtomkollen, och annat utvecklingsarbete i samverkan med Savemangruppen, kan omhändertas.		

Äldreomsorg i omställning

Umeås befolkning över 65 år fortsätter att öka. Antalet invånare som är 65 år och äldre beräknas växa från cirka 24 200 personer 2025 till drygt 28 600 personer 2037, en ökning med omkring 18 procent. Förändringen är starkt förskjuten mot de högsta åldrarna: gruppen 65–79 år ökar med omkring 7 procent, gruppen 80–89 år med cirka 33 procent, medan gruppen 90 år och äldre mer än fördubblas – från cirka 1 000 till över 2 100 personer.

Det är i de högsta åldersgrupperna behovet av stöd och omsorg är som störst. I dag har knappt 5 procent av personer i åldern 65–79 år en insats från äldreomsorgen, jämfört med drygt 22 procent i gruppen 80–89 år och omkring två tredjedelar bland personer som är 90 år och äldre.

Behovsökningen är förhållandevis begränsad under planeringsperiodens första del. *De största konsekvenserna uppstår efter 2030 och kulminerar under perioden 2033–2037.*

Två analyser används parallellt och svarar på olika frågor. Volymfrågan – hur många som kommer att behöva insatser – besvaras med en beräkning som utgår ifrån SKR:s scenarier för framtida behov av äldreomsorg. Vägvalsfrågan besvaras med nämndens egen scenariomodell, som ställer kompetensförsörjningen mot effekten av förebyggande insatser. Vägvalsfrågan beskrivs och visualiseras i bilaga 8, inklusive en bild av nuläget. Volymfrågans scenarier och volymer redovisas i bilaga 8. Analyserna pekar åt samma håll: behovet av vård- och omsorgsboende bedöms öka från cirka 900 personer 2025 till mellan 1 150 och 1 370 år 2037, och antalet personer med hemtjänst från cirka 1 930 till mellan 2 450 och 2 800. Kompetensförsörjningen är fortsatt den största utmaningen framåt.

Omställningen bedöms ha gett resultat. Andelen invånare 65+ med hemtjänst eller särskilt boende har sjunkit från cirka 13 till drygt 11 procent sedan 2017, och dimensioneringen av äldreomsorgen har kunnat hållas relativt stabil trots att gruppen 65+ vuxit med omkring 3 300 personer under samma period. Äldrenämndens förebyggande arbete i stort, samverkan med externa aktörer och välfärdsteknik bedöms ha bidragit till utvecklingen.

Arbetet har också uppmärksammats utanför kommunen. Seniortorgets hälsofrämjande arbete har lyfts fram på FN:s klimatkonferens COP30 i Belém, Brasilien 2025 och konceptet är nominerat till Innovation in Politics Awards 2026.

Även korttidsverksamhet och dagverksamhet behöver expandera i takt med den ökande äldre befolkningen. Ett utvecklingsarbete för att stärka korttidsverksamhetens rehabiliterande roll och funktion som stöd till anhöriga pågår redan.

Socialtjänstlagen (2025:400) påverkar planeringsförutsättningarna genom att ställa högre krav på förebyggande arbete, tidiga insatser, tillgänglighet och kunskapsbaserade arbetssätt. Lagen betonar också jämlika och jämställda levnadsvillkor, vilket innebär att äldreomsorgen behöver planera utifrån olika gruppers behov och stärka samverkan med andra aktörer. Tillsammans med en växande äldre befolkning och utmaningar kring kompetensförsörjning ökar kraven på långsiktig och hållbar planering inom äldreomsorgen.

En del i att göra socialtjänsten mer tillgänglig är att införa fler ej behovsprövade insatser. Sedan tidigare erbjuds Hjärnträffen, dagverksamhet nivå 1 och flexibel avlösning utan behovsprövning. Under året utreder förvaltningen, på nämndens uppdrag, om fler insatser till äldre kan erbjudas utan behovsprövning.

Därutöver påverkas vi av nya krav på språkkunskaper och registerkontroll för personalen och av en ny lag om kommunernas beredskap.

Vad det betyder för 2027

Behovsökningen är som störst efter 2030, men beslut om lokaler, kompetensförsörjning och digitalisering tar flera år att genomföra och behöver därför påbörjas redan 2027.

Kapacitet. Nuvarande plan för vård- och omsorgsboende, omkring 1 200 platser 2037, motsvarar scenario B. Utfaller scenario A behövs beredskap för fler platser. Utfaller scenario C uppstår ett överskott av platser som kan användas för att avveckla eller ersätta boenden som inte möter den ökade multisjukligheten.

Kompetensförsörjning. Med dagens personaltäthet behövs i storleksordningen 220–440 ytterligare medarbetare i vård- och omsorgsboende och 135–200 i den kommunala hemtjänsten fram till 2037. Kompetensförsörjningen bedöms vara den mest avgörande faktorn och prioriteras i utvecklingsområde 10.2.

Förebyggande arbete. Förebyggande insatser, välfärdsteknik och bättre hälsa kan dämpa utvecklingen men inte motverka den demografiskt drivna ökningen av behoven. Därför prioriteras utvecklingsområdena 10.1 (förebyggande och hälsofrämjande arbete) och 10.3 (digitalisering).

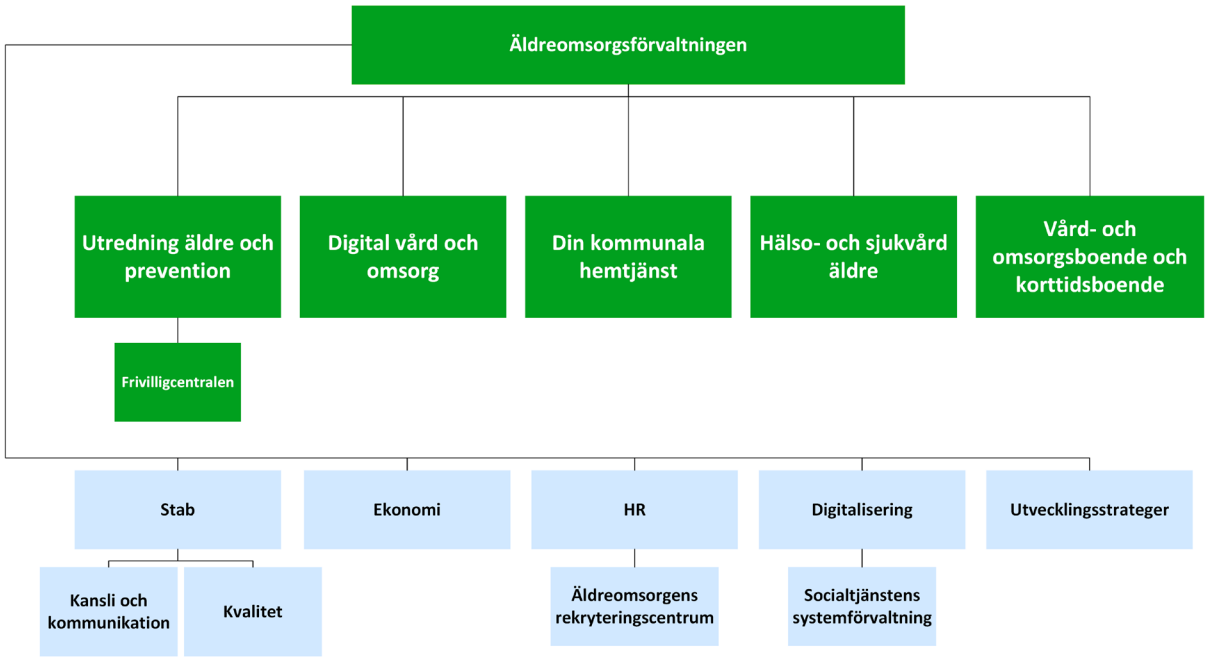
Jämförelse med större städer. År 2025 (december) hade Umeå en något lägre andel av befolkningen 65+ i särskilt boende än större städer (3,7 mot 3,8 procent) och en högre andel med hemtjänst i ordinärt boende (7,4 mot 6,8 procent).

Slutsats för tilläggsuppdrag 2025:1. Förebyggande insatser, välfärdsteknik och bättre hälsa kan dämpa men inte ta bort den demografiskt drivna ökningen av behoven, och äldreperspektivet behöver därför vara ett kommunövergripande ansvar. Hur nämnden arbetar med uppdraget 2027 återfinns i avsnitt 12.

Genomförande

Äldrenämndens förvaltning

Förvaltningen arbetar på uppdrag av äldrenämnden och leds av äldreomsorgsdirektör.



Övergripande fokusområden 2027–2030

Fokusområdena visar var nämnden vill rikta sin utvecklingskraft på medellång sikt. De ska skapa en riktning för vilka övergripande utvecklingsområden som är relevanta varje år.

Fokusområde	Inriktning
Omställning	Möta den demografiska utvecklingen och kompetensförsörjningsutmaningen genom förebyggande arbete, nya arbetssätt, samverkan och ändamålsenlig användning av resurser och teknik.
Struktur och kultur för kvalitet	Säkerställa förutsättningar som gör att verksamheten utförs med god kvalitet. Här ingår såväl de formella strukturerna såsom ledningssystemets utformning och utveckling, som gemensam värdegrund, bemötande och arbetssätt.

Utvecklingsområden 2027

Nivå 4 innehåller det som nämnden tillsammans med förvaltningen särskilt kraftsamlar kring under året.

10.1 Förebyggande och hälsofrämjande arbete — fler friska år

Bidrar till: Omställning.

Syfte och effekt	Skjuta upp eller minska behovet av formella omsorgsinsatser genom hälsofrämjande arbete i vardagen, rehabilitering som stärker den enskildes egna resurser samt rätt stöd till anhöriga. Effekten är fler friska år och längre kvarboende. Svarar mot tilläggsuppdrag: 2023:1, 2023:2 och 2025:1.
Ansvarig (roll)	Verksamhetschef Utredning äldre och prevention.
Bidragande verksamheter	Vård- och omsorgsboende, Din kommunala hemtjänst, Hälso- och sjukvård, Digital vård och omsorg. Alla verksamheter bidrar till anhörigperspektivet.
Tidsram	Vardagsrehabiliterande arbetssätt – pilot Steg 1 och 2 till september 2027. Utveckling korttidsboende: partiell driftsättning sker under året.
Nyckeltal	• Andel äldre personer utan insats, 65–79 år • Andel äldre personer utan insats, 80 år och äldre • Framtagen åtgärdsplan för implementering av anhörigperspektivet i samtliga verksamheter

Utvecklingsaktiviteter

- Utveckling korttidsboende – partiell driftsättning.
- Senior Alert – pilot och eventuellt breddinförande i ordinärt boende och fortsatt arbete i vård- och omsorgsboende. (VoB, HT, HS)
- Vardagsrehabiliterande arbetssätt – pilot (HT, HS, Mynd). Implementering inom vård- och omsorgsboende, hemtjänst och korttidsboende. Specifik rehabilitering (HSL) och generella insatser (SoL) som uppmuntrar den enskildes egna resurser i vardagen.
- Åtgärdsplan för implementering av anhörigperspektivet (Alla)
- Seniortorget och samverkan med civilsamhälle och externa aktörer – fortsatt utveckling av det hälsofrämjande arbetet i vardagen och information som hjälper den enskilde att förbereda sig för seniorlivet.
- Digital vård och omsorg – uppstart av preventiva digitala insatser

Bygger på forskningsrapporten ”Tillsammans för ett bättre liv – livet ut” (Äldrenämnden i samverkan med Umeå universitet).

10.2 Kompetensförsörjning – fler som stannar, kompetenshöjning genom lärande organisation, attrahera erfaren arbetskraft

Bidrar till: Struktur och kultur för kvalitet samt Omställning.

Syfte och effekt	Fler medarbetare ska vilja stanna, utvecklas och växa i äldreomsorgen, så att kompetensförsörjningen klaras när behoven ökar. Fler ska välja oss som arbetsgivare. Effekten är rätt kompetens på plats, fler undersköterskor, sjuksköterskor och lägre personalomsättning. Svarar mot tilläggsuppdrag: 2023:1 och 2025:1.
Ansvarig (roll)	HR-chef
Bidragande verksamheter	Alla verksamheter
Tidsram	Hela året. Aktivitetsplan tas fram. Hänger ihop med Kompetensförsörjningsplan och Utbildningsplan (Del 3).
Nyckeltal	• Andel undersköterskor • Antal sjuksköterskor anställda i egen regi • Andel avgångar på egen begäran Utgångsvärde 2026 och målvärde 2027 Andel undersköterskor: 53 % (sept 2026) Målvärde 55 % Långsiktigt mål 60 %. Antal sjuksköterskor: 186 (sept 2026) Målvärde 204 Andel avgångar på egen begäran: 9,6 % (2025), 6,3 % (2026 tom sept) Målvärde 6,0 %

Preciseras i Kompetensförsörjningsplan och Utbildningsplan (Del 3). Hänger samman med personalpolitiskt Mål 5.

Utvecklingsaktiviteter

- Förutsättningar för närvarande ledarskap
- Attrahera sjuksköterskor och omvårdnadspersonal till förvaltningen
- Introduktion för omvårdnadspersonal
- Omhänderta språkkravet
- Hållbar arbetsmiljö

10.3 Digitalisering – teknik som skapar värde

Bidrar till: Struktur och kultur för kvalitet samt Omställning.

Syfte och effekt	Digitala lösningar ska skapa nytta för invånare, medarbetare och verksamhet genom att stärka trygghet, delaktighet, aktivitet och självständighet, höja kvaliteten och frigöra tid för värdeskapande arbete nära invånaren. Svarar mot tilläggsuppdrag: 2023:1 och 2025:1
Ansvarig (roll)	Digitaliseringschef
Bidragande verksamheter	Digital vård och omsorg, Vård- och omsorgsboende, Din kommunala hemtjänst, Hälso- och sjukvård, Utredning äldre och prevention.
Tidsram	Upphandling av nytt processtöd eller verksamhetssystem klart Q2. Införandeförberedelser andra halvåret 2027.
Nyckeltal	• Antal behovsprövade digitala insatser • Antal ej behovsprövade/preventiva digitala insatser och aktiviteter **Utgångsvärde 2026 och målvärde 2027:** Utgångsvärdena mäts per december 2026, och målvärdena redovisas för nämnden i verksamhetsuppföljningen per april 2027. • Läkemedelsgivare (i dag cirka 130 st) • Digital nattillsyn • Antal användare i digital vårdplattform (videosamtal, chatt, påminnelser med mera) • Digital signering: implementerad 2027

Utvecklingsaktiviteter

- Öka andelen digitala insatser – ökad andel av befintliga insatser samt utöka med nya insatser
- Expandering av enheten Digital vård och omsorg
- Upphandling av nytt processtöd/verksamhetssystem, klart under första halvåret 2027. Förberedelser för införandet under andra halvåret 2027.
- Digital signering – implementering klar under 2027
- Öka andelen läkemedelsgivare – ökning från nuvarande nivå om ca 130 st
- SDK (från länsplanen, se bilaga 9) – implementering klar under 2027
- AI och datadrivet arbetssätt – etablera grundförutsättningar för att implementera AI i dagligt arbete samt skapa grundstrukturer för datadrivet arbetssätt (styrning/uppföljning/analys)

10.4 Kvalitet, ledarskap och värdegrund – kvalitet i alla led

Bidrar till: Struktur och kultur för kvalitet.

Syfte och effekt	Verksamheten ska skapa värde för dem den är till för. Inom äldreomsorgen innebär det att vården och omsorgen ska vara kunskapsbaserad, trygg och säker, individanpassad, effektiv, jämlik och jämställd samt tillgänglig. Det systematiska kvalitetsarbetet behöver utvecklas för att stödja verksamheterna och det fortsatta arbetet sker under året med stöd i framtagna kvalitetsdimensioner. Chefer ska ha förutsättningar att leda nära verksamheten. Ett verksamhetsnära ledarskap stärker uppföljning och förmågan att utveckla verksamheten. Att stärka hela kedjan från risker och avvikelser till uppföljning och analys ger förutsättningar för alla att jobba med systematiskt kvalitetsarbete.
Ansvarig (roll)	Kvalitetschef
Bidragande verksamheter	Alla verksamheter
Tidsram	2027–2030
Nyckeltal	• Antal verksamheter som är stjärnmärkta • Andel chefer med fler än 30 medarbetare (Följs i grunduppdraget) • Status på planerade åtgärder för 2027 (plan för kvalitet) (Följs i grunduppdraget)

Utvecklingsaktiviteter

- Vidareutveckla ledningssystemet för kvalitet genom att tydliggöra styrning av riskanalys, egenkontroll, avvikelsehantering samt analys och uppföljning. Till detta ska en aktuell, enhetlig och lättillgänglig struktur för styrande dokument tillämpas.
- Utreda förutsättningar, modell och kompetensprofil för ett utökat verksamhetsnära ledarskap, där bland annat antalet medarbetare per chef ingår. Förslag inklusive ambitionsnivå återkopplas till äldrenämnden för ställningstagande
- Stjärnmärkning, en kunskapsbaserad modell för att utveckla ett personcentrerat arbetssätt för personer med demenssjukdom

10.5 Beredskap — en robust äldreomsorg i en föränderlig värld

Bidrar till: Struktur och kultur för kvalitet (robusthet och beredskap) samt att omhänderta ansvaret som beskrivs i reglementet för Umeå kommuns styrelse och nämnder, där det framgår att ”nämnden ansvarar för den civila beredskapen i nämndens verksamheter”. Vi befinner oss i det allvarligaste säkerhetspolitiska läget sedan andra världskrigets slut, vilket ställer höga krav på förmågan att motstå och hantera mycket allvarliga störningar. Inriktningen från nationellt håll är att krig ska vara dimensionerande för all beredskapsplanering.

Regeringen föreslår i prop. 2026/27:5 en ny lag om kommuners och regioners grundläggande beredskap, som föreslås träda i kraft den 1 januari 2027. Det understryker ytterligare vikten av att äldreomsorgen kan fortsätta även under omfattande störningar.

Syfte och effekt	Nämndens verksamheter och stödfunktioner ska kunna fortsätta fungera vid såväl kortare som mer omfattande störningar i fredstid och under höjd beredskap. Svarar mot tilläggsuppdrag: 2023:2.
Ansvarig (roll)	Stabschef
Bidragande verksamheter	Alla verksamheter samt förvaltningens stöd- och ledningsfunktioner.
Tidsram	Tidplanen fastställs av stabschefen och redovisas för nämnden i verksamhetsuppföljningen per april.
Nyckeltal	Utgångsvärde 2026 och målvärde 2027: • Antal genomförda kontinuitetsanalyser • Sammanställd risk- och sårbarhetsanalys • Övad krisledningsstab och krisledningsplan i varje verksamhet

Utvecklingsaktiviteter

- Etablera systematiskt arbete med kontinuitetshantering i förvaltningens verksamheter och genomföra förmågehöjande åtgärder.
- Planera för tillkommande uppgifter under fredstida kriser och vid höjd beredskap.
- Utveckla förmågan att hantera störningar genom övning och utbildning av krisledningsorganisationen både på förvaltnings- och verksamhetsnivå.

Uppföljning och intern kontroll

Enligt kommunallagen (6 kap. 6 §) ska nämnden se till att verksamheten bedrivs enligt fullmäktiges mål och riktlinjer och de föreskrifter som gäller, att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten i övrigt sköts på ett tillfredsställande sätt. Äldrenämndens uppföljning är upplagd för att ge nämnden ett samlat underlag för det ansvaret. Den följer kommunens gemensamma process för planering och uppföljning och omfattar verksamhet både i egen regi och hos externa utförare.

Uppföljningen sker enligt ett fast årshjul där verksamhet, ekonomi och intern kontroll följs upp i samma takt. Nämnden får tre samlade uppföljningar per år (per april, per augusti och i årsbokslutet), var och en med en internkontrollrapport för samma period. Vid varje tillfälle tar nämnden ställning till om den interna kontrollen är tillräcklig och lämnar uppföljningen vidare till kommunstyrelsen. Kvalitetsberättelsen och patientsäkerhetsberättelsen, som sammanfattar det systematiska kvalitets- och patientsäkerhetsarbetet, redovisas i samband med årsbokslutet. Lex Sarah- och lex Maria-ärenden rapporteras vid varje sammanträde och kommunfullmäktiges tilläggsuppdrag följs upp per augusti och vid årsbokslutet.

Uppföljningen omfattar både grunduppdraget och utvecklingsarbetet. För grunduppdraget följer nämnden upp kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet. De övergripande utvecklingsområdena följs upp utifrån vad som ska förändras, vad förvaltningen gör, vilka resultat som syns och om nämnden behöver fatta nya beslut. Nämnden följer också upp att styrkedjan håller, alltså att prioriteringarna får genomslag ute i verksamheterna och ger avsedd effekt.

Externa utförare följs upp enligt en plan som nämnden beslutar om varje år, och arbetet mot felaktiga utbetalningar och välfärdsbrott redovisas två gånger per år.

Förvaltningen tar fram underlag och analys. När uppföljningen visar att något behöver ändras fattar nämnden beslut, till exempel om nya prioriteringar, åtgärder eller uppdrag till förvaltningen. Resultaten tas också med i planeringen inför nästa år.

Internkontrollplanen beslutas tillsammans med verksamhetsplan och budget.

Styrning och uppföljning av externa utförare

Äldrenämnden är en egen upphandlande myndighet och ansvaret är reglerat i reglemente för Umeå kommuns styrelse och nämnder. Äldrenämnden beslutar årligen om Plan för uppföljning av externa utförare. I den tydliggörs hur uppföljning av nämndens upphandlade avtal ska ske.

Äldrenämnden har ett (1) upphandlat boende med 14 lägenheter. Under 2027 implementeras enligt tidplan nya avtal för hemtjänst då en övergång har gjorts från lagen om valfrihetssystem (LOV) till lagen om offentlig upphandling (LOU).

Uppföljning av avtalen redovisas till nämnden enligt en särskild årlig plan.

Avtalsägare och kontroll

Kontroll mot felaktiga utbetalningar och välfärdsbrott, tilläggsuppdrag 2021:8:

Utredning äldre tillämpar Skatteverkets metodstöd CURA som stöd i att utveckla arbetssätt, kontroller och uppföljningsmetoder. I den tydliggörs exempelvis frekvens och förekomst av hembesök, digitala och fysiska identitetskontroller och uppföljning förstärkt i enlighet med CURA:s rekommendationer. Fortsatt arbete genomförs för att implementera metodstödet och resurser avsätts för fördjupade granskningar under året. Redovisas i verksamhetsuppföljning januari – augusti samt årsbokslut.

Förutsättningar

I den här delen beskrivs de förutsättningar som äldrenämnden har för året. Det handlar om två saker. Det ena är det som kommunfullmäktige har beslutat för hela kommunen och där äldrenämnden har ett bestämt ansvar: inriktningsmålet om jämställdhet, Program för social hållbarhet, tilläggsuppdrag och personalpolitiska mål. Det andra är nämndens resurser – medarbetare, kompetens samt drift- och investeringsbudget.

Program för social hållbarhet och inriktningsmål

Kommunfullmäktiges inriktningsmål om jämställdhet lyder: Umeå kommun ska skapa förutsättningar för kvinnor och män att ha samma makt att forma samhället såväl som sina egna liv. Socialtjänstlagens portalparagraf omfattar nu också jämställda levnadsvillkor. Under 2025 genomfördes en kartläggning av utbildningsutbud och uppföljning kopplat till värdegrund, jämlikhet och jämställdhet, och under 2026 fortsatte arbetet med chefsstöd och utbildningsmoment. Ett löpande arbete görs gällande analyser av jämställdhet och jämlikhet, bland annat genom en analys utifrån kön av utfall kring timmar vid beslut om särskilt boende och väntetider till särskilt boende. Åtgärder vidtas utifrån resultatet av analysen. Väntetid till särskilt boende, uppdelad på kön, ingår i uppföljningen av grunduppdraget.

Äldrenämnden bidrar till Program för social hållbarhet genom fokusområde 4 (Boende och bebyggelsemiljö) och fokusområde 5 (Arbete och försörjning).

Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige

Fem tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige berör äldrenämnden (bilaga 5). Här beskrivs hur nämnden arbetar med 2023:1, 2023:2 och 2025:1. Uppdrag 2021:8 om felaktiga utbetalningar beskrivs i bilaga 10. Aktiviteterna finns i de utvecklingsområden som anges och uppdragstexterna i bilaga 5. Status för varje uppdrag redovisas i verksamhetsuppföljningen per augusti och i årsbokslutet.

2023:1 Öka omställningen för att klara grunduppdraget

Läge inför 2027. Sedan 2017 har andelen invånare 65+ med hemtjänst eller vård- och omsorgsboende sjunkit från cirka 13 till drygt 11 procent, trots att gruppen vuxit med omkring 3 300 personer. Scenariomodellen i bilaga 8 visar att bristande tillgång på utbildad personal är den största utmaningen.

Så arbetar vi 2027. Omställning är ett av nämndens två övergripande fokusområden 2027–2030. Omställningsarbetet konkretiseras under tre områden: förebyggande och hälsofrämjande arbete (10.1), kompetensförsörjning (10.2) och digitalisering (10.3). Där ingår bland annat utveckling av korttidsboende, vardagsrehabiliterande arbetssätt, fler som stannar, språkkravet, fler digitala insatser, upphandling av nytt verksamhetssystem och information och aktiviteter som riktar sig till invånare om att förbereda sig för seniorlivet.

Ansvarig (roll). Äldreomsorgsdirektör, genom ansvariga för 10.1–10.3.

Uppföljning. Genom nyckeltalen i 10.1–10.3. Status redovisas vid T2 och i årsbokslutet.

2023:2 Öka samarbetet och ansvarstagandet över förvaltnings- och nämndgränser

Läge inför 2027. Mycket av det som avgör om äldre kan bo kvar hemma behöver utvecklas tillsammans med andra nämnder och civilsamhället: bostäder, mötesplatser, måltider, lokaler och vården i regionen. Demografianalysen (2025:1) visar att äldreperspektivet behöver vara ett kommunövergripande ansvar. Äldres välfärd, trygghet och säkerhet (ÄVTS) är kommunens gemensamma, samlade och långsiktiga utvecklingsarbete. Genom ett strategiskt, kunskapsbaserat och sektorsövergripande arbetssätt ska förutsättningar skapas för att äldre personer ska kunna leva självständiga, trygga, delaktiga och meningsfulla liv. Arbetet ska bidra till att integrera äldreperspektivet i planering, styrning och utveckling av kommunens verksamheter samt stärka samverkan mellan förvaltningar, bolag, civilsamhälle och andra relevanta aktörer.

Uppdrag 2025:9 om arbetsskor genomförs av personalnämnden tillsammans med bland andra äldrenämnden

Så arbetar vi 2027.

- **Inom kommunen:** behovsunderlag från demografianalysen överlämnas till tekniska nämnden vars fastighetsförvaltning har uppdrag om långsiktig lokalförsörjning och effektivt lokalnyttjande. Samarbete sker även med tekniska nämnden via Digital omställning och IT (DoIT) bland annat kring upphandling om processtöd. Äldrenämnden bidrar med äldreperspektivet i samhällsplaneringen, till exempel genom yttranden över översiktsplaner, och samarbetar med kommunens säkerhetsenhet om beredskap (10.5).
- **Med Region Västerbotten.** Den fastställda länsgemensamma handlingsplanen mellan Region Västerbotten och länets kommuner beskriver beslutade aktiviteter (bilaga 9) och gemensamma hemsjukvårdsteam där regionens läkare och kommunens sjuksköterskor arbetar tillsammans.
- **Med universitet och civilsamhälle.** Seniortorget och samverkan med civilsamhället (10.1) samt forskningssamarbeten med Umeå universitet.

Ansvarig (roll). Stabschef för samordningen, med ansvariga för 10.1 och för länsplanens aktiviteter (bilaga 9).

Uppföljning. Per augusti och i årsbokslutet beskrivs vilka samarbeten som pågått och vad de har lett till.

2025:1 Demografisk konsekvensanalys

Läge inför 2027. Analysen är genomförd och sammanfattas i avsnitt 7, med scenarier i bilaga 8. Fram till 2037 väntas behovet av vård- och omsorgsboende öka från cirka 900 till 1 150–1 370 personer och antalet personer med hemtjänst från cirka 1 930 till 2 450–2 800.

Så arbetar vi 2027.

Analysen ligger till grund för verksamhetsplanens prioriteringar, där omställning är ett av nämndens två övergripande fokusområden. För att möta de demografiska utmaningarna och säkerställa en långsiktigt hållbar äldreomsorg bedrivs arbetet utifrån nämndens fyra strategier: förebygga, kompetensförsörja, digitalisera samt samarbeta. Tillsammans ska strategierna stödja den omställning som krävs för att möta framtidens behov. Mer information om nämndens aktiviteter och åtgärder finns under avsnitt 10.1 Förebyggande

och hälsofrämjande arbete, 10.2 Kompetensförsörjning och 10.3 Digitalisering samt i kompetensförsörjningsplanen (bilaga 6).

Ansvarig (roll). Stabschef för samordningen, med ansvariga för 10.1-10.3.

Uppföljning. Genom nyckeltalen i 10.1–10.3. Status redovisas per augusti och i årsbokslutet.

Kommunfullmäktiges uppdrag 2021:8, om felaktiga utbetalningar och välfärdsbrott, är destinerat till samtliga nämnder. Nämndens arbete beskrivs i bilaga 10.

Personalpolitiska mål

Kompetensförsörjningen är den största utmaningen för äldrenämndens verksamheter. Hur många fler medarbetare som behövs fram till 2037 beskrivs i avsnitt 14.

Personalpolitiskt mål	Svar i VP 2027
Mål 5 – klara kompetensförsörjningen genom att vara en attraktiv arbetsgivare och spegla mångfalden.	10.2 Kompetensförsörjning samt kompetensförsörjningsplan och utbildningsplan.
Mål 6 – ledarskap som ges och ger förutsättningar för goda resultat, riktvärde högst 30 medarbetare per chef.	10.4 Kvalitet, ledarskap och värdegrund kopplat till förutsättningar för verksamhetsnära ledarskap.
Mål 7 – minska sjukfrånvaron genom fokus på friskfaktorer och jämställda arbetsförhållanden.	Arbetsmiljöarbete, friskfaktorer och kompetensförsörjningsarbete; preciseras i kompetensförsörjningsplanen

Mål	Delmål och aktiviteter 2027	Resultatmått	Målvärde 2027	Frekvens
Mål 5	Delmål: fler som stannar. Aktiviteter: utvecklingsområde 10.2 och Kompetensförsörjnings-planen.	Andel under-sköterskor Andel avgångar på egen begäran	Andel under-sköterskor 55 % (2026: 53 %). Andel avgångar på egen begäran 6,0 % (2025: 9,6 %)	Tertialvis
Mål 6	Delmål: chefer har förutsättningar att leda nära. Aktiviteter: Förutsättningar för verksamhetsnära ledarskap (10.4).	Antal medarbetare per chef Chefernas upplevelse av förutsättningar	Minska andel chefer som har fler än 30 medarbetare (Utgångsläge 25 %). Chefernas upplevelse: nollmätning hösten 2026	Tertialvis. Enkät för uppföljning av förutsättn-ingar hösten 2027

Mål	Delmål och aktiviteter 2027	Resultatmått	Målvärde 2027	Frekvens
Mål 7	Delmål: Minska sjukfrånvaron jämfört med föregående år. Aktiviteter: arbetsmiljöarbete, friskfaktorer och kompetensförsörjnings-arbete.	Sjukfrånvaro (andel av ordinarie arbetstid)	Lägre än 2026	Tertialvis

Kompetensförsörjningsplan och utbildningsplan

Den av nämnden beslutade *Kompetensförsörjningsplanen 2026–2028* visar att nämnden står inför betydande kompetensförsörjningsutmaningar under den kommande tioårsperioden. Revideringar görs årligen utifrån uppdaterad kompetensbehovsprognos och kommande års särskilda aktiviteter. Demografianalysen (tilläggsuppdrag 2025:1) visar att det med dagens personaltäthet behövs ungefär 220–440 fler medarbetare inom vård- och omsorgsboenden och 135–200 fler inom den kommunala hemtjänsten fram till 2037, samtidigt som tillgången till utbildad arbetskraft bedöms vara otillräcklig. Den tioåriga kompetensbehovsprognosen i bilaga 6 har tidshorisonten 2026–2036 och nästa revidering görs i januari 2027. För att möta framtida kompetensbehov behöver verksamheten därför prioritera insatser för att behålla, utveckla och ta tillvara medarbetarnas kompetens (bilaga 6).

Som ett komplement till kompetensförsörjningsplanen finns en utbildningsplan vilken revideras årligen. Utbildningsplanen beskriver förvaltningens prioriterade utbildningssatsningar samt informations- och marknadsföringsinsatser för att stärka kompetensförsörjningen och möta verksamhetens framtida kompetensbehov och beslutas av nämnden för 2027 i samband med antagande av verksamhetsplan och budget (bilaga 7).

Drift- och investeringsbudget

Driftbudget

Äldrenämndens budget för 2027 uppgår till 1 616,7 mnkr, vilket innebär en ökning med 105,1 mnkr jämfört med föregående år. Budgetökningen består dels av kompensation för pris- och volymutveckling, dels av riktade satsningar för att stärka äldreomsorgens verksamhet.

Inför året har nämnden genomfört en översyn av budgetfördelningen. Mot bakgrund av att behovet inom hemtjänst och vård- och omsorgsboenden under flera år varit lägre än beräknat har resurser omfördelats inom befintlig ram. Detta har möjliggjort långsiktiga kvalitets- och utvecklingssatsningar samtidigt som budgeten anpassats till aktuella volymbehov.

Genom kommunfullmäktiges tillskott och nämndens egna omprioriteringar tillförs totalt 82 mnkr till ambitionshöjande insatser. Satsningarna fokuserar främst på stärkt hälso- och

sjukvård, höjd ersättning i hemtjänsten, högre bemanning och ökad kvalitet i verksamheten genom förstärkt grundbemanning, utökade serviceresurser och ökad bemanning inom rehabilitering.

Budgeten skapar därmed förutsättningar för att möta framtidens behov genom att resurser omfördelas från tidigare volymreserv till insatser som stärker kvalitet, kompetensförsörjning, arbetsmiljö och verksamhetsutveckling inom äldreomsorgen. I *bilaga 1 - Budgetfördelning och investeringsplan* beskrivs förändringarna i budget mer ingående.

Verksamhet	Budget 2026 (mnkr)	Budget 2027 (mnkr)
Nämnd- och styrelseverksamhet	2,7	2,8
Hemtjänst i ordinärt boende	560,9	596,2
Vård- och omsorgsboende inkl. korttidsboende	800,2	850,8
Öppen verksamhet	18,3	*14,0
Gemensamma kostnader och myndighetsutövning	129,6	*152,9
Totalt	**1 511,6**	**1 616,7**

*4,7 mnkr teknisk justering från öppen verksamhet till gemensamma kostnader och myndighetsutövning.

Investeringsbudget

Äldrenämnden har för året en investeringsbudget på 22,9 mnkr för inventarier, utrustning, hjälpmedel och digital teknik. Investeringarna ska säkerställa både reinvesteringar i befintliga verksamheter och utrustning till nya lokaler. Av investeringsramen avser 17,6 mnkr reinvesteringar och 5,3 mnkr investeringar kopplade till nya lokaler.

Tekniska nämnden ansvarar för investeringar i fastigheter och lokaler som används av äldrenämndens verksamheter.

Bilagor

Budgetfördelning och investeringsplan

Äldrenämndens driftbudget

Äldrenämndens budgetram för 2027 uppgår till 1 616,7 mnkr, vilket är en ökning med 105,1 mnkr jämfört med 2026. Budgeten fördelas på verksamheterna hemtjänst, vård- och omsorgsboenden (inklusive hälso- och sjukvård), gemensamma kostnader och myndighetsutövning, öppen verksamhet samt nämnd- och styrelseverksamhet. Hemtjänst och vård- och omsorgsboenden står tillsammans för cirka 90 procent av nämndens totala budgetram.

Budgettillskott från kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige har tilldelat äldrenämnden en budgetökning på 105,1 mnkr jämfört med 2026. Av budgetökningen på 105,1 mnkr avser 58,1 mnkr kompensation för pris- och volymförändringar enligt kommunens resursfördelningsmodell och 47,0 mnkr avser riktade satsningar beslutade av kommunfullmäktige.

Av tillskottet från kommunfullmäktige används 53,1 mnkr för att finansiera indexuppräkningar inklusive justerat PO-pålägg. Äldrenämndens indexuppräkning överstiger den generella uppräkningen enligt kommunens resursfördelningsmodell, vilket främst beror på att nämndens personalkostnader bedöms öka i högre takt än det index för prisutveckling i kommunal verksamhet (PKV) som används i modellen.

Då nämnden 2026 hade en budgeterad överkapacitet för volymer inom både hemtjänst och vård- och omsorgsboenden används inte tillskottet enligt kommunens resursfördelningsmodell för volymökningar. I stället har medlen fördelats för att finansiera andra prioriterade satsningar och behov.

Utöver de 58,1 mnkr som nämnden tilldelats enligt kommunens resursfördelningsmodell har kommunfullmäktige tilldelat nämnden 47,0 mnkr för riktade satsningar inom äldreomsorgen. Satsningarna syftar främst till att stärka bemanningen och kvaliteten i verksamheten. Merparten av medlen, 42,0 mnkr, avser ökad grundbemanning, utökning av antalet servicetjänster samt förstärkningar inom hälso- och sjukvården genom fler sjuksköterskor och ökad bemanning inom rehabilitering.

Därutöver tillför kommunfullmäktige 2,0 mnkr för att stärka det närvarande ledarskapet, öka medarbetarinflytandet och utveckla skyddsorganisationen genom fler lokala skyddsombud. Nämnden får även 0,5 mnkr för implementering och samordning av kraftsamlingen Äldres välfärd, trygghet och säkerhet (ÄVTS) via Seniortorget samt 2,5 mnkr för ett förstärkt lokalt äldreomsorgslyft.

Omfördelning inom befintlig ram

Under de senaste åren har nämnden redovisat överskott till följd av att behovet av äldreomsorg varit lägre än de volymer som tidigare budgeterats inom hemtjänst och vård- och omsorgsboenden. Mot bakgrund av denna utveckling har en översyn av budgetfördelningen genomförts inför 2027.

Totalt har cirka 55 mnkr omfördelats inom befintlig budgetram. Av dessa har 30 mnkr använts för ambitionshöjande satsningar i verksamheten. Resterande 25 mnkr har omfördelats till verksamheter där kostnaderna under en längre tid överstigit budget, främst inom hälso- och sjukvården. Syftet är att skapa en mer långsiktigt hållbar finansiering som bättre motsvarar verksamheternas faktiska kostnader.

Ambitionshöjande satsningar 2027

Kommunfullmäktiges tillskott tillsammans med nämndens omfördelningar inom befintlig budgetram innebär att totalt 82 mnkr tillförs ambitionshöjande satsningar inom äldreomsorgen. Av de 82 mnkr som används för ambitionshöjande satsningar finansieras 47 mnkr genom riktade tillskott från kommunfullmäktige, 5 mnkr genom ett ospecificerat tillskott från fullmäktige och 30 mnkr genom omfördelning inom befintlig budgetram.

Flera av satsningarna beslutades och påbörjades redan under 2026 och har initialt finansierats genom nyttjande av nämndens överskott. I budget 2027 avsätts budgetmedel för dessa förstärkningar, vilket skapar långsiktiga förutsättningar för fortsatt utveckling av verksamheten och säkerställer finansieringen av de satsningar som redan har införts eller påbörjats.

De största satsningarna i 2027 års budget är:

- **19,0 mnkr** – förstärkning av hälso- och sjukvård i hemmet, främst genom ökad grundbemanning med sjuksköterskor och rehabiliteringsresurser
- **18,0 mnkr** – höjd hemtjänstersättning
- **15,0 mnkr** – utökade serviceresurser inom vård- och omsorgsboenden
- **12,0 mnkr** – införande av förstärkt grundbemanning kvällar och helger vid sex vård- och omsorgsboenden
- **6,0 mnkr** – kvalitetshöjande insatser vård- och omsorgsboende

Därutöver avsätts 12,0 mnkr för bland annat det lokala äldreomsorgslyftet, arbete med språkkrav och registerutdrag, digitalisering, kvalitetsutveckling, lokala skyddsombud, närvarande ledarskap samt implementering och samordning av äldres välfärd, trygghet och säkerhet (ÄVTS)

Budget per verksamhet (mnkr)	Budget 2026	Index och justerat PO-pålägg	KF beslutade justeringar	Förändringar inom ram	Budget 2027
Nämnd- & styrelseverksamhet	2,7	0,1	0,0	0,0	2,8
Hemtjänst i ordinärt boende över/under 65 år	560,9	18,5	18,5	-1,7	596,2
-varav dagverksamhet i ordinärt boende	*12,6*	*0,5*	*0,0*	*0,0*	*13,1*
-varav hälso- och sjukvård i hemmet	*138,5*	*3,8*	*18,5*	*10,0*	*170,7*
Vård- och omsorgsboende inkl korttidsboende	800,2	31,0	28,5	-8,9	850,8
-varav korttidsboende inkl HSL	*69,7*	*2,5*	*0,0*	*-0,1*	*72,1*
-varav hälso- och sjukvård särskilt boende	*128,2*	*3,4*	*0,0*	*0,0*	*131,6*
Öppen verksamhet	18,3	0,5	0,0	*-4,7	14,0
Gemensamma kostnader och myndighetsutövning	129,6	2,9	5,0	*15,3	152,9
Totalt	**1 511,6**	**53,1**	**52,0**	**0,0**	**1 616,7**

**Teknisk justering – 4,7 mnkr flyttad från Öppen verksamhet till Gemensamma kostnader och myndighetsutövning*

Budgetfördelning mellan verksamhetsområden

Till följd av att budgeten för hemtjänst och vård- och omsorgsboenden har anpassats till ett lägre beräknat volymbehov har medel delvis omfördelats till gemensamma kostnader. Detta innebär att gemensam verksamhet utgör en större andel av nämndens totala budget jämfört med 2026, trots att satsningar samtidigt genomförs inom både hemtjänst och vård- och omsorgsboenden.

Genom de prioriteringar som gjorts, både genom kommunfullmäktiges tillskott och genom omfördelningar inom befintlig budgetram, stärks äldreomsorgens förutsättningar att möta framtidens behov samtidigt som budgeten anpassas till den volymutveckling som skett under de senaste åren. Detta innebär att resurser som tidigare varit avsatta för högre volymer kan användas för att stärka kvaliteten, utveckla verksamheterna och förbättra förutsättningarna för en långsiktigt hållbar äldreomsorg.

Investeringsram 2027 och plan 2028 – 2030

Kommunfullmäktiges budgetbeslut innehåller även investeringsbudget för 2027 och investeringsplan för 2028–2030. Äldrenämnden har beviljats investeringsmedel avseende inventarier, utrustning, hjälpmedel och digital teknik för både reinvestering i befintliga lokaler och nya investeringar dels i fastigheter som kommunen äger, dels i lokaler som hyrs eller uppförs av annan part.

Tekniska nämnden ansvarar för att tillhandahålla lokaler för äldrenämndens verksamheter och har därmed budget för investeringar av fastigheter.

Äldrenämnden har för år 2027 beviljats investeringsmedel motsvarande 22,9 mnkr avseende inventarier, utrustning, hjälpmedel och digital teknik för både reinvestering i befintliga lokaler och nya investeringar i nya lokaler. Av äldrenämndens investeringsbudget avser 17,6 mnkr

reinvesteringar och 5,3 mnkr avser investeringar i inventarier, utrustning och digital teknik till nya lokaler.

Investeringsram 2027 och plan 2028–2030 (mnkr)	Budget 2027	Plan 2028	Plan 2029	Plan 2030	Summa 2027–2030
Digitalisering	1,1	6,8	0,6	0,7	9,2
Sävar hemtjänstlokal/dagverksamhet	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5
Sävar vård- och omsorgsboende 60 pl	0,0	0,0	0,0	15,0	15,0
Inventarier/digitalisering extern förhyrning	4,2	3,8	0,8	0,8	9,6
Inventarier/Digitalisering/Hjälpmedel RE	17,6	18,0	18,9	29,2	83,7
Investeringsram totalt	**22,9**	**28,6**	**20,3**	**50,2**	**122,0**

Uppföljning av grunduppdraget – indikatorer

ID		Mått	Definition	Målvärde 2027	I hög grad uppfyllt	I viss grad uppfyllt	Ej uppfyllt
A1	A. Systematiskt kvalitetsarbete	Kvalitetsberättelse upprättad och redovisad till nämnden	Kvalitetsberättelse för föregående verksamhetsår är upprättad och redovisad till äldrenämnden.	Ja	Ja	–	Nej
A2	A. Systematiskt kvalitetsarbete	Patientsäkerhetsberättelse upprättad och redovisad till nämnden	Patientsäkerhetsberättelse för föregående verksamhetsår är upprättad och redovisad till äldrenämnden.	Ja	Ja	–	Nej
A3	Kvalitetsarbete	Aktiviteter genomförda enligt plan	Andel av aktiviteterna som är genomförda för perioden	100 %	85-100%	50-84%	<50 %
A4	Kvalitetsdimension kunskapsbaserad	Antal stjärnmärkta verksamheter	Antal	10	8-10	6-7	under 6
B1	B. Förebyggande och hälsofrämjande arbete	Förebyggande och hälsofrämjande insatser genomförda enligt plan	Andel digitala sändningar från Seniortorget.	100 %	75–100 %	25–74 %	0–24 %
C1	C. Myndighetsutövning	Andel ärenden som har utretts klart inom 60 dagar	Andel avslutade utredningar inom 60 dagar	100 %	90–100 %	50–89 %	<50 %
	C. Myndighetsutövning		Andel personer som återtar sin ansökan/ej har behov av stöd efter insats från AT/FT				
C2	C. Myndighetsutövning	Andel beslut med genomförd uppföljning	Genomsnittlig handläggningstid från aktualisering till beslut	Nyckeltal			
C3	C. Enhet Digital vård- och omsorg	Andel beslut om vård- och omsorgsboende verkställda inom 3 månader	Andel särskilt boende beslut som verkställts inom tre månader från beslutsdatum.	100 %	95–100 %	70–94 %	<70 %
	Kvalitetsdimension Tillgänglig	Väntetid till särskilt boende	Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till första erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende – uppdelat på kvinnor och män)				

D1	D. Verkställighet av insatser	Andel brukare med aktuell genomförandeplan	Andel brukare med pågående insats som har genomförandeplan upprättad inom tre veckor från verkställighet och uppföljd inom sex månader.	100 %	90–100 %	50–89 %	<50 %
	D. Verkställighet av insatser		Andel brukare som upplever att hemtjänsten bidrar till att de kan bo kvar hemma (sammanvägt resultat)				
D2	Kvalitetsdimension Individanpassad	Personalkontinuitet i hemtjänsten	Genomsnittligt antal medarbetare som besöker en brukare under 14 dagar. Definition enligt KKiK.	Minska mot föregående år	Minskar	Oförändrad	Ökar
E1	Kvalitetsdimension Trygg och säker	Andel med genomförd riskbedömning	Andel personer i målgruppen med aktuell riskbedömning avseende fall, trycksår, undernäring och munhälsa.	90 %	85–100 %	50–84 %	<50 %
	Kvalitetsdimension Effektiv		Kötid för insats av rehabpersonal				
E2	Kvalitetsdimension Trygg och säker	Andel identifierade risker med planerad och genomförd åtgärd	Andel identifierade risker enligt E1 där åtgärd planerats och genomförts.	90 %	85–100 %	50–84 %	<50 %
F1	Kvalitetsdimension Trygg och säker	Andel i hemtjänst som sammantaget är nöjda	Andel som svarar att de sammantaget är mycket eller ganska nöjda med hemtjänsten.	Bevara eller öka	Ökar eller oförändrad	Minskar högst 2 procentenheter	Minskar mer än 2 procentenheter
F2	Kvalitetsdimension Trygg och säker	Andel i vård- och omsorgsboende som sammantaget är nöjda	Andel som svarar att de sammantaget är mycket eller ganska nöjda med sitt särskilda boende.	Bevara eller öka	Ökar eller oförändrad	Minskar högst 2 procentenheter	Minskar mer än 2 procentenheter
G1	G. Sammanvägning	Status på planerade utvecklingsaktiviteter (nivå 4)	Andel av förvaltningens utvecklingsaktiviteter i VP 2027 som löper enligt plan vid periodens slut.	Samtliga enligt plan	75 % eller fler	25–74 %	Under 25 %
G2	G. Sammanvägning	Sammanvägd bedömning av samtliga mätpunkter i denna sammanställning.	Andel av mätpunkterna som är i hög grad uppfyllda.	85-100%	60-84%	25-59 %	Under 25 %

Strategier

Utifrån visionen och de övergripande målen har äldrenämnden fastställt fyra strategier. Syftet med strategierna är att de ska vägleda organisationen i arbetet och prioritera fokus för utveckling av verksamheterna såväl som nämndens egna prioriteringar.

Samarbeta

Vi utvecklar framtidens äldreomsorg tillsammans med andra verksamheter och samarbetspartners. All vård och omsorg skapas tillsammans med den enskilde.

Förebygga

Vi förmedlar kunskap som bidrar till att fler kan leva ett självständigt och gott liv. Tidiga och rehabiliterande insatser hjälper den enskilde och anhöriga.

Kompetensförsörja

Vi stärker äldreomsorgens viktigaste resurs - medarbetarna. Med en god arbetsmiljö, kompetensutveckling och nya arbetssätt behåller och attraherar vi fler medarbetare med kompetens och engagemang.

Digitalisera

Vi erbjuder digitala tjänster med den enskildes behov i fokus. Med teknik som en naturlig del i vardagen ökar både självständighet och trygghet.



Utmaningar och möjligheter på 3–5 års sikt

Äldreomsorg i omställning

Äldrenämndens verksamhet befinner sig i en omfattande omställning. Under de kommande åren ökar antalet äldre invånare samtidigt som tillgången till arbetskraft inte utvecklas i samma takt. Särskilt tydlig är ökningen bland de äldsta åldersgrupperna där behovet av vård och omsorg är som störst. Fram till 2037 beräknas antalet personer som är 80 år och äldre öka kraftigt. Ökningen ses främst inom gruppen 90 år och äldre som väntas mer än fördubblas under perioden.

Samtidigt finns flera positiva utvecklingstendenser. Fler äldre lever längre med god hälsa och klarar sig utan insatser från äldreomsorgen under en längre tid. Andelen av de äldre med hemtjänst eller vård- och omsorgsboende har minskat under senare år.

För att möta den demografiska utvecklingen behöver omställningen fortsätta med fokus på förebyggande arbete, nya arbetssätt, digitalisering samt en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

Kompetensförsörjning är den avgörande framtidsfrågan

Den största utmaningen för äldreomsorgen är att säkerställa tillgången till kompetent personal. Låg arbetslöshet och ökad konkurrens om arbetskraften innebär att rekryteringsbehovet kommer att vara fortsatt högt under överskådlig tid.

Samtidigt ökar vårdtyngden i verksamheterna. De personer som får stöd från äldreomsorgen har ofta mer komplexa vård- och omsorgsbehov än tidigare, vilket ställer högre krav på kompetens inom omsorg, rehabilitering och hälso- och sjukvård.

För att möta utvecklingen behöver äldreomsorgen fortsätta stärka sitt arbete som attraktiv arbetsgivare genom god arbetsmiljö, kompetensutveckling och goda förutsättningar för ett nära och hållbart ledarskap.

Förebyggande arbete möjliggör en hållbar utveckling

Den viktigaste möjligheten för att möta framtidens behov finns i det förebyggande och hälsofrämjande arbetet. Genom att stärka äldres hälsa, självständighet och sociala delaktighet kan behovet av omfattande omsorgsinsatser skjutas upp.

Ett stärkt fokus på förebyggande arbete skapar både mervärde för den enskilde och bättre förutsättningar att långsiktigt använda resurser effektivt.

Digitalisering och välfärdsteknik skapar nya möjligheter

Digitalisering och välfärdsteknik är centrala delar i omställningen av framtidens äldreomsorg. Tekniken kan bidra till ökad trygghet och självständighet för den äldre samtidigt som den stödjer medarbetarna och bidrar till en effektivare verksamhet.

Under de kommande åren behöver nämnden fortsätta utveckla digitala arbetssätt, automatisera administrativa processer och införa välfärdstekniska lösningar som frigör tid till omsorg, rehabilitering och personnära arbete.

Möjligheterna är betydande, men utvecklingen ställer också krav på investeringar, förändringsledning och kompetensutveckling för att nyttan fullt ut ska kunna realiseras.

Kapacitet och utbyggnad av vård- och omsorgsboenden

En utmaning under planperioden är att säkerställa tillräcklig kapacitet inom vård- och omsorgsboenden. Befolkningsprognoserna visar att antalet äldre med omfattande omsorgsbehov kommer att öka snabbare än tillgången på boendeplatser.

Den största risken bedöms finnas under perioden 2028-2030, innan det nya vård och omsorgsboendet Olofsdal kan tas i bruk. Om efterfrågan utvecklas enligt prognos finns en risk för brist på boendeplatser, vilket kan leda till ökade väntetider, högre belastning på hemtjänsten och ett ökat behov av tillfälliga lösningar.

Anpassning av framtidens äldreomsorg

Den demografiska utvecklingen innebär att behovet av äldreomsorg successivt kommer att öka. Samtidigt behöver verksamheten utveckla arbetssätt och stödformer som gör det möjligt för fler att bo kvar hemma längre med bibehållen trygghet och livskvalitet.

Korttidsverksamhet, dagverksamhet, anhörigstöd och rehabiliterande arbetssätt kommer att få en allt viktigare roll. Samtidigt behöver äldreomsorgen anpassas till förändrade lagkrav, ökade krav på civil beredskap, språkkompetens, registerkontroller och fortsatt utveckling av kunskapsbaserade arbetssätt.

Sammanfattning

De kommande 3-5 åren präglas av en fortsatt omställning där fler äldre ska kunna leva självständigt längre samtidigt som äldreomsorgen möter ökande och mer komplexa behov med begränsade personalresurser. Nämndens förmåga att lyckas med omställningen kommer i hög grad att avgöras av arbetet inom tre strategiska områden:

1. Kompetensförsörjning
2. Förebyggande och hälsofrämjande arbete
3. Digitalisering och välfärdsteknik

Genom fortsatt omställning kan äldreomsorgen möta den demografiska utvecklingen samtidigt som kvalitet, självständighet, trygghet och hållbar resursanvändning stärks för Umeås äldre invånare.

Tilläggsuppdragens och programmets fullständiga texter

Äldrenämndens tilläggsuppdrag

Kommunfullmäktiges tilläggsuppdrag till äldrenämnden

Tilläggsuppdrag: 2023:1

Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen och nämnderna i uppdrag att öka omställningen av nämndernas verksamheter för att klara grunduppdraget i takt med att personalbristen ökar.

Tilläggsuppdrag: 2023:2

Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen och nämnderna i uppdrag att öka samarbetet och ansvarstagandet över förvaltnings- och nämndgränser.

Tilläggsuppdrag 2021:8

Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att tillsammans med kommunens nämnder och bolag undersöka risken för att skattemedel, som bekostar verksamheter inom välfärdssektorn, även med annan utförare än kommunen, används på ett felaktigt sätt och/eller i kriminellt syfte, till exempel för att finansiera organiserad brottlighet, samt att ta fram förslag på åtgärder för att förebygga och förhindra detta

Tilläggsuppdrag 2025:1

Kommunfullmäktige ger alla nämnder i uppdrag att genomföra en analys av konsekvenser utifrån förändrade demografiska förutsättningar. Arbetet ska säkerställa att kommunen inte åtar sig kostnader som inte kan bäras över tid, samt ske i enlighet med av fullmäktige fastställd riktlinje för god ekonomisk hushållning. Förslag på förändring av principiell karaktär ska tillställas fullmäktige

Tilläggsuppdrag 2025:9

Kommunfullmäktige ger personalnämnden tillsammans med för- och grundskolenämnden, individ- och familjenämnden och äldrenämnden i uppdrag att utreda förutsättningarna för ett införande av arbetsskor inom för- och grundskolenämndens, individ- och familjenämndens samt äldrenämndens verksamheter.



Kompetensförsörjningsplan för Äldreomsorgsförvaltningen 2026 – 2028

Reviderad 261119

UMEÅ KOMMUN

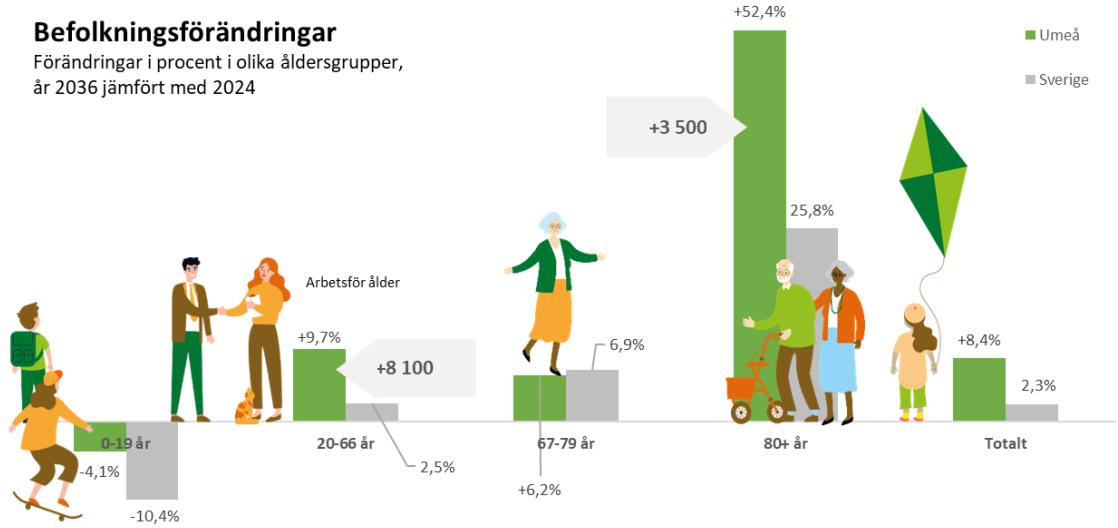
Inledning

Äldrenämnden har på uppdrag av kommunfullmäktige ansvar för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens för att klara sitt uppdrag. Kompetensförsörjningsplanen kompletterar förvaltningens verksamhetsplan men har tidshorisonten 2026–2028. Revideringar görs årligen utifrån uppdaterad kompetensbehovsprognos och kommande års särskilda aktiviteter.

Syftet med planen är att tydliggöra vilka insatser som krävs för att möta den växande personalbristen och samtidigt uppnå det första personalpolitiska målet:
Umeå kommun ska klara kompetensförsörjningen genom att vara en attraktiv arbetsgivare och spegla mångfalden i samhället.

Bakgrund

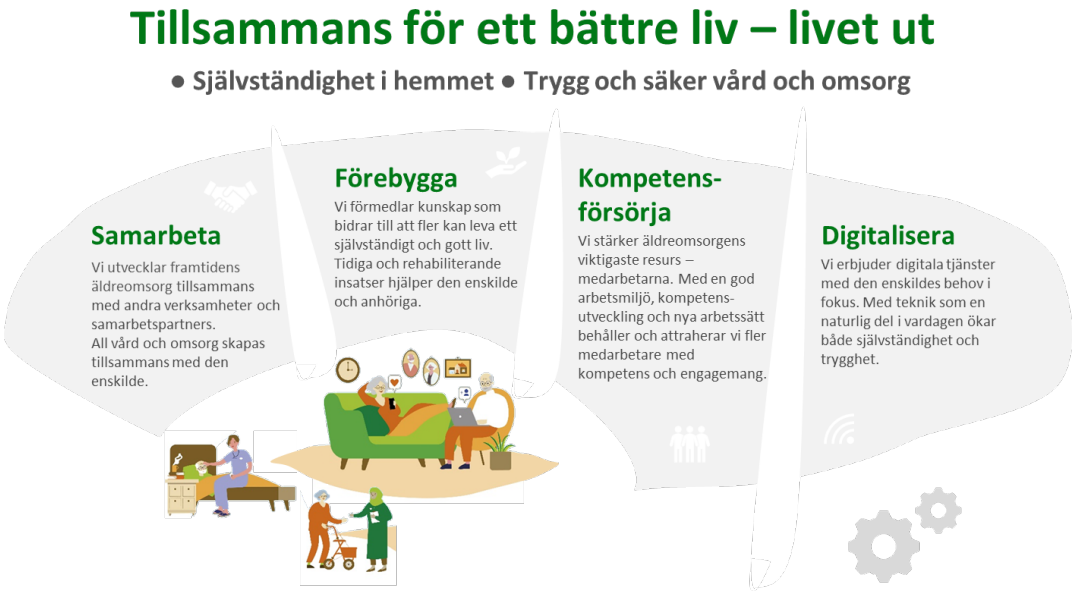
Sverige står inför omfattande demografiska förändringar som påverkar arbetsmarknaden och välfärden. Befolkningen blir allt äldre samtidigt som barnafödandet minskar, vilket förändrar befolkningsstrukturen. Andelen personer i arbetsför ålder ökar endast marginellt, vilket skapar en växande brist på arbetskraft. Den del av befolkningen som är över 80 år väntas i Umeå öka med 52,4%.



Äldreomsorgsförvaltningen har utifrån pågående omställningsarbete och tilläggsuppdraget 2023:1, tagit fram en modell med nio olika scenarier. Modellen ska användas för att visa hur väl verksamheten lyckas med kompetensförsörjningen i relation till hur effektivt förebyggande insatser fungerar och kommuninvånarnas folkhälsa påverkar behovet av äldreomsorg. Syftet med scenarierna är att skapa en gemensam bild av nuläge och ska också underlätta prioriteringar som är nödvändiga för att klara grunduppdraget.

En stor utmaning är att nämnden rör sig mot ett sämre kompetensförsörjningsläge, vilket innebär stor brist på utbildad personal och tendenser till brist även på outbildad personal. Därför blir arbetet med att behålla personal, använda kompetensen rätt och satsningar på kompetensutvecklingsinsatser extra viktigt framöver.

Det är dock viktigt att framhålla att kompetensförsörjningen inte enbart kan lösas genom ökad utbildningsvolym. Fortsatt samverkan med civilsamhället, fackliga organisationer, lärosäten och utbildningsaktörer och regionen är viktigt. För att klara grunduppdraget är det också nödvändigt att fortsätta påbörjad omställning inom hela äldreomsorgen. Omställningen i förvaltningen genomförs genom förvaltningens beslutade strategier; samarbeta, förebygga, kompetensförsörja och digitalisera.

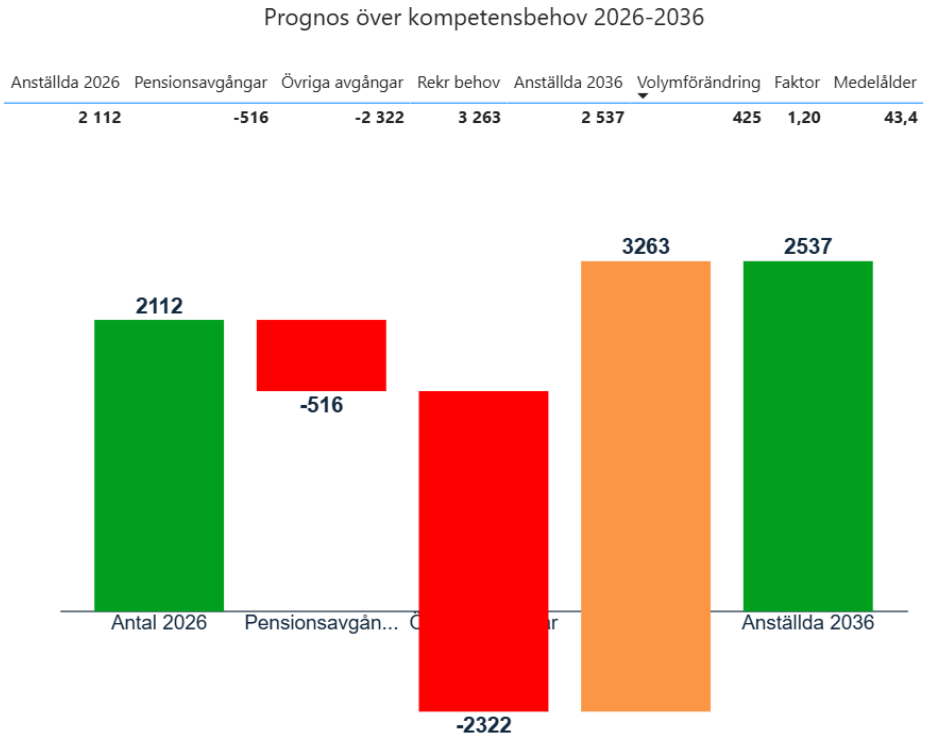


Figur 1 Äldreomsorgsförvaltningens vision, övergripande mål och strategier

Prognos och behovsanalys

Äldreomsorgsförvaltningen har i prognosarbetet arbetat med utgångspunkt från den kommungemensamma modellen för kompetensförsörjningsprognos samt den analysmodell som utvecklades som stöd för nämndernas tilläggsuppdrag 2023:1.

Kompetensförsörjningsprognosen är ett verktyg för att uppskatta rekryteringsbehovet under kommande tioårsperiod. Prognosen uppdateras årligen i februari och bygger på flera faktorer: antalet tillsvidareanställda medarbetare, personalens åldersstruktur, beräknade pensionsavgångar med utgångspunkt i en avgångsålder på 65 år samt övriga avgångar. För att beräkna kommande avgångar som inte avser avgångar på grund av pension används historiska data från de senaste fem åren som grund för att uppskatta kommande tio års avgångsmönster. I prognosen görs också antaganden utifrån bedömning om förändringar kopplat till uppdrag, omvärld och demografi. Underlaget till kompetensbehovsprognosen hämtas från personalsystemet och kompletteras med skattade bedömningar av kommande behov. Kompetensbehovsprognosen visar att antalet tillsvidareanställda bedöms öka från 2112 till 2537 personer under perioden 2026–2036. Det höga antalet övriga avgångar de senaste fem åren får dock till följd att förväntat rekryteringsbehov under samma period uppgår till 3263 rekryteringar. Andelen avgångar på egen begäran stack ut och var som högst åren 2022 och 2023, vilket påverkat prognostiserat rekryteringsbehov. Förutsatt att avgångar på egen begäran återgår till en lägre, mer vanlig nivå, kan det faktiska utfallet bli lägre.



Figur 2 Kompetensbehovsprognos äldrenämnden 2026 - 2036

Den analysmodell som utvecklades i samband med tilläggsuppdraget 2023:1 inkluderar förutom prognos avseende verksamhetens rekryteringsbehov även tillgångsprognoser på utbildad personal.

Utifrån den kan det konstateras att nämnden har en utmanande kompetensförsörjningssituation kommande tioårsperiod. Nuvarande prognos visar på stora rekryteringsbehov och det kommer inte att finnas utbildad personal i den omfattning verksamheten behöver.

Övriga avgångar

En viktig reflektion är att många medarbetare valt att på eget initiativ avsluta sin anställning. Inom äldreomsorgen har andelen avgångar på egen begäran ökat från 3,1% 2012, var som högst 2023 på 12,2% och 2025 var andelen avgångar på egen begäran 9,6%.

En hög personalomsättning innebär inte bara ökade kostnader och administrativ belastning, det påverkar också kontinuiteten, arbetsmiljön och kvaliteten i verksamheten. När rekryteringssvårigheter uppstår riskerar arbetsbelastningen att öka för kvarvarande personal. Detta kan leda till ökad stress och ytterligare avgångar, vilket försvårar möjligheten att upprätthålla en stabil bemanning över tid.

För att säkerställa en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning är det därför avgörande att arbeta aktivt för att medarbetare ska vilja stanna kvar.

Avgränsningar

För att klara grunduppdraget i en tid när personalbristen ökar har äldreomsorgsförvaltningen identifierat fyra strategier: samarbeta, förebygga, kompetensförsörja och digitalisera. I denna

kompetensförsörjningsplan ligger fokus på strategin kompetensförsörja, medan övriga strategier och de insatser som hör till dem behandlas i andra sammanhang.

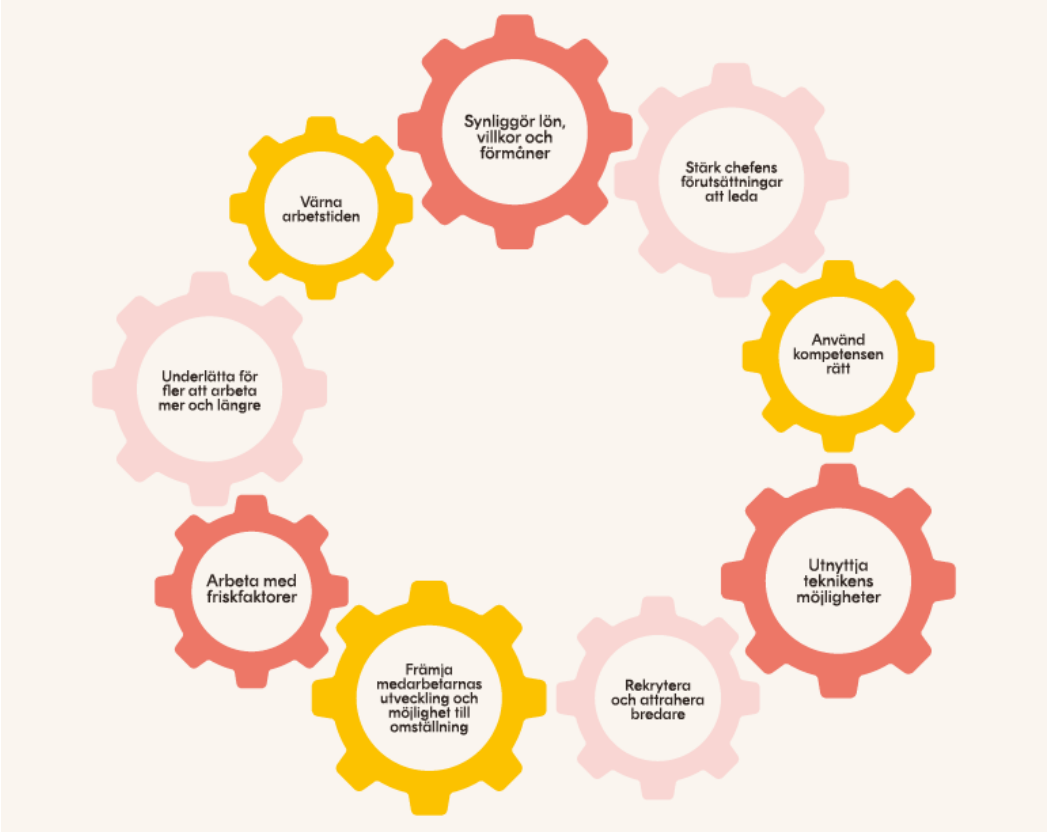
Äldreomsorgsförvaltningens plan för kompetensförsörjning

ARUBA

ARUBA är en modell inom kompetensförsörjning som står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla, och används för att visualisera hela livscykeln för medarbetare i en organisation. Modellen understryker vikten av att en arbetsgivare i sitt angreppssätt för att klara kompetensförsörjningen ser hela resan och potentialen i arbetskraften. Äldreomsorgsförvaltningen arbetar strategiskt med kompetensförsörjning utifrån ARUBA och behöver göra detta även fortsättningsvis. Med utgångspunkt i förvaltningens kompetensbehovsprognos och med hänsyn till rådande kompetensförsörjningssituation är det dock naturligt att en tonvikt i aktuell kompetensförsörjningsplan kommer att läggas på att utveckla och behålla medarbetare i verksamheterna.

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning

Sveriges kommuner och regioner, SKR, är Umeå kommuns arbetsgivarorganisation. SKR har tagit fram nio strategier för kompetensförsörjning inom kommuner och regioner som är tänkt som ett stöd för arbetsgivare att kunna vara proaktiva och säkra sin kompetensförsörjning. Det handlar om att attrahera, behålla och utveckla medarbetare, hitta nya lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv.



Figur 3 SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning

Attrahera och rekrytera

Rekrytera och attrahera bredare

Enligt äldreomsorgsförvaltningens kompetensbehovsprognos beräknas cirka 3200 rekryteringar behöva genomföras under kommande tioårsperiod. Detta ställer höga krav på ett aktivt och målinriktat arbete för att attrahera en bred målgrupp – personer med relevant utbildning och erfarenhet, ungdomar som står inför yrkesval samt individer som idag arbetar i andra branscher eller befinner sig utanför arbetsmarknaden. Att bredda rekryteringsbasen är avgörande för att säkerställa tillgången till kompetens och möta framtidens omsorgsbehov.

Allt fler av de som söker sig till äldreomsorgsförvaltningen saknar vård och omsorgsutbildning. En uppföljning som gjordes oktober 2025 visar att ungefär 26% av de senaste 500 personerna som fått tillsvidareanställning i befattningarna outbildat vårdbiträde, vårdbiträde och undersköterska hade formell utbildning motsvarande undersköterskeutbildning vid anställningens ingående. Det beror både på att det saknas kandidater med efterfrågad utbildning och på att många medarbetare utan utbildning anställs på tidsbegränsade anställningar och får företrädesrätt eller konverterar enligt lagen om anställningsskydd. Det är därför nödvändigt att både fortsätta arbetet för att attrahera personer till att söka vård och omsorgsutbildning och att erbjuda adekvat utbildning till personer som anställs för att säkerställa kvalitet i verksamheten (läs mer om utbildning under anställning i avsnittet utveckla och behålla).

Som en del av arbetet med att attrahera medarbetare arbetar förvaltningen aktivt med marknadsföring. På årsbasis skapas en planering över event och möten med potentiella kandidater vilken justeras under året efter behov. Planering och träffar kan vara av både mer formell karaktär såsom Umeå universitets välkomstmässor och MOA-mässan eller av mer avslappnad karaktär såsom pizzakvällar för sjuksköterskestudenter. Syftet är att stärka vår synlighet som arbetsgivare, förmedla en bild av våra verksamheter och jobbmöjligheter, samtidigt som de vi möter får möjlighet att ställa frågor. I många fall deltar förvaltningens ambassadörer. Ambassadörer är medarbetare som arbetar i äldreomsorgens verksamhet och som, genom att dela med sig av sina egna erfarenheter och insikter, skapar en genuin och trovärdig kontakt med potentiella kandidater. Deras personliga berättelser ger en realistisk bild av yrket och bidrar till att öka förståelsen för arbetets värde och innehåll. Genom att berätta om sin vardag kan ambassadörerna bidra till att intresset för yrket ökar.

Äldreomsorgsförvaltningen tar emot elever och praktikanter från både grundskola, gymnasiet, yrkeshögskola, universitet och inom ramen för arbetsmarknadsinsatser. Mottagande av studenter är en viktig del av kompetensförsörjningsarbetet. En uppföljning av de senaste årens mottagande av studenter visar att 44% är anställda inom åtta månader efter avslutad praktik. Detta visar på vilken värdefull insats det är att ta emot och handleda studenter.

I vår tid är det viktigt med både fysiska möten och digital närvaro. Äldreomsorgsförvaltningen har därför i samarbete med stöd och omsorgsförvaltningen skapat ett instagramkonto *Jobba i omsorgen.* Genom att lyfta fram medarbetares erfarenheter och berättelser är syftet att visa hur det är att arbeta inom äldreomsorgen och funktionshinderomsorgen i Umeå kommun. Detta bidrar till att öka allmänhetens kunskap om uppdraget och den viktiga roll verksamheterna spelar i samhället. Genom att ge en nyanserad och verklighetsnära bild av arbetet skapar vi förståelse för yrkets bredd och komplexitet, samtidigt som vi inspirerar fler

att söka sig till vård- och omsorgsyrken. Ambitionen är också att sprida intern kunskap, stärka stoltheten över det arbete som utförs och skapa samhörighet bland medarbetarna.

Under rekryteringsprocessen får äldreomsorgsförvaltningens chefer stöd av äldreomsorgens rekryteringscentrum (ÄORC). Detta syftar till att bidra till att skapa en professionell, transparent och effektiv rekryteringsprocess utifrån kommunens riktlinjer. ÄORC bidrar även med vägledning och information och kan stötta chefer bland annat i vilka kontroller som ska göras inför en anställning och ge stöd i lönesättning.

Särskilda aktiviteter 2027

Utvecklat systemstöd
Implementera nya funktioner i systemstöd för rekrytering.
Samverkan med vård- och omsorgsprogrammet
Utveckla en modell för att underlätta övergången från Vård- och omsorgsprogrammet vid Dragonskolan till anställning i verksamheten.
Språkinventering och språktest
Genomföra pilot avseende språkinventering respektive språktest vid rekrytering.
Utvecklad introduktionsprocess
Utveckla introduktionsprocessen för att bättre förbereda nyanställda medarbetare inom omsorg.
Avgångsintervjuer
Genom avgångsintervjuer ta fram ett underlag som beskriver vilka åtgärder som kan bidra till att attrahera och behålla sjuksköterskor inom äldreomsorgen.

Utveckla och behålla

Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning

Inom äldreomsorgsförvaltningen arbetar ungefär 2100 tillsvidareanställda medarbetare. Majoriteten av medarbetarna, ungefär 1500 personer, arbetar med omvårdnadsarbete. Enligt Socialstyrelsens allmänna råd om grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre bör personal inom äldreomsorgen ha utbildning motsvarande vård- och omsorgsprogrammet eller annan likvärdig utbildning. Oktober 2025 hade 53 % av de tillsvidareanställda medarbetarna som arbetar med omvårdnadsarbete formell utbildning motsvarande undersköterskeutbildning. Att verka för att erbjuda kompetensutveckling är därför en prioriterad fråga både för att behålla medarbetare och för att kunna erbjuda en äldreomsorg med hög kvalitet. Inom ramen för den statliga satsningen Äldreomsorgslyftet erbjuds sedan 2020 möjlighet för medarbetare att utbilda sig på betald arbetstid. Denna satsning är en viktig del i arbetet med att öka andelen undersköterskor i verksamheten. Den formella utbildningen behöver dock kompletteras med andra insatser som på kort sikt säkerställer att medarbetarna har tillräckliga kunskaper för att känna sig trygga i sitt uppdrag och för att upprätthålla kvaliteten i omsorgen. Kompetensutvecklande insatser inom ramen för anställningen utförs i huvudsak på arbetstid. I realiteten innebär det att den faktiska arbetstiden med huvuduppdraget minskar om utbildningstiden ökar. Det är en paradox som omöjliggör kompetensutveckling av medarbetare i större omfattning än vad verksamheten kan avvara för att klara grunduppdraget. En viktig inriktning är därför att största delen av äldreomsorgens interna utbildnings- och kvalitetshöjande insatser ska ske verksamhetsnära, på den egna arbetsplatsen.

Även medarbetare med utbildning och erfarenhet av äldreomsorg behöver erbjudas kompetensutveckling för att kunna möta nya och förändrade behov till följd av äldreomsorgens omställning. Det handlar både om specifika yrkeskunskaper, kunskap om förändrade uppdrag och lagstiftning samt nya arbetssätt. Den digitala utvecklingen kräver kontinuerlig kompetensutveckling för att på ett effektivt och tryggt sätt kunna använda de digitala enheter och hjälpmedel som utgör viktiga arbetsverktyg i vardagen.

Fyra nya funktioner har sedan oktober 2025 etablerats inom HR-enheten med fokus på lärande och språkutveckling i organisationen. Deras uppdrag är att fungera som stöd och samordnande resurs för utbildningsråd samt övergripande utbildningsinsatser, exempelvis yrkesresan och äldreomsorgslyftet. Satsningen syftar till att stärka och komplettera den introduktion och utbildning som sker nära verksamheten. För att säkerställa hög kvalitet i introduktion, utbildning och vård kommer funktionerna att samarbeta med utbildningsråd, kvalitetsenheten och verksamhetsnära funktioner.

Adekvata språkkunskaper är en nyckelfråga för verksamhetens kvalitet. Därför arbetar äldreomsorgsförvaltningen för att främja språkutveckling och ser det som en prioriterad fråga. Till exempel har en språkpedagog med strategiskt uppdrag rekryterats för att stödja det långsiktiga och strukturerade arbetet med språkstärkande insatser. Regeringen har i budgetpropositionen för 2026 aviserat att språkkrav för personal inom äldreomsorgen ska införas från 1 juli 2026.

Äldreomsorgsförvaltningen har en utformad utbildningsplan som revideras årligen. Utbildningsplanen syftar till att ge en bild av förvaltningens prioriterade utbildningssatsningar och omfattar även vissa typer av informations- och marknadsföringsinsatser. Insatser enligt utbildningsplanen finansieras i huvudsak genom förvaltningens informations- och utbildningsbudget, men kompletteras även av den statliga satsningen äldreomsorgslyftet och insatser via omställningsfonden.

Yrkesresan är ett koncept för introduktion och kompetensutveckling i socialtjänsten och bygger på ett samarbete mellan SKR, Socialstyrelsen och regionala samverkans- och stödstrukturer. Den första kursen för äldreomsorgen lanseras november 2025.

Under våren 2025 utformades och erbjöds en tvådagars praktisk och teoretisk introduktion för nyanställda utan vårdutbildning. Detta upplägg gav nyanställda en strukturerad och trygg start innan den fortsatta introduktionen i verksamhet. Utbildningarna leddes till stor del av yrkesverksamma medarbetare (undersköterskor, sjuksköterskor, arbetsterapeut och fysioterapeut). Upplägget tog på så sätt till vara värdefull erfarenhet samtidigt som det stärkte innehåll och förankring.

Utbildningen har vidareutvecklats och målgruppen för denna kommer breddas till att även omfatta medarbetare som redan är anställda, men som har behov av kompetensförstärkning.

Stärk chefens förutsättningar att leda

Ledarskapet spelar en avgörande roll för att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. För att lyckas med kompetensförsörjningen är det därför centralt att verka för att chefer har rätt förutsättningar att leda och styra verksamheten på ett effektivt sätt. Detta är särskilt viktigt när chefen ska leda i förändring och omställning.

Inom äldreomsorgsförvaltningen har 75 % av cheferna max 30 tillsvidareanställda medarbetare och om hänsyn även tas till månadsavlönade vikarier så har 65 % av cheferna

max 30 medarbetare. Forskning visar att antalet medarbetare en chef ansvarar för har betydelse för chefens förutsättningar och verkar även ha inverkan på arbetsgruppens sjukfrånvaro.

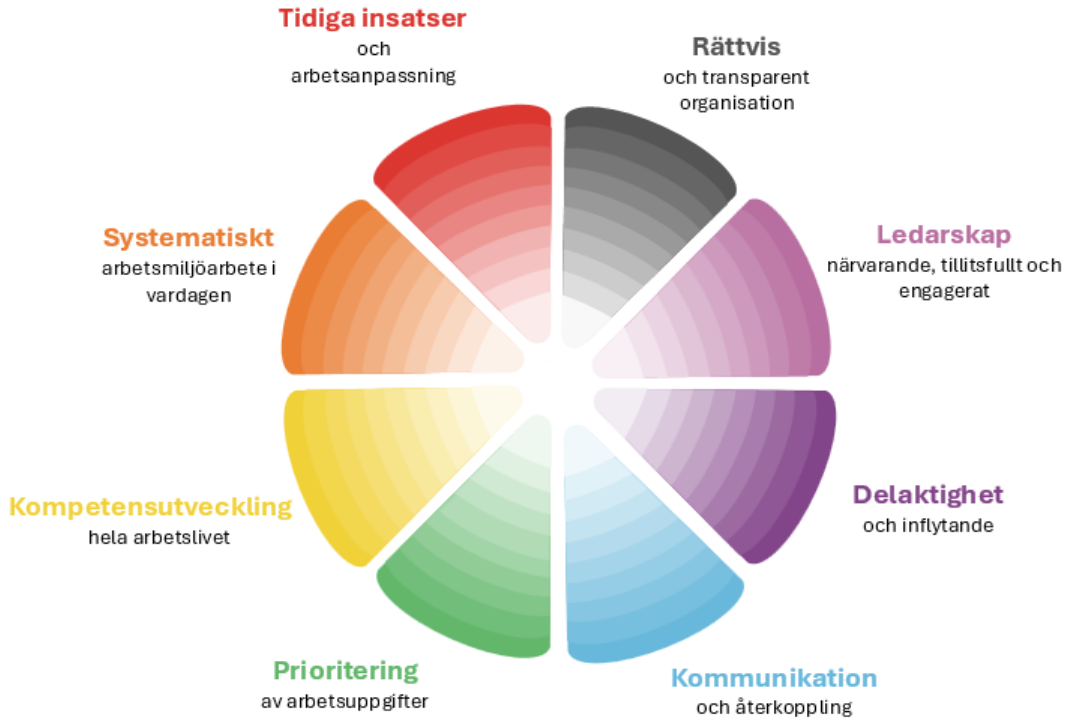
Förutom antalet medarbetare så har chefsuppdragets komplexitet avgörande betydelse för dennes förutsättningar. Inom äldreomsorgens verksamheter har chefer ofta ett komplext uppdrag där olika lagrum ska balanseras mot varandra, verksamheter som pågår dygnet runt året om, stort behov av samarbete med andra funktioner och i vissa fall arbetar medarbetare på annan fysisk plats än sin chef. Samtidigt är det många medarbetare som saknar efterfrågad utbildning och/eller har en språklig nivå som gör att samarbetet med kollegorna ibland skaver. Förvaltningen kommer därför inom ekonomisk ram fortsatt sträva efter att minska antalet medarbetare per chef.

Friskfaktorer

Friskfaktorer är de förutsättningar som gör att medarbetare mår bra, trivs och presterar i arbetet. Forskning visar att arbetsplatser med låg sjukfrånvaro ofta har väl utvecklade friskfaktorer, vilket inte bara stärker hälsan utan också bidrar till verksamhetsutveckling. När arbetsplatser arbetar systematiskt och långsiktigt med friskfaktorer förbättras arbetsmiljön, sjukfrånvaron minskar och förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv ökar.

Att integrera friskfaktorer i förvaltningens arbetssätt är därför både en investering i medarbetarnas välbefinnande och en strategiskt viktig del av kompetensförsörjningen. Ett friskt arbetsliv bidrar till fler arbetade timmar vilket är avgörande för äldreomsorgens framtida kompetensbehov.

Friskfaktorsarbetet har även stöd i en avsiktsförklaring som centrala fackliga parter har tecknat om att gemensamt främja ett längre och mer hållbart arbetsliv.



Figur 4 Friskfaktorer

Värna arbetstiden

Många av nämndens verksamheter pågår dygnet runt, året om, vilket gör arbetstiden till en central resurs. Hur arbetstiden planeras och förläggs har avgörande betydelse, inte bara för medarbetarnas arbetsmiljö och hälsa, utan också för verksamhetens effektivitet och kvalitet.

En långsiktig och väl genomtänkt bemanningsplanering är viktig för att säkerställa rätt medarbetare på rätt plats vid rätt tid.

Under 2025 har en pilot för ökad delaktighet i schemaläggning testats inom två vård- och omsorgsboenden. Syftet har varit att öka delaktigheten för att hitta lösningar som passar både medarbetare och verksamhetens behov.

Använd kompetensen rätt

Att säkerställa rätt kompetens på rätt plats är avgörande för att möta äldreomsorgens kompetensförsörjningsbehov. Att använda kompetensen rätt handlar också om att tänka nytt kring arbetsformer, yrkesroller och användning av teknik. På så sätt skapas förutsättningar för ett mer hållbart arbetsliv och en stärkt kompetensförsörjning över tid.

Inom äldreomsorgsförvaltningen utvecklas bland annat en ny enhet för digital vård och omsorg. Syftet är att genom ökad användning av digitala verktyg kunna tillgodose den äldres behov eller bidra till förebyggande arbete som stärker den enskildes självständighet.

Inom vissa vård- och omsorgsboenden har serviceresurser anställts för att hantera arbetsuppgifter inom städ, tvätt och i kök för att frigöra tid för personal som är anställda för

att arbeta med omvårdnadsuppgifter. I huvudsak finansieras dessa inom befintlig budgetram vilket gör att varje enhetschef gör en bedömning utifrån verksamhetens behov, förutsättningar och ekonomiska möjligheter. Det finns annars en risk att förslaget leder till minskad flexibilitet och ökad sårbarhet i bemanningen, eftersom serviceresurserna inte har kompetens eller skyldighet att utföra omvårdnadsuppgifter.

Underlätta för flera att arbeta mer och längre

Att underlätta för flera att arbeta mer och också förlänga sitt arbetsliv är en strategisk fråga för kompetensförsörjningen. För att ta tillvara på värdefull kompetens och möta framtida behov skulle flera medarbetare behöva välja att arbeta heltid och längre än till 65 års ålder.

Genomsnittlig pensionsålder inom äldreomsorgsförvaltningen har gått från 64,1 år 2020 till 65,1 år 2024. Normen att gå i pension vid 65 är stark men för att klara kompetensförsörjningen inom välfärden behöver den utmanas. För att åstadkomma en förändring krävs både strukturella förändring så som höjd pensionsålder, vilket inte förvaltningen kan påverka. Men faktorer såsom stöd från chef och kollegor, arbetsmiljöns fysiska krav, möjlighet till återhämtning, arbetstidens förläggning och upplevelsen av krav och kontroll i arbetet har också betydelse, vilket i stor utsträckning är faktorer som förvaltningen har möjlighet att påverka.

Som kommungemensamt stöd för arbetet med att förlänga arbetslivet finns bland annat pensionsriktlinjer med möjlighet till att ansöka om minskad arbetstid med bibehållen tjänstepension efter att medarbetaren fyllt 63 år och till och med månaden när denne fyller 69 år samt löneväxling till pension.

Förvaltningen behöver skapa ett hållbart arbetsliv som gör att flera vill arbeta heltid och kan arbeta även efter 65 års ålder. Detta är särskilt viktigt då vi vet att medarbetare i praktiska och fysiskt krävande yrken tenderar att vilja gå i pension tidigare än medarbetare i administrativa roller.

Ett annat sätt att få flera att arbeta mer är att hitta möjligheter för sjukskrivna medarbetare att kunna återgå i arbete. SAMBA-projektet (Samverkansmodell för att behålla arbetskraft) är ett projekt som startade hösten 2024 och är ett samarbete mellan kommunerna Umeå, Bjurholm, Vännäs, Vindeln, Nordmaling och Robertsfors samt Region Västerbotten, Försäkringskassan och Omställningsfonden. Genom att förbättra rehabiliteringsprocessen ska projektet bidra till ökad användning av tidiga och vägledande insatser via omställningsfonden med målet att minska sjukfrånvaro, bättre ta tillvara medarbetares arbetsförmåga genom att öka den interna rörligheten och söka hållbara lösningar för att medarbetare ska stanna kvar i arbetslivet.

Särskilda aktiviteter 2027

Aktiv rehabilitering
Fortsatt informera och vägleda i arbetssätt med syfte att verka för tidiga insatser, anpassningar och förebygga långvarig sjukfrånvaro.
Analys av sjukfrånvaro
Inom ramen för samverkan analysera sjukfrånvaromönster för att stärka ett hållbart arbetsliv.
Rätt använd kompetens

I verksamheterna genomföra en översyn av arbetsuppgifter för att bidra till att använda kompetensen rätt, frigöra tid för kärnuppdraget och minska arbetsbelastningen för medarbetare i grupper som har hög arbetsbelastning.
Samverkan och delaktighet
Utifrån handlingsplanen för årlig uppföljning av SAM verka för att utveckla samverkan i syfte att stärka delaktighet, inflytande och gemensamt ansvarstagande i verksamhetsutvecklingen.
Årsplanering i Opus
Införa årsplanering i Opus och vidareutveckla arbetssätt för ökad struktur i det systematiska arbetsmiljöarbetet.
Inkluderande arbetsplatser
Utbildningsinsatser på arbetsplatsnivå ”en arbetsplats för alla” samt publicera ett årshjul som synliggör kulturell mångfald och olika högtider som kan ge stöd för planering, bemötande, förståelse.
Språk- och kompetenslyft
Implementera utvecklingsplanen för språk- och kompetenslyft.
Studenttjänster
Genomföra en pilot med studenttjänster för att kunna möjliggöra glesare helgtjänstgöring och mer attraktiva scheman.

Lärande organisation
Bidra till utvecklingen av en lärande organisation genom att erbjuda utbildningsinsatsen *Leda lärande och utveckling* för chefer.
Poolverksamhet
Utreda hur poolverksamheten kan utvecklas för att bättre omhänderta verksamhetens behov av vikarier.

Lönepolitiken som ett verktyg

Synliggör lön, villkor och förmåner

Lön och villkor är viktiga förutsättningar för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Vikten av att synliggöra lön och villkor framhålls även i SKR:s strategier för kompetensförsörjning.

Umeå kommun tillämpar en gemensam och sammanhållen lönepolitik och uppträder som en arbetsgivare i förhållande till medarbetare och fackliga organisationer. Äldreomsorgsförvaltningen samverkar därför med andra förvaltningar och centrala funktioner i lönebildningsarbetet. *Umeå kommuns lönepolicy* och *Riktlinje för lönestrategiskt arbete i Umeå kommun* är styrande dokument. I arbetet med lönebildning behöver vi som arbetsgivare ta hänsyn till en mängd olika faktorer, bland annat kollektivavtal, ekonomi och budgetförutsättningar men också löneläget i Umeå kommun relaterat till vår omvärld. I de styrande dokumenten klargörs att lönepolitiken ska bidra till att säkerställa kompetensförsörjningen, harmonisera med kommunens ekonomiska förutsättningar och bidra till att kommunen uppfyller sina uppdrag. Analys av kompetensförsörjningsläget är därför en viktig grund i det lönestrategiska arbetet, där lagstadgad och samhällsviktig verksamhet vid behov ska prioriteras före verksamheter som kommunen inte behöver tillhandahålla.

Äldreomsorgsförvaltningen har flera yrkesgrupper där det finns stora svårigheter att både rekrytera och behålla medarbetare, bland annat undersköterskor och sjuksköterskor. Förutom att detta ska tas i beaktning i lönestrategiska beslut, behöver arbetet med att synliggöra samband mellan lön, motivation och resultat fortsätta. På så sätt behöver lönepolitiken både bidra till att verksamheter kan rekrytera relevant kompetens för att klara sina uppdrag samtidigt som den stimulerar redan anställda medarbetare att vilja fortsätta utvecklas i Umeå kommun.

Särskilda aktiviteter 2027
Lön och villkor
Bidra i genomförandet av kommande avtalsrörelse samt säkerställa implementering och tillämpning av nya avtal.

Utnyttja teknikens möjligheter

Digitalisering, automatisering och artificiell intelligens erbjuder nya möjligheter. Genom att utforska och införa modern teknik kan äldreomsorgsförvaltningen skapa innovativa lösningar som bidrar till att förvaltningen kan säkerställa kompetensförsörjningen och samtidigt göra arbetet mer hållbart. Digitalisering och nya arbetssätt är en central del av äldreomsorgsförvaltningens omställning och utgör därför en av förvaltningens uttalade strategier. Strategin omfattar att erbjuda digitala tjänster med fokus på den enskildes behov, samtidigt som arbetsmiljön förbättras och kvaliteten i vård och omsorg höjs. Genom att implementera tekniska lösningar som underlättar det dagliga arbetet, ökar effektiviteten och ger medarbetarna stöd i sina uppdrag skapas förutsättningar för en modern och hållbar vård- och omsorg.

Kontaktuppgifter:

Susanna Hellström, susanna.noren@umea.se

Utbildningsplan 2027

Beslutad av: Äldrenämnden
Gäller för: Äldreomsorgsförvaltningen
Giltighetstid: 2027-01-01–2027-12-31
Diarienr: ÄN-2026/00026
Beslut: 2026-11-19
Ansvarig: Rebecca Andersson, HR-chef

Inledning
Utbildningsplanen kompletterar äldreomsorgsförvaltningens verksamhetsplan och redovisar de kompetensutvecklingsinsatser som planeras för 2027 samt budget. Planen utgår från gällande lagstiftning, nationella krav, verksamhetsplanens prioriterade utvecklingsområden samt identifierade kompetensbehov inom förvaltningen. Syftet är att säkerställa att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att bedriva en rättssäker vård och omsorg av god kvalitet samt för att möta framtida verksamhetsbehov.

Spårbarhet mot VP 2027
Äldreomsorgsförvaltningens verksamhetsplan för 2027 omfattar följande prioriterade utvecklingsområden:

Utvecklingsområden att stämma av mot

Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år

Kompetensförsörjning – fler som stannar, kompetenshöjning genom lärande organisation, attrahera erfaren arbetskraft

Digitalisering – teknik som skapar värde

Kvalitet, ledarskap och värdegrund – kvalitet i alla led

Beredskap – en robust äldreomsorg i en föränderlig värld

Tabellen nedan illustrerar sambandet mellan utbildningsplanen och verksamhetsplanens utvecklingsområden för 2027. Kompetensutvecklingsinsatserna är utformade för att stärka verksamhetens förmåga att nå uppsatta mål och möta framtida behov.

Utbildningsinsats (tema)	Kopplat till VP 2027	Målgrupp
Attrahera och rekrytera	• Kompetensförsörjning – fler som stannar.	Potentiella medarbetare
Basutbildning och introduktion för omvårdnadspersonal	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år. •	Vård- och omsorgspersonal

Rehabiliterande arbetssätt och förflyttningskunskap	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	Vård- och omsorgspersonal
Verkställande av utvecklingsplan; Språk- och kompetenslyftet (språkombud, SVA1, språket på jobbet mm)	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	Medarbetare som utför omsorgsinsatser Chefer och ledare Stödfunktioner
Äldreomsorgslyftet och valideringsprocess	• Kompetensförsörjning – fler som stannar	Vård- och omsorgspersonal
Kompetensutveckling för Kvalitetsundersköterskor	• Kompetensförsörjning – fler som stannar • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led	Kvalitetsundersköterskor
Ledarskapsutveckling och konferens	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	Chefer
Stjärnmärkt och konferens	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	Vård- och omsorgspersonal
Utbildning inom hälso- och sjukvård, specialistutbildningar	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	Vårdförbundets avtalsområde

Övriga utvecklingsområden: Yrkesresan Nätverk Fortbildning Lokala behov	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	Berörda yrkesgrupper

Lagkrav och kompetensutveckling
Äldreomsorgsförvaltningen ska säkerställa att medarbetare har den kompetens som krävs för att utföra sitt uppdrag enligt lagstiftning, föreskrifter och verksamhetens kvalitetskrav. Kompetensutvecklingen ska bidra till en god, säker och kunskapsbaserad vård och omsorg.
Socialtjänstlagen är grunden för kommunens äldreomsorg och ställer krav på god kvalitet i verksamheten. För att möta socialtjänstlagens krav genomförs kompetensutveckling genom bland annat introduktion och basutbildning för nya medarbetare, med fokus på personcentrerad omsorg och äldreomsorgens värdegrund. Kompetensutvecklingen omfattar även det nya kravet på ett stärkt anhörigperspektiv i socialtjänstlagen, där medarbetare får kunskap om hur anhöriga kan involveras och erbjudas stöd i omsorgen.
Arbetsmiljölagen ställer krav på att arbetsgivaren säkerställer en trygg och säker arbetsmiljö där arbetet kan utföras utan risk för ohälsa eller olycksfall. För att uppfylla dessa krav behöver medarbetare ha kunskap om risker i arbetet och hur de kan förebyggas. Kompetensutvecklingen omfattar därför bland annat förflyttningsutbildning med fokus på förflyttningsteknik och ergonomi. För att säkerställa en långsiktigt hållbar och likvärdig kompetens kommer Umeå kommuns äldreomsorg se över och utveckla en systematisk modell för utbildningen som kan upprätthållas över tid.

Språkkravet i äldreomsorgen
Sedan den 1 juli 2026 gäller ett språkkrav i äldreomsorgen som innebär att arbetsgivaren ska säkerställa att medarbetare som utför omsorgsinsatser har tillräckliga kunskaper i svenska för att kunna ge en god, säker och individanpassad omsorg. Äldreomsorgsförvaltningen behöver kraftsamla och prioritera språkkravet 2027 och framåt.
Förvaltningen omhändertar detta genom den treåriga utvecklingsplanen *"Språk- och kompetenslyftet"*, som omfattar språkkartläggning, kompetensutvecklingsinsatser och språkutvecklande arbetssätt för att stärka kvalitet, patientsäkerhet och kommunikation i verksamheten. Äldreomsorgen i Umeå kommun har beviljats 4,2 miljoner kronor från Omställningsfonden för perioden 2026-2029. Medlen finansierar deltagarkostnader för medarbetare som deltar i Språklyftet och studier i svenska som andraspråk (SVA 1).
Äldreomsorgsförvaltningen har cirka 2 450 medarbetare. Ungefär hälften av medarbetarna har svenska som andraspråk och cirka 80% av andraspråkstalarna antas ha lägre nivå på svenska än lagkravets nivå Gers B2. Samtidigt finns medarbetare på samtliga språknivåer och med olika utbildningsbakgrund inom äldreomsorgen i Umeå kommun. Förutsättningarna att nå GERS B2 varierar därför mellan individer, vilket innebär att både behovet av stöd och den tid som krävs för att uppnå språknivån ser

olika ut.

Utifrån kostnadsantagandena i SOU 2024:78 uppskattas kostnaden för Umeå kommun till cirka 28 miljoner kronor per år. Beräkningen baseras på att omkring 980 medarbetare inom äldreomsorgen bedöms behöva utveckla sina kunskaper i svenska för att uppnå den språknivå som lagkravet utgår från.
För att kunna erbjuda fortsatta studier under 2027 till de medarbetare som deltagit i Språkpiloten och Språklyftet 2026 bedöms ytterligare cirka 5 miljoner kronor behövas, utöver finansieringen från det lokala Äldreomsorgslyftet, statsbidraget Äldreomsorgslyftet samt utbildningsbudgeten. En fortsatt satsning skulle ge förvaltningen bättre möjligheter att följa upp och utvärdera effekterna av ett års svenskstudier på 50 procent samt öka kunskapen om vilka resultat och förflyttningar som kan uppnås genom insatsen.

Lärande äldreomsorg
Äldreomsorgsförvaltningen strävar efter att vara en lärande organisation där kontinuerligt lärande, kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte är en naturlig del av det dagliga arbetet. Genom systematisk kompetensutveckling och ett arbetsplatsnära lärande och uppföljning stärks medarbetarnas förutsättningar att bedriva en trygg, kvalitativ och kunskapsbaserad vård och omsorg.
Utbildningsenheten har ett förvaltningsövergripande ansvar för att leda, samordna, utveckla och stödja äldreomsorgens utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser. Enheten fungerar som processtöd för lärande på arbetsplatsen och ansvarar för att utbildningar planeras, kvalitetssäkras, samordnas, genomförs och följs upp utifrån verksamhetens mål, behov och kvalitetskrav. Arbetet sker i samverkan med utbildningsrådet, som bidrar till att identifiera, prioritera och följa upp förvaltningens kompetensutvecklingsbehov.

Förvaltningen samverkar även med Vård- och omsorgscollege, den kommunala vuxenutbildningen, Yrkesresan och andra externa utbildningsaktörer för att stärka kompetensförsörjningen, främja verksamhetsutveckling och säkerställa tillgång till aktuell kunskap inom äldreomsorgen.

Uppföljning
Utbildningsinsatserna följs upp löpande inom HR som en del av förvaltningens arbete med kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling. Uppföljningen syftar till att ge en samlad bild av hur utbildningsinsatserna genomförs, vilka målgrupper som nås och hur insatserna bidrar till verksamhetsplanens mål inom kompetensförsörjning.

I uppföljningen ingår bland annat att följa deltagande i planerade utbildnings- och kompetensutvecklingsinsatser, genomförda valideringar och utbildningar som leder till formell kompetens eller yrkesbevis samt genomförandet av basutbildning och introduktion för nyanställda. Förvaltningen följer även utvecklingen inom prioriterade områden såsom Stjärnmärkt, kvalitetsundersköterskornas kompetensutveckling, ledarskapsutveckling för chefer samt förflyttningskunskap.

Under 2027 kommer äldreomsorgsförvaltningen att vidareutveckla arbetet med att följa upp och analysera effekterna av kompetensutvecklingsinsatser. Ambitionen är att i

ökad utsträckning kunna bedöma hur genomförda utbildningar omsätts i praktiken och bidrar till verksamhetens kvalitet, medarbetarnas utveckling och förvaltningens långsiktiga kompetensförsörjning.

Utbildningsbudget
Tabellen nedan illustrerar sambandet mellan utbildningsplanen, budget och verksamhetsplanens utvecklingsområden för 2027.

Utbildningsinsats (tema)	Kopplat till VP 2027	Budget:
Attrahera och rekrytera	Kompetensförsörjning – fler som stannar.	140 000 kr
Basutbildning, introduktionsprocess och kompetensutveckling för Kvalitetsundersköterskor	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	2 400 000 kr
Förflyttningskunskap	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	450 000 kr
Verkställande av utvecklingsplan; Språk- och kompetenslyftet (språkombud, SVA1, språket på jobbet mm)	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	3 110 000 kr (610 000 kr + lokala äldreomsorgslyftet 2 500 000 kr)
Äldreomsorgslyftet och valideringsprocess	• Kompetensförsörjning – fler som stannar	270 000 kr valideringsprocess och kursmaterial (Statsbidrag - Inväntar fördelning)
Ledarskapsutveckling och konferens	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led.	374 340 kr

	• Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	
Stjärnmärkt och konferens	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	700 000 kr
Utbildning inom hälso- och sjukvård, Akademisk specialisttjänstgöring	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	580 000 kr
Övriga utvecklingsområden: Yrkesresan Kursplattform Nätverk Fortbildning Lokala behov	• Kompetensförsörjning – fler som stannar. • Kvalitet, ledarskap och värdegrund - kvalitet i alla led. • Förebyggande och hälsofrämjande arbete – fler friska år.	430 000 kr
		Summa; 8 454 340, inkluderar 2,5 miljoner lokalt ÄO-lyft.

Fördjupad omvärldsanalys och scenariomodell

I nämndens arbete med omställning har en visualisering gjorts med hjälp av nio olika scenarion. Modellen visar hur effektivt verksamheten lyckas med sin kompetensförsörjning i relation till hur effektivt förebyggande åtgärder och invånarnas folkhälsa minskar invånarnas behov av äldreomsorg. Syftet med scenarierna är att ge en gemensam bild av var verksamheten befinner sig i dag och vilken riktning den är på väg mot. Den ska också underlätta prioriteringar och fokus i det fortsatta arbetet genom att synliggöra önskade och oönskade utvecklingsvägar.

Analysen visar att äldreomsorgen 2025 har något färre andel invånare med lika stort och lika komplicerat behov av äldreomsorg samt brist på framför allt utbildad personal inom verksamheten. Minskat behov av vård- och omsorg visar på ett gynnsamt förebyggande arbete med tydlig riktning mot mycket effektiva interventioner och mycket bättre folkhälsa.

Den största utmaningen är att nämnden samtidigt också hanterar en omfattande kompetensförsörjning med brist på framför allt utbildad personal och tendenser för brist på såväl utbildad, som outbildad personal. Behålla-perspektivet och intern utbildning är därför extra viktigt i det fortsatta arbetet.

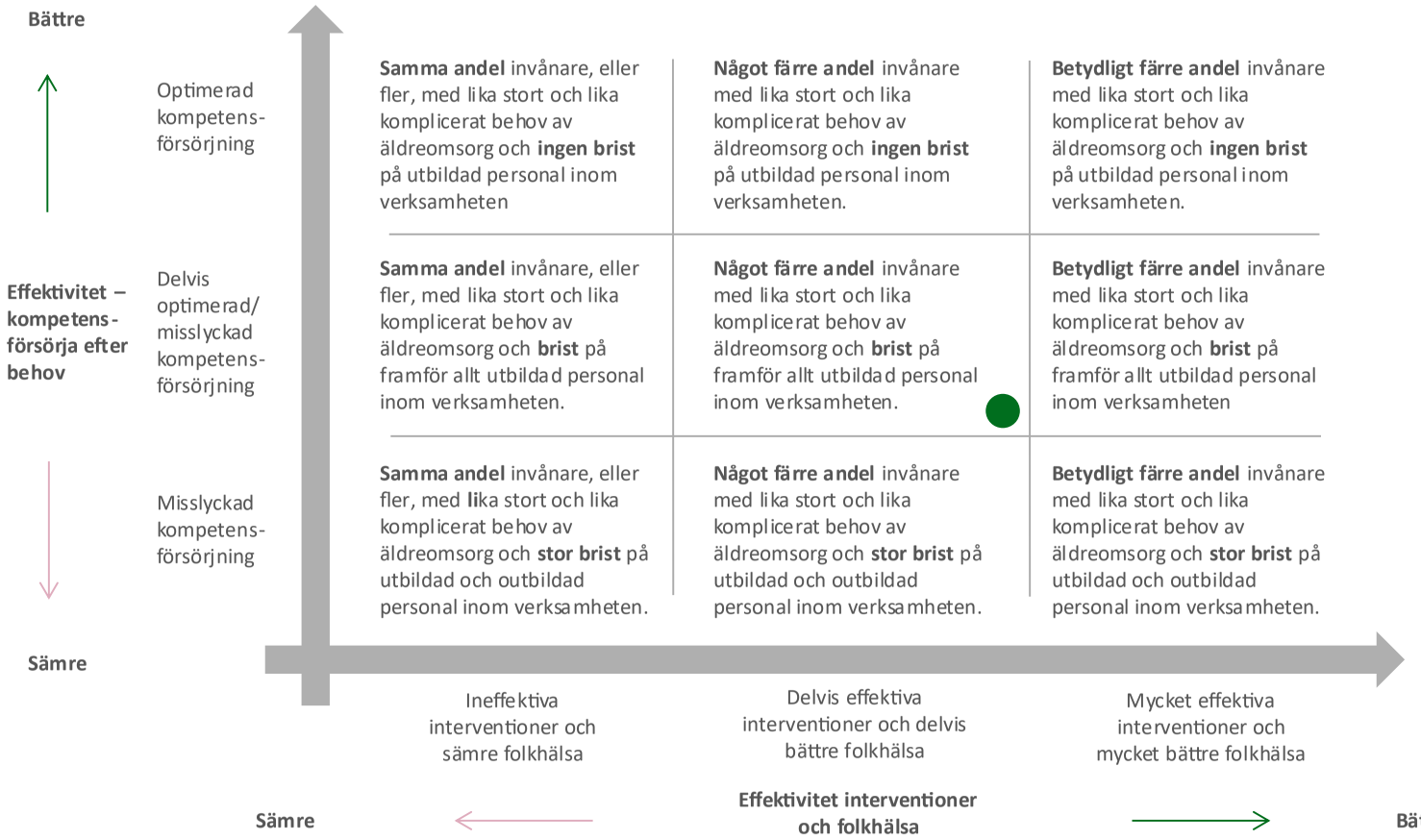
Scenarioarbetet svarar upp mot kommunfullmäktiges uppdrag 2023:1 om att öka omställningstakten, se tabellen i avsnitt 6.

SKR:s scenarier för volymer (volymfrågan)

SKR:s analysverktyg ger tre scenarier som är ett spann av möjliga utfall, inte prognoser. År 2025 hade cirka 900 personer behov av vård- och omsorgsboende (cirka 945 platser i drift) och cirka 1 930 personer hemtjänst. År 2037 väntas behovet av vård- och omsorgsboende ligga mellan 1 150 och 1 370 personer och antalet personer med hemtjänst mellan 2 450 och 2 800.

SKR:s scenario	Hemtjänst 2037, personer	Vad det innebär
A Demografiska behov	Cirka 2 800	Behoven följer befolkningen som i dag. Kräver beredskap för fler boendeplatser.
B Uppskjutna behov	Cirka 2 600	Behoven kommer senare i livet. Motsvarar nuvarande plan för vård- och omsorgsboende, omkring 1 200 platser 2037.
C Komprimerade behov	Cirka 2 450	Behoven pressas ihop i en kortare period, med lägre volym men mer intensiva insatser. Ger överskott av platser som kan användas för att avveckla eller ersätta boenden som inte möter den ökade multisjukligheten.

Scenarier kompetensförsörjning, interventioner och folkhälsa äldreomsorg



Gemensam plan för hälsa, vård och omsorg i Västerbotten – hantering av aktivitetsområden
Länsplanen, Gemensam plan för hälsa, vård och omsorg i Västerbotten (fastställd av Samråd hälsa, vård och omsorg 29 maj 2026), har sex prioriterade aktivitetsområden. Svarar mot tilläggsuppdrag: 2023:2

Aktivitetsområde i länsplanen	Hanteras i	Ansvarig och uppföljning
Säker digital kommunikation (SDK)	10.3 Digitalisering	Enligt 10.3
Samordnad individuell plan (SIP) och fasta vårdkontakter	Hälso- och sjukvårds handlingsplan (nivå 5).	Verksamhetschef Hälso- och sjukvård. Sammanställning till nämnden per augusti.
Kompetensförsörjning och kompetensutveckling	10.2 Kompetensförsörjning	Enligt 10.2
Rehabilitering och habilitering	10.1 Förebyggande och hälsofrämjande arbete (Utveckling korttids, vardagsrehabiliterande arbetssätt)	Enligt 10.1
Utveckla systemledarskapet	Hanteras på länsnivå i systemledningen (Samråd hälsa, vård och omsorg och Länssamverkansgruppen), där nämndens ordförande och äldreomsorgsdirektör deltar. Ingen egen aktivitet i planen.	Ordförande och direktör. Följs upp på länsnivå av Länssamverkansgruppen.
Tillsammans med invånare	10.1 Förebyggande och hälsofrämjande arbete (anhörigperspektiv och delaktighet).	Enligt 10.1

Uppföljning

Årshjul för nämndens uppföljning

Rapport eller underlag	När	Vad nämnden tar ställning till
Verksamhetsuppföljning januari – april Internkontrollrapport för samma period	20 maj	Nämnden överlämnar verksamhets-uppföljning till kommunstyrelsen och tar ställning till om den interna kontrollen är tillräcklig.
Verksamhetsuppföljning januari – augusti Internkontrollrapport för samma period	23 september	Nämnden överlämnar verksamhets-uppföljning till kommunstyrelsen och tar ställning till om den interna kontrollen är tillräcklig.
Årsbokslut - verksamhetsuppföljning januari - december Internkontrollrapport för samma period	Jan-feb 2028	Nämnden överlämnar verksamhets-uppföljning till kommunstyrelsen och tar ställning till om den interna kontrollen är tillräcklig.
Avtalsuppföljning	Enligt särskild årlig plan	Se Styrning och uppföljning av externa utförare.
Kvalitetsberättelse	I samband med årsbokslut	Nämnden tar del av berättelsen, som rapporteras till kommunstyrelsen tillsammans med verksamhetsuppföljningen.
Patientsäkerhetsberättelse	I samband med årsbokslut	Nämnden tar del av berättelsen, som rapporteras till kommunstyrelsen tillsammans med verksamhetsuppföljningen.
Lex Sarah- och lex Maria-ärenden	Vid varje nämnd	Nämnden tar del av informationen
Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige	Augusti och vid årsbokslut	Bedömer status på genomförda åtgärder inom tilläggsuppdraget

Uppföljning av styrkedjan

Kedja	Kontrollfråga
Nivå 2 → 3	Har nämndens strategier fått genomslag i de långsiktiga fokusområdena?
Nivå 3 → 4	Har nämnd och förvaltning prioriterat sådant som faktiskt driver de långsiktiga fokusområdena?
Nivå 4 → 5	Har verksamheterna omsatt prioriteringarna i konkreta förändringar?
Nivå 5 → resultat	Har prioriteringarna gett avsedd effekt?
Grunduppdrag → resultat	Fullgörs grunduppdraget med önskad kvalitet, rättssäkerhet och effektivitet?

Uppföljning av övergripande utvecklingsområden

Varje övergripande utvecklingsområde följs upp utifrån fyra frågor:

1. Vad ska förändras?
2. Vad gör förvaltningen för att åstadkomma förändringen?
3. Vilka resultat eller effekter visar att förändringen sker?
4. Behöver nämnden fatta beslut, ändra prioritering eller ge förvaltningen ett nytt uppdrag?

På nivå 5 följs verksamheternas bidrag upp inom respektive handlingsplan och sammanställs till nämnden på en nivå som visar hur verksamheterna bidrar till de övergripande prioriteringarna.

Vid T2 och i årsbokslutet gör nämnden också en samlad bedömning av varje utvecklingsområde:

Bedömning	Innebörd
I hög grad enligt plan	75 procent eller fler av aktiviteterna i utvecklingsområdet löper enligt plan.
I viss grad enligt plan	25–74 procent av aktiviteterna löper enligt plan.
Inte enligt plan	Färre än 25 procent av aktiviteterna löper enligt plan

Förkortningar och begrepp

Förkortning	Betydelse
ARUBA	Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla, Avveckla (modell för kompetensförsörjning)
AT/FT	Arbetsterapeut och fysioterapeut
COP30	FN:s klimatkonferens 2025
GERS	Gemensamma europeiska referensramen för språk
HS	Hälso- och sjukvård (verksamheten)
HSL	Hälso- och sjukvårdslagen
HT	Din kommunala hemtjänst
IFN	Individ- och familjenämnden
KKiK	Kommunens kvalitet i korthet
LEH	Lagen om extraordinära händelser
LKRB	LKRB – Lag om kommuners och regioners grundläggande beredskap. Föreslås ersätta LEH från 1 januari 2027 (prop. 2026/27:5)
LOU	Lagen om offentlig upphandling
LOV	Lagen om valfrihetssystem
MAE	Medarbetarenkät
Mynd	Myndighetsutövning, Utredning äldre och prevention
SDK	Säker digital kommunikation
SIP	Samordnad individuell plan
SKR	Sveriges Kommuner och Regioner
SoL	Socialtjänstlagen
SÄBO	Särskilt boende
T1, T2	Tertial 1 och tertial 2 (uppföljning per tertial)
USK	Undersköterska
VoB	Vård- och omsorgsboende
VP	Verksamhetsplan
ÄLG	Äldreomsorgens ledningsgrupp

Begrepp

Begrepp	Vad det betyder
Grunduppdrag	Vad nämnden ansvarar för varje år enligt reglemente och lagstiftning. Gäller normalt för minst en mandatperiod.
Resultatmål	Vilka resultat som eftersträvas inom grunduppdraget.
Systemledarskap	Att leda för helheten, tillsammans med andra och över organisationsgränser.
Utvecklingsaktivitet	En konkret insats inom ett utvecklingsområde på nivå 4 eller 5.
Övergripande fokusområde (nivå 3)	Var nämnden behöver rikta utvecklingskraft på medellång sikt. Få och stabila, ändras vart 3–5 år.
Övergripande utvecklingsområde (nivå 4)	Det nämnden och förvaltningen särskilt kraftsamlar kring under året för att nå fokusområdena. Förvaltningen föreslår, nämnden fastställer
Verksamheternas utvecklingsområde (nivå 5)	Det respektive verksamhet kraftsamlar på under året. Beskrivs i verksamhetens egen handlingsplan. Årligt.