



Nämndens verksamhetsberättelse 2025

Vård- och omsorgsförvaltningen

Beslutad av: Vård- och omsorgsnämnden 19 februari 2026

Avser perioden: 2025-01-01 -- 2025-12-31

Nämndens verksamhetsberättelse 2025

Innehåll

Sammanfattning	2
Bakgrund och syfte.....	3
Året som gått	3
Hänt i verksamheten	3
Uppdrag och organisation	3
Nämndens mål	4
Sammanfattande bedömning	4
Uppföljning per mål	5
God hälsa genom hela livet.....	5
Nämndens målgrupper är nöjda med de insatser och aktiviteter de får	8
Uppdrag	10
Ekonomi.....	11
Årets resultat jämfört med budget	12
Intäcks- och kostnadsutveckling jämfört med föregående år	13
Investeringar	15
Personal	16
Intern kontroll.....	18
Volym- och kvalitetsmått	18
Särskilt fokus i denna rapport.....	19
Vård och omsorgsnämnden	19

Sammanfattning

Verksamhetsberättelsen innehåller en redovisning av det ekonomiska resultatet, information om personal och en beskrivning av hur verksamheten har utvecklats i förhållande till nämndens mål som beslutades i verksamhetsplan 2025.

För 2025 redovisade vård- och omsorgsnämnden ett positivt resultat om 0,1 miljoner kronor. Resultatet påverkades positivt av ett tillskott om 16,2 miljoner kronor från kommunfullmäktiges förfogandeanslag. Medlen avsåg att täcka strukturella kostnadsökningar som inte kunde hanteras inom nämndens ordinarie ram, bland annat till följd av ökad efterfrågan på vård och omsorg, prisökningar för externt köpta platser samt ökade lokalkostnader.

Nämndens mål *God hälsa genom hela* livet bedöms i hög grad som uppfyllt och utvecklingen visar en fortsatt förbättring över tid. Förvaltningen genomför ett omfattande och målinriktat arbete med fokus på att motverka ofrivillig ensamhet, öka möjligheterna till delaktighet samt stärka den fysiska, psykiska och sociala hälsan. Genomförda insatser har i flera fall gett påvisbara effekter, samtidigt som vissa åtgärder fortfarande befinner sig i ett utvecklingsskede eller ännu inte nått samtliga avsedda målgrupper. Sammantaget ger utfallet i de aktuella indikatorerna stöd för bedömningen.

Nämndens mål *Nämndens målgrupper är nöjda med de insatser och aktiviteter de får* bedöms som delvis uppfyllt och har en positiv utveckling. Flera strategiskt viktiga insatser har genomförts, däribland stjärnmärkning av verksamheter, en ny demensplan och satsningar på ökad kontinuitet i hemtjänsten. Dessa insatser bedöms bidra till förbättrad kvalitet och vissa effekter kan redan utläsas. Som exempel har den sammantagna nöjdheten ökat inom samtliga verksamhetsområden. Samtidigt kvarstår utvecklingsbehov inom arbetet med beteendemässiga och psykiska symtom vid demens (BPSD) och anpassningar till ny socialtjänstlag. Sammantaget har viktiga förflyttningar gjorts, men flera insatser är av långsiktig karaktär vilket innebär att deras fulla effekter ännu inte kan bedömas.

I december 2025 uppgick antalet anställda inom vård- och omsorgsförvaltningen till 1 601 personer, varav 1 527 var månadsavlönade. Det motsvarar en ökning med 85 anställda jämfört med december 2024, vilket främst förklaras av att Lackarebäcks vård- och omsorgsboende återgick i kommunal regi. Personalomsättningen uppgick till 12,2 procent under 2025, vilket är en ökning jämfört med föregående år (11,5 procent), men fortsatt lägre än 2023 då omsättningen var 14,7 procent. Personalomsättningen bland chefer uppgick till 25 procent, motsvarande 17 personer, varav två var pensionsavgångar. Personalomsättningen bland chefer uppgick till 25 procent, motsvarande 17 personer, varav två pensionsavgångar. Avgångarna är spridda över samtliga verksamhetsområden och den största andelen avser chefer som har övergått till tjänster i andra kommuner.

Den ackumulerade sjukfrånvaron uppgick till 9,5 procent för helåret 2025, en minskning från 9,8 procent 2024. Från maj och framåt låg sjukfrånvaron genomgående lägre än föregående år. Minskningen var särskilt tydlig inom äldreomsorgen, där sjukfrånvaron sjönk från 11,9 till 11,2 procent. Samtliga frånvarointervall har förbättrats jämfört med 2024.

Bakgrund och syfte

Verksamhetsberättelsen är en uppföljning av nämndens verksamhetsplan. Av stadens styrprinciper framgår att samtliga nämnder ska upprätta verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser. Planen är en styrande överenskommelse mellan nämnd och förvaltning. Den följs upp i verksamhetsberättelsen som ställs från förvaltning till nämnd.

Året som gått

Hänt i verksamheten

- För tredje året i rad arrangerades Hälsofestivalen, en festival som ska inspirera Mölndalsbor med funktionsnedsättning till ökad rörelse och gemenskap. Under dagen fick deltagarna ta del av musikunderhållning, testa på bowling samt delta i dans och gympa. Nationella undersökningar visar att personer med funktionsnedsättning generellt sett har en sämre hälsa än övriga befolkningen. Hälsofestivalen är en av de satsningar som görs för att förbättra hälsan för målgruppen.
- Daglig verksamhet har under de senaste åren utvecklat insatsens innehåll med tydligare inriktningar och arbetsplatser. Även lokalerna har utvecklats i syfte att skapa bättre arbetsmiljö för brukare och personal. Under våren invigdes Ekspinnaregatans dagliga verksamhet vilken är den första helt nybyggda dagliga verksamhet som uppförts i Mölndal sedan 1975. Dessutom har nya dagliga verksamheter invigts i lokaler på Pedagogen Park vilket har höjt kvaliteten ytterligare.
- Bifrosts korttidsenhet och två av förvaltningens vård- och omsorgsboenden har blivit diplomerade av Antibiotikasmart Sverige. Att vara en antibiotikasmart verksamhet betyder att enheterna följer hygienrutiner noggrant, arbetar systematiskt för att ge en god och säker vård samt bidrar till att minska behovet av antibiotika. Det är ett samarbetsinitiativ lett av Folkhälsomyndigheten tillsammans med RISE, Strama, ReAct och flera kommuner och regioner. Visionen är ett samhälle där alla bidrar till att antibiotika fortsätter fungera och rädda liv.
- Under året har det skett förändringar av antalet privata utförare. Förvaltningen har godkänt två nya hemtjänstutförare, Trygghetscentrum och A-Omsorg, och sedan slutet av oktober drivs Lackarebäcks vård- och omsorgsboende i intern regi sedan Attendo sa upp sitt avtal.

Uppdrag och organisation

Den kommunala verksamheten ska enligt stadens styrprinciper utvecklas och präglas av framsynt planering och god hushållning samt resultera i en samhällsservice som stämmer väl med kommuninvånarnas behov.

Enligt vård- och omsorgsnämndens reglemente ansvarar nämnden för att ge vård och omsorg till kommuninvånare i behov av stöd i enlighet med:

- Socialtjänstlagen
- Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade
- Hälso- och sjukvårdslagen
- Avtal med Västra Götalandsregionen

Vård- och omsorgsnämnden ska även handlägga ansökningar om bidrag från föreningar och organisationer tillhörande nämndens ansvarsområde.

När det i författning hänvisas till den nämnd som avses i socialtjänstlagen, utför vård- och omsorgsnämnden kommunens uppgifter inom äldreomsorgen och rörande fysiskt, psykiskt och intellektuellt funktionshindrade. Social- och arbetsmarknadsnämnden har det yttersta ansvaret för att enskilda får den hjälp och stöd enligt socialtjänstlagen som de behöver.

Vård- och omsorgsnämnden ska tillsammans och i samverkan med social- och arbetsmarknadsnämnden, utarbeta och följa en riktlinje mellan nämnderna avseende fullgörandet av ansvaret enligt socialtjänstlagen för personer som kan komma att behöva insatser från båda nämndernas ansvarsområde.

Under nämnden lyder vård- och omsorgsförvaltningen. Förvaltningen leds av en förvaltningschef som, inför nämnden, är ansvarig för verksamheten. I förvaltningsledningen ingår uppdragschef, funktionsstödschef, äldreomsorgschef, hälso- och sjukvårdschef, chef för ekonomi och kansli, chef för kvalitet och utveckling, förvaltningscontroller, kommunikatör samt HR-konsult (anställd på stadsledningsförvaltningen).

Nämndens mål

Nämndens mål visar en önskad riktning för hur verksamheten ska utvecklas utifrån nämndens kärnuppdrag och stadens övergripande inriktningar. Målen följs upp med hjälp av indikatorer och kvalitativa beskrivningar som samlats in från verksamheten. I verksamhetsplanen 2025 beslutade nämnden att följa utvecklingen av 17 indikatorer. Resultat saknas för två av indikatorerna eftersom Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) valt att avsluta uppföljningen av dessa på grund av brister i den nationella rapporteringen. Därför innehåller verksamhetsberättelsen uppföljning av 15 indikatorer.

Sammanfattande bedömning

Nämndens mål	Bidrar till kommunfullmäktiges mål	Bedömning	Trend
God hälsa genom hela livet	Främja och stödja självständigt, gott och aktivt liv för alla åldrar	I hög grad uppfyllt	Ökad
Nämndens målgrupper är nöjda med de insatser och aktiviteter de får	Främja och stödja självständigt, gott och aktivt liv för alla åldrar	Delvis uppfyllt	Ökad

Uppföljning per mål

God hälsa genom hela livet

Målet bedöms i hög grad som uppfyllt och utvecklingen visar en fortsatt förbättring över tid. Förvaltningen genomför ett omfattande och målinriktat arbete med fokus på att motverka ofrivillig ensamhet, öka möjligheterna till delaktighet samt stärka den fysiska, psykiska och sociala hälsan. Genomförda insatser har i flera fall gett påvisbara effekter, samtidigt som vissa åtgärder fortfarande befinner sig i ett utvecklingsskede eller ännu inte nått samtliga avsedda målgrupper. Sammantaget ger utfallet i de aktuella indikatorerna stöd för bedömningen. Nedan följer ett urval av det arbete som genomförts under året och som ligger till grund för bedömningen.

Arbete mot ofrivillig ensamhet

Ensamhet kan uppstå i många olika skeden i livet och risken ökar särskilt för den som är äldre, har förlorat en partner, lever med en fysisk eller psykisk funktionsnedsättning eller är anhörig. Att bryta och förebygga ofrivillig ensamhet är en viktig del av förvaltningens förebyggande arbete. Bland både interna och privata utförare av äldreomsorg framhålls vikten av att skapa goda levnadsvanor och sociala sammanhang utifrån brukarnas behov och intresse. Det erbjuds både individuellt anpassade insatser och gruppaktiviteter i syfte att förbättra brukarnas fysiska, psykiska och sociala hälsa. Som exempel erbjuds promenader, hälsosamtal, gymnastik och musikunderhållning. Att stärka personalens förmåga att upptäcka och förebygga ensamhet och ohälsa lyfts fram som en framgångsfaktor.

Förvaltningens volontärverksamhet, med cirka 200 aktiva volontärer, bidrar väsentligt till att minska ofrivillig ensamhet och social isolering bland unga och äldre. Verksamheten kompletterar kommunens ordinarie insatser och bidrar till ökad meningsfullhet för såväl deltagare som volontärer. Efterfrågan är särskilt stor inom vän-till-vän-insatser, samtidigt som rekrytering av nya volontärer har varit svårare i år. För att underlätta engagemang har information och ansökningsformulär förenklats och marknadsföringen ses över. Under året har en riktad satsning genomförts för att stärka volontärernas kompetens inom funktionsstöd och möjliggöra fler uppdrag inom området, men tydliga effekter har ännu inte kunnat identifieras. Mot denna bakgrund planerar verksamheten att rekrytera nya volontärer med ett uttalat intresse för målgruppen.

Förvaltningens anhörigstöd erbjuder en rad olika stödinsatser till anhöriga, både på grupp- och individnivå. Det har genomförts individuella stödsamtal med 117 individer under året, vilket är 19 individer fler än föregående år. De tre vanligaste grupperna av anhöriga som söker stöd är anhöriga till personer med demenssjukdom, anhöriga till personer med psykisk ohälsa eller psykisk sjukdom samt anhöriga till personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar. I de uppföljningar som genomförts framkommer att deltagarna uppskattar insatsen.

Under 2025 avslutades forskningsprojektet där hälsosamtal ingick. Hälsosamtalen syftar till att identifiera ofrivillig ensamhet och hälsoproblematik hos personer i ordinärt boende utan hemtjänst. Målgruppen utvidgades under året från personer över 80 år till att även omfatta

personer över 65 år, till följd av förändrade förutsättningar i statsbidraget som finansierat insatsen.

Genom riktade utskick och informationsinsatser, inklusive en särskild satsning för att nå män i ensamhushåll, har 33 individer deltagit i hälsosamtal, varav 20 män. Andelen män som deltog i insatsen ökade jämfört med föregående år, vilket indikerar att satsningen haft avsedd effekt. Hälsosamtalen har i flera fall resulterat i vidare hänvisning till relevanta stöd- och omsorgsinsatser, såsom hemtjänst, familjefridsteam, volontärverksamhet och samtalsgrupper. Detta visar att insatsen nått avsedd målgrupp och bidragit till att identifiera och synliggöra behov som tidigare inte varit kända för kommunen. Mot bakgrund av de positiva resultaten har insatsen från årsskiftet integrerats i ordinarie träffpunktsverksamhet. Samtidigt pågår utveckling av marknadsföring och arbetssätt, inklusive omvärldsbevakning av andra kommuners arbete med hälsosamtal.

Förbättrad mat och måltidsupplevelse

Folkhälsomyndigheten framhåller social gemenskap, fysisk aktivitet, goda matvanor och meningsfullhet som centrala faktorer för äldres livskvalitet och psykiska hälsa. Detta återspeglas i arbetet på stadens vård- och omsorgsboenden, där både interna och privata utförare arbetar systematiskt med mat och måltider som en integrerad del av omsorgen. Måltidssituationen används inte enbart för att säkerställa ett tillräckligt näringsintag, utan även som ett verktyg för att stärka gemenskap, trivsel, delaktighet och meningsfullhet, exempelvis genom firande av högtider och gemensamma aktiviteter som bakning.

Under året har interna boenden arbetat med politikens satsning för förbättrad mat- och måltidsupplevelse. Insatserna har lett till ökad valfrihet, bättre råvarukvalitet, personalutbildning och stärkt stöd för brukare med tugg- och sväljsvårigheter. Ett arbete för att skapa en mer trivsam och ändamålsenlig måltidsmiljö har påbörjats. Insatserna har lett till positiva indikationer från både brukare och personal, bland annat har samarbetet mellan dag- och nattpersonal stärkts och samverkan med stadens måltidsorganisation har utvecklats. Att det har varit ett gemensamt uppdrag med ett tydligt mål bedöms ha bidragit till det förbättrade samarbetet.

Delaktighet

Inom myndighetsenheterna har arbetssättet Individens behov i centrum (IBIC) och Alternativ och kompletterande kommunikation (AKK) införts, vilket bidragit till kortare och tydligare utredningar samt stärkt delaktighet och rättssäkerhet. Som exempel har utredningarna blivit mer strukturerade, enhetliga och tydligt kopplade till individens faktiska behov samtidigt som bildstöd och andra hjälpmedel stärker brukarnas delaktighet. Förvaltningen har även stärkt barns delaktighet i utredningar och genomfört utbildningar i barnkonsekvensanalys. En betydande förbättring är att det nu tydligt framgår hur socialsekreterare har inhämtat barnets röst. Information från barnet integreras dessutom under aktuella livsområden i IBIC-modulen, vilket stärker individanpassningen och kvaliteten i utredningarna.

Bland förvaltningens utförarverksamheter, både interna och privata, pågår arbete för att öka brukares och patienters delaktighet i sin vård och omsorg. Bland annat genomförs journalgranskningar och granskningar av genomförandeplaner i syfte att identifiera utvecklingsområden och goda exempel. Efter granskningarna har åtgärder genomförts i form av

kompetensutveckling. Resultatet av arbetet avspeglas i indikatorerna för delaktighet, där fyra av fem indikatorer visar en positiv utveckling jämfört med föregående år.

Kris- och beredskapsförmåga

En god kris- och beredskapsförmåga är avgörande för att upprätthålla vård och omsorg vid kritiska situationer. Under året har förvaltningen kartlagt beredskapen inom de samhällsviktiga verksamheterna. Kartläggningen visade att majoriteten av enheterna har grundläggande beredskap, samtidigt som en betydande andel av kris- och kontinuitetsplanerna behöver revideras och personalens kunskap stärkas.

Under året har förvaltningens beredskap testats vid tre olika tillfällen, två elavbrott och ett vattenavbrott, vilka hanterades utan allvarliga störningar. Samtidigt identifierades behov av tydligare roll- och ansvarsfördelning och bättre informationsflöden. Under 2026 är fokus att sprida kännedom om styrdokument, genomföra övningar och utbildningar samt följa upp efterlevnaden via internkontroll för att säkerställa att beredskapen fungerar i praktiken och kontinuerligt förbättras.

Indikator (KPI)	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
Genomförda hälsosamtal med personer 80+ som har trygghetslarm (antal individer)	-	33	33
Anhöriga som fått individuellt samtal från anhörigstödet (antal individer)	-	98	117
Personalen brukar ta hänsyn till mina åsikter och önskemål om hur hjälpen ska utföras, hemtjänst (%)	85	85	86
Personalen brukar ta hänsyn till mina åsikter och önskemål om hur hjälpen ska utföras, vård- och omsorgsboende (%)	74	78	74
Jag får bestämma om saker som är viktiga för mig hemma, Bostad med särskild service (%)	69	-	78
Jag får den hjälp jag vill ha av mina assistenter, personlig assistans (%)	88	-	88
Jag får bestämma om saker som är viktiga för mig hemma, boendestöd (%)	82	-	86

(-) indikerar att resultat saknas på grund av att indikatorn är ny eller att ingen undersökning genomfördes det aktuella året.

Nämndens målgrupper är nöjda med de insatser och aktiviteter de får

Målet bedöms som delvis uppfyllt och har en positiv utveckling. Flera strategiskt viktiga insatser har genomförts, däribland stjärnmärkning av verksamheter, en ny demensplan och satsningar på ökad kontinuitet i hemtjänsten. Dessa insatser bedöms bidra till förbättrad kvalitet och vissa effekter kan redan utläsas. Som exempel har den sammantagna nöjdheten ökat inom samtliga verksamhetsområden. Samtidigt kvarstår utvecklingsbehov inom arbetet med beteendemässiga och psykiska symtom vid demens (BPSD) och anpassningar till ny socialtjänstlag. Sammantaget har viktiga förflyttningar gjorts, men flera insatser är av långsiktig karaktär vilket innebär att deras fulla effekter ännu inte kan bedömas. Nedan följer ett urval av det arbete som genomförts och som ligger till grund för bedömningen.

Förberedelse inför ny lagstiftning

Ny socialtjänstlag trädde i kraft den 1 juli 2025. Inför förändringen reviderades och uppdaterades nämndens delegationsordning. Det genomfördes även nödvändiga förändringar i verksamhetssystem och insatser utan behovsprövning inventerades. Vidare har samtliga verksamhetsområden genomfört nulägesanalyser och skattningar som ger en samlad bild av styrkor och förbättringsområden för att uppfylla intentionerna i lagstiftningen. Genom dessa analyser har förvaltningen lagt grunden för ett mer systematiskt utvecklings- och omställningsarbete, vilket har utgjort underlag för både nämndens verksamhetsplan och förvaltningens verksamhetsplanering för 2026. I planeringen ingår bland annat aktiviteter för att öka tillgängligheten, skapa nya vägar in till verksamheten samt vidareutveckla arbetet med digital teknik.

Utvecklade arbetssätt vid demens och personcentrering

Personcentrerad vård och omsorg har varit ett prioriterat utvecklingsområde under året. Inom nämndens korttidsverksamhet har arbetet bidragit till mer strukturerade och trygga processer i mottagande och omvårdnad. Bland annat har kontaktmannaskap införts och ett standardiserat underlag vid mottagande av brukare har tagits fram, vilket skapar bättre förutsättningar för kontinuitet och individanpassning.

Genom en gemensam GR-enkät följs årligen hur patienter över 18 år i ordinärt boende upplever den kommunala primärvården. Årets resultat visar att patientnöjdheten ökat och att Mölndals kommun ligger över genomsnittet när det gäller upplevd personcentrering i vården. Även personalens upplevelse av hur personcentrerad vården är överensstämmer med patienternas bedömning, vilket är väldigt positivt.

Under 2025 har förvaltningens arbete för att stärka vården och omsorgen för personer med demenssjukdom fortsatt. Kunskapen om demenssjukdomar hos alla yrkesgrupper har förstärkts och tvärprofessionella arbetssätt har vidareutvecklats för att öka livskvaliteten. En förvaltningsövergripande demensplan har tagits fram för att nå patienter och brukare tidigare samt säkerställa jämlik vård och omsorg.

Förvaltningens två dagverksamheter samt ett vård- och omsorgsboende har stjärnmärkts, och under 2026 förväntas resterande interna boenden genomgå samma certifiering. Stjärnmärkningen innebär att all personal har genomgått utbildningsmodellen *Stjärnmärkt* från

Svenskt Demenscentrum, som syftar till att stärka kunskap om demenssjukdomar och utveckla personcentrerade arbetssätt. Redan nu syns positiva effekter av insatsen, bland annat förbättrat bemötande, utvecklad social dokumentation, mer strukturerade kvalitetsrutiner och ökad trygghet för personer med demenssjukdom.

Samverkan

Under året har en utvärdering av teamträffar i vård- och omsorgsboende, ordinärt boende samt inom rehabenheten genomförts. Utvärderingen visar samstämmigt på en betydande utvecklingspotential, särskilt avseende struktur, innehåll och samordning. Det finns även ett tydligt behov av att vidareutveckla arbetet med BPSD-skattningar i syfte att säkerställa en mer sammanhållen och personcentrerad vård och omsorg.

Med anledning av detta kommer gemensamma mål att formuleras för äldreomsorg, funktionsstöd och hälso- och sjukvårdsverksamheten inför kommande år, för att stärka det tvärprofessionella arbetet och tydliggöra gemensamt ansvar. Inom funktionsstöd pågår parallellt ett internt utvecklingsarbete med fokus på att etablera nya teambaserade arbetssätt mellan olika professioner. Arbetet syftar till att förbättra samordning, tydliggöra roller och stärka helhetsperspektivet kring brukaren, och kommer att fortsätta under 2026.

Digitalt stöd

Under året har stadens bibliotek identifierat att fler äldre Mölndalsbor än tidigare söker stöd i digitala frågor. Trots att internetanvändningen i Sverige generellt sett är hög visar nationella undersökningar att det i huvudsak är personer i pensionsåldern som helt eller delvis står utanför den digitala utvecklingen. Mot denna bakgrund har vård- och omsorgsförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen formulerat ett gemensamt uppdrag att utveckla arbetet kring digitalt stöd.

Vård- och omsorgsförvaltningen har redan ett etablerat och utvecklat stöd genom funktionen digital fixare som erbjuder personer över 70 år individuellt stöd i användning av digital teknik. Stödet ges genom hembesök, på träffpunkter eller i förvaltningens visningsrum, som invigdes under 2025 på ett av stadens vård- och omsorgsboenden. I visningsmiljön kan den digitala fixaren demonstrera digitala verktyg och ge äldre möjlighet att prova teknik i en trygg och pedagogisk miljö.

Kontinuitet

Flera privata utförare av hemtjänst betonar att de arbetar aktivt för att stärka kontinuiteten, med målet att skapa trygghet och hög kvalitet i omsorgen. Det innebär bland annat att planera så att brukarna möter så få olika medarbetare som möjligt, att insatserna utförs konsekvent och vid ungefär samma tidpunkt varje gång. Kravet på fast omsorgskontakt uppges ha bidragit till en mer sammanhållen vård och omsorg, utformad efter individens behov och önskemål. På sikt förväntas detta leda till ökad nöjdhet och bättre livskvalitet.

Även förvaltningens myndighetsenheter samarbetar med utförarverksamhet för att utveckla kontinuiteten och tillgängligheten. Genom mottagningsteam inom socialpsykiatri, utsedda socialsekreterare i team inom myndighet SoL och specialiserade team för vuxna, barn och personlig assistans inom myndighet LSS skapas bättre tillgänglighet, kontinuitet och helhet i arbetet.

Indikator (KPI)	Utfall 2023	Utfall 2024	Utfall 2025
Upplevd tillgänglighet till sjuksköterska (%)	63	63	69
Läkemedelsavvikelser (antal)	2 473	2 576	2433
Sammantagen nöjdhet med sin hemtjänst (%)	82	82	85
Sammantagen nöjdhet med sitt vård- och omsorgsboende (%)	76	74	79
Sammantagen nöjdhet med hjälpen och stödet som ges, bostad med särskild service (%)	70	-	76
Sammantagen nöjdhet med hjälpen och stödet som ges, personlig assistans (%)	88	-	*
Sammantagen nöjdhet med hjälpen och stödet som ges, boendestöd (%)	74	-	74
Väntetid från ansökan till erbjuden plats, vård- och omsorgsboende (dagar)	101	70	**

(-) indikerar att resultat saknas på grund av att indikatorn är ny eller att ingen undersökning genomfördes det aktuella året. (*) inget resultat redovisas på grund av för få svarande. (**) resultat kommer i början av 2026.

Uppdrag

Stadens politiska HI-grupp har tagit fram ett förslag om ett gemensamt och övergripande mål för stadens mjuka nämnder (nämnderna för skola, utbildning, vård och omsorg, social och arbetsmarknad samt kultur och fritid). Målet lyder: *Barn och unga mår bra, lyckas i skolan och har framtidstro*. Vård- och omsorgsnämnden har gett förvaltningen i uppdrag att bidra till målet.

Målet bedöms som delvis uppfyllt med en positiv trend. Under 2025 har flera viktiga insatser inletts, bland annat stadsgemensamt fokus för arbetet med anhörigstrategin, förbättrad korttidstillsyn för barn samt deltagande i skolnärvaroteamet. Arbetet är till stor del pågående och många av åtgärderna syftar till att bygga upp strukturer samt förbereda för kommande förbättringar, vilket innebär att konkreta resultat endast kan redovisas till viss del. Vård- och omsorgsnämnden är också beroende av övriga nämnder för att nå god effekt varför samverkan i den gemensamma ledningsgruppen för barn och unga ses som en viktig förutsättning. Nedan följer ett urval av det arbete som genomförts utifrån vård- och omsorgsförvaltningens perspektiv.

Barn som anhöriga

Vård- och omsorgsförvaltningens arbete med att omhänderta den nationella anhörigstrategin fortsätter. Bland annat har ansvarsfördelningen kring anhörigstöd mellan vård- och omsorgsförvaltningen och social- och arbetsmarknadsförvaltningen kartlagts, med särskilt fokus på barn som anhöriga.

Den 1 juli 2026 förväntas en lagändring träda i kraft som förtydligar socialnämndens ansvar att ge stöd till barn som anhöriga. Mot denna bakgrund kommer ett förslag att tas fram för hur

stödet kan utformas. Barn som anhöriga är en utsatt och ofta bortglömd grupp, där anhörigrollen kan medföra negativa konsekvenser såsom sämre skolresultat, begränsad möjlighet till delaktighet i sociala sammanhang och fritidsaktiviteter samt ökad risk för psykisk ohälsa, beroendeproblematik och kriminalitet i vuxen ålder. Arbetet med att utveckla och stärka stödet till barn som anhöriga är därför ett prioriterat utvecklingsområde för staden.

Korttidstillsyn och skolnärvaro

Sedan 2025 har barn med korttidstillsyn sin insats i skolans lokaler även efter skoldagens slut, vilket innebär en bättre vardag för barnen som slipper transporteras mellan olika lokaler i staden. Det finns ambition om att utveckla arbetet med skolförvaltningen i syfte att skapa fler vinster för både barnen och verksamheten i stort.

Staden har ett skolnärvaroteam där även representanter från vård- och omsorgsförvaltningen ingår. Teamet arbetar med elever som riskerar eller redan befinner sig i skolavbrott med målet att stärka deras anknytning till skolan, öka deras välmående och skolnärvaro. Vård- och omsorgsförvaltningen bidrar framför allt genom kunskapshöjande insatser riktade till andra aktörer inom staden som möter barnen direkt, exempelvis frågor som rör LSS-lagstiftningen.

Ekonomi

Konto	2023	2024	2025
Försäljning	8.0	7.3	9.2
Taxor och avgifter	60.6	62.2	65.8
Bidrag	90.1	80.9	95.6
Övriga intäkter	51.0	53.7	56.5
Intäkter	209.6	204.1	227.1
Personalkostnader	-871.0	-914.2	-890.0
Lämnade bidrag	-33.2	-29.8	-31.3
Köp av verksamhet	-277.2	-280.7	-285.1
Lokalhyror och övriga fastighetskostnader	-135.2	-138.1	-151.3
Materialkostnader	-27.8	-20.7	-23.4
Övriga kostnader	-117.6	-117.4	-123.2
Kapitalkostnader	-7.5	-9.0	-8.7
Kostnader	-1 469.5	-1 509.8	-1 513.0
Verksamhetens nettokostnader	-1 259.9	-1 305.7	-1 285.9
Budget	1 235.0	1 284.8	1 286.0
Årets resultat	-24.9	-20.9	0.1
Godkänd resultatpåverkan	-20.0		

	Utfall 2024	Utfall 2025	Budget 2025	Resultat 2025
Nämnd, förvaltningsledning och stab	-107.6	-77.8	-79.2	1.5
Funktionsstöd	-533.4	-539.4	-566.9	27.5
Äldreomsorg	-664.6	-668.8	-639.9	-28.9
Summa Vård och omsorgsnämnden	-1 305.7	-1 285.9	-1 286.0	0.1

Årets resultat jämfört med budget

Vård- och omsorgsnämnden redovisade ett positivt resultat mot budget om 0,1 miljoner kronor motsvarande 0,0 procent av nämndens nettobudget. Under året bedrevs ett aktivt arbete inom samtliga kommunbidragsområden i enlighet med den handlingsplan som togs fram efter genomlysningen, med syfte att bromsa kostnadsutvecklingen och uppnå budget i balans. Nämnden tilldelades även ett tillfälligt anslag om 16,2 miljoner kronor från kommunstyrelsens förfogandeanslag för budgetåret 2025. Medlen avsåg strukturella kostnadsökningar som inte kunde hanteras inom ordinarie ram, bland annat ökad efterfrågan på vård och omsorg, prisökningar på externt köpta platser samt ökade lokalkostnader. I resultatet ingick även en uppbokad kostnad om 1,2 miljoner kronor avseende förväntade ersättningar till gravida medarbetare som under covid-19-pandemin inte kunde arbeta på grund av smittorisk. Kostnaden grundar sig på domstolsbeslut och avser mellanskillnaden mellan graviditetspenning och ordinarie lön inklusive ränta.

Nämnd, förvaltningsledning och stab redovisade ett positivt resultat mot budget om 1,5 miljoner kronor. Det positiva resultatet förklarades huvudsakligen av det tillfälliga tillskottet om 16,2 miljoner kronor från kommunstyrelsens förfogandeanslag, vilket redovisades centralt men avsåg att täcka opåverkbara kostnadsökningar inom samtliga kommunbidragsområden. Det kvarstående underskottet inom nämnd, förvaltningsledning och stab, exklusive förfogandeanslaget, förklarades i huvudsak av att tidigare omorganisationer inte fullt ut hade beaktats i tidigare budgetprocesser. Nämnden tilldelades även 1,0 miljoner kronor för inköp av arbetsskor under 2025, varav 0,2 miljoner kronor användes under året. Medlen placerades centralt och fördelades till verksamheterna i samband med inköp.

Kommunbidragsområde funktionsstöd redovisade ett positivt resultat mot budget om 27,5 miljoner kronor. Inom funktionsstöd i egen regi uppgick resultatet till 0,3 miljoner kronor. Bostäder med särskild service i egen regi redovisade ett överskott om 3,2 miljoner kronor, vilket främst berodde på att fyra platser inom socialpsykiatri inte var belagda under året. Daglig sysselsättning uppvisade ett positivt resultat på grund av bidrag för att genomföra ett projekt tillsammans med samordningsförbundet Insjöriket, vilket inte förbrukades fullt ut. Tack vare en förbättrad resursplanering redovisade boendestöd ett överskott med 1,5 miljoner kronor. Korttidsverksamheterna inom LSS redovisade ett negativt resultat mot budget om 3,3 miljoner kronor på grund av svårigheter med bemanningsplaneringen. En översyn pågår av resursplaneringen för att vända utvecklingen. Även korttidsenhet inom SoL redovisade ett negativt resultat om 0,8 miljoner kronor, där större delen av underskottet berodde på att planerad försäljning av platser till social- och arbetsmarknadsnämnden uteblev.

Köpta externa insatser inom funktionsstödsområdet redovisade en positiv budgetavvikelse om 27,2 miljoner kronor. Detta berodde främst på att antalet köpta platser inom bostad med särskild service var lägre än planerat, bland annat på grund av svårigheter att hitta boenden som motsvarade brukarnas behov. Bristen på tillgängliga platser ledde samtidigt till tre viten om totalt 2,9 miljoner kronor.

Kommunbidragsområde äldreomsorg redovisade ett negativt resultat mot budget om 28,9 miljoner kronor. Den största avvikelsen återfanns inom vård- och omsorgsboende i egen regi, med ett underskott om 28,9 miljoner kronor. Budgetavvikelsen berodde bland annat på en omställning av personal i samband med neddragning av platser under våren, på höga personalkostnader under sommaren samt utmaningar i att anpassa verksamhetens kostnadsstruktur till beslutad LOV-ersättning. Vård- och omsorgsboende tilldelades 3,0 miljoner kronor i budget för en förbättrad matkvalitet, vilka har förbrukats i sin helhet.

Hemtjänsten i egen regi redovisade ett positivt resultat mot budget om 5,3 miljoner kronor. Det positiva resultatet förklarades främst av fler beviljade timmar samt svårigheter i att rekrytera personal, vilket resulterade i att timanställda användes i större utsträckning. Verksamheten tilldelades även statsbidrag för tre omsorgshandledare och arbetade under året med effektivare schemaplanering och ökad samverkan mellan enheterna.

Hälso- och sjukvården redovisade en positiv budgetavvikelsen om 8,9 miljoner kronor. Det positiva resultatet berodde främst på vakanta tjänster och erhållna statsbidrag samt på en anpassning av bemanningen med sjuksköterskor inom vård- och omsorgsboenden med anledning av ett statsbidrag som upphör 2026. Verksamheten genomförde även ett förändrat arbetssätt inom hemtjänst natt och hade under året inga kostnader för utskrivningsklara patienter.

Köpta interna och externa insatser inom äldreomsorg redovisade ett negativt resultat mot budget om 14,2 miljoner kronor. Antal ärenden ökade från 1912 i januari till 2016 i december. Hög beläggning på både vård- och omsorgsboende och korttidsboende medförde att fler beviljades hemtjänst i väntan på ledig plats. Antalet belagda platser inom vård- och omsorgsboende, i både intern och extern regi, var sammantaget 17,7 procent högre än budget. Även antalet beviljade hemtjänsttimmar i intern och extern regi översteg budget med 1,8 procent.

Intäkts- och kostnadsutveckling jämfört med föregående år

Vård- och omsorgsnämnden hade en positiv nettokostnadsutveckling jämfört med föregående år om 19,7 miljoner kronor motsvarande 1,5 procent. Personalkostnaderna minskade med 24,2 miljoner kronor. Lägre personalomkostnadspålägg motsvarande 42,3 miljoner kronor bidrog till lägre kostnader, medan den årliga lönerrevisionen innebar en ökning med 28,4 miljoner kronor. Förutom ett tillskott av medel ur kommunstyrelsens förfogandeanslag med 16,2 miljoner kronor, var den största orsaken till minskad nettokostnad personalanpassningar inom äldreomsorgen samt omorganisation inom stödfunktionerna.

Kommunbidragsområde nämnd, förvaltningsledning och stab hade en nettokostnadsminskning med 30,1 miljoner kronor motsvarande 27,9 procent.

Personalkostnaderna minskade med 8,5 miljoner kronor. Lägre personalomkostnadspålägg motsvarande 3,2 miljoner kronor bidrog till lägre kostnader, medan den årliga lönerevisionen innebar en ökning med 2,5 miljoner kronor. En större del av minskningen, 7,8 miljoner kronor, berodde på färre medarbetare efter omorganisering inom stödfunktioner som genomfördes till följd av genomlysningen. Övriga kostnader minskade med 1,7 miljoner kronor och berodde främst på lägre kostnader för trygghetsskapande teknik. Intäkterna ökade då 16,2 miljoner kronor erhöles ur kommunstyrelsens förfogandeanslag.

Kommunbidragsområde funktionsstöd hade en nettokostnadsökning med 5,2 miljoner kronor, motsvarande 1,0 procent. Personalkostnader inklusive personalomkostnadspålägg minskade med 6,8 miljoner kronor, motsvarande 1,8 procent. Lägre personalomkostnadspålägg motsvarande 18,3 miljoner kronor och bidrog till lägre kostnader, medan löneavtalet innebar en kostnadsökning med 12,2 miljoner kronor. Lönekostnaderna ökade med 3,1 procent vilket var något lägre än den årliga lönerevisionen motsvarande 3,3 procent. Detta berodde främst på en utökning av verksamheten till följd av ökad brukarvolym inom daglig verksamhet samt på förstärkt bemanning på två enheter inom socialpsykiatri, mot bakgrund av ett mer omfattande stödbehov. Resultatmässigt balanserades detta delvis av minskad personal inom personlig assistans till följd av volymminskning. Vidare låg personalkostnaderna för boendestöd, samordnare och övriga enheter inom bostäder med särskild service under den årliga lönerevisionens nivå, vilket förklarades av en förbättrad resursplanering.

Kostnaderna för köp av huvudverksamhet minskade med 2,1 miljoner kronor motsvarande 3,0 procent. Köpta platser i bostad med särskild service minskade med 2,4 miljoner kronor vilket berodde på lägre volymer med 9,6 procent. Kostnaderna för köpt daglig verksamhet ökade med 0,7 miljoner kronor på grund av en volymökning med 3,4 procent. Omsorgsprisindex ökade med 3,6 procent för köpta insatser inom funktionsstödsområdet vilket motsvarar en merkostnad på 0,5 miljoner kronor jämfört med stadens indexuppräknings på 2,5 procent.

Lokalkostnaderna ökade med 8,8 miljoner kronor, motsvarande 16,5 procent. Ökningen förklarades främst av evakuering till nyare och därmed dyrare lokaler inom daglig verksamhet samt etableringen av två nya enheter. Därutöver omräknades ytan vid Fässbergsskolan mellan skolverksamhet, korttidstillsyn och daglig verksamhet inom funktionsstöd, vilket bidrog till högre lokalkostnader.

Kommunbidragsområde äldreomsorg hade en nettokostnadsökning med 5,1 miljoner kronor motsvarande 0,8 procent. Personalkostnaderna minskade med 8,9 miljoner kronor eller 2,0 procent. Lägre personalomkostnadspålägg motsvarande 20,8 miljoner kronor bidrog till lägre kostnader, medan löneavtalet 2025 innebar en ökning med 13,7 miljoner kronor. Personalkostnaderna inom vård- och omsorgsboende ökade med 1,2 miljoner kronor, vilket berodde på att Lackarebäckers vård- och omsorgsboende övergick från extern till egen regi från 22 oktober. Lägre personalomkostnadspålägg samt en neddragning med 16 platser från våren dämpade ökningen. Antal belagda platser i egen regi ökade totalt med 3,7 procent jämfört med föregående år. Personalkostnaderna inom hemtjänst dag och kväll minskade med 6,2 miljoner kronor vilket dels berodde på restriktiv bemanning, men följdes av svårigheter i att rekrytera ny personal trots att den beviljade tiden ökade med 7,8 procent. Inom hälso- och sjukvården minskade personalkostnaderna med 5,2 miljoner kronor. Minskningen berodde främst på

vakanta tjänster och annan frånvaro, men även på ett förändrat arbetssätt inom hemtjänst natt samt att hälso- och sjukvården påbörjade en avveckling av insatsen trygg hemgång inför 2026.

Kostnaderna för köp av huvudverksamhet ökade med 6,5 miljoner kronor motsvarande 3,1 procent. Inom hemtjänsten minskade kostnaderna för köpt verksamhet med 0,4 miljoner kronor på grund av färre beställda timmar inom den externa regin, som under perioden minskade med 2,5 procent. Vård- och omsorgsboende hade en kostnadsökning med 7,0 miljoner kronor. Köpta platser i externa boenden ökade med 0,7 procent. Ökningen förklarades av ett nytt LOV-boende med 60 platser som startade i februari 2024. Lackarebäcks vård- och omsorgsboende gick över från extern till egen regi från slutet av oktober 2025. Antal platser i extern regi kommer därför att gå ner år 2026, om inga nya externa boenden tillkommer. Omsorgsprisindex ökade med 3,6 procent för vård- och omsorgsboende vilket motsvarar en merkostnad på 1,6 miljoner kronor jämfört med stadens indexuppräknings på 2,5 procent.

Lokalkostnaderna ökade med 4,7 miljoner kronor motsvarande 5,8 procent vilket berodde på hyreshöjningar. Övriga kostnader ökade med 8,8 miljoner kronor motsvarande 9,6 procent vilket berodde på prisökningar, ökade driftskostnader då Lackarebäcks vård- och omsorgsboende gick över till egen regi samt på 3,0 miljoner kronor för förbättrad måltidskvalitet inom stadens vård- och omsorgsboenden. Intäkterna ökade med 6,1 miljoner kronor motsvarande 3,9 procent vilket berodde på ökade volymer och prisuppräknings. Oavsett regi ökade antal beviljade timmar hemtjänst med 4,4 procent och antal belagda platser inom vård- och omsorgsboende med 2,3 procent, jämfört med föregående år.

Investeringar

Årets investeringar	Utfall Jan - Dec 2025	Budget helår 2025	Resultat Jan - Dec 2025
SLF IT-investeringar inom avdelningen IT/Telefoni	0		0
Summa Kommunstyrelsen	0		0
VOF Övriga inventarier	-6 163	-9 000	2 837
Summa Vård- och omsorgsnämnden	-6 163	-9 000	2 837
Summa Investeringar, övriga nämnder	-6 163	-9 000	2 837

Vård- och omsorgsnämnden redovisade en positiv budgetavvikelse om 2,8 miljoner kronor för investeringsbudgeten.

Kommunbidragsområde nämnd, förvaltningsledning och stab redovisade ett överskott om 1,4 miljoner kronor till följd av restriktivitet avseende inköp i avvaktan på projektet framtidens arbetssätt.

Kommunbidragsområde funktionsstöd använde 2,9 miljoner kronor av det totala investeringsutrymmet på 3,8 miljoner kronor vilket gav en positiv budgetavvikelse med 0,9 miljoner kronor. Största delen bestod av inköp av inventarier till nya dagliga verksamheter samt möbler och förvaringsskåp till bostäder med särskild service. Det köptes också in medicinskåp, HLR-dockor och en signalförstärkare för att få mobiltäckning på ett boende med särskild

service. En planerad investering om ca 0,3 miljoner kronor i nytt tag- och låssystem på ett boende blev försenad och kommer att ske under 2026.

Kommunbidragsområde äldreomsorg använde 3,2 miljoner kronor av det totala investeringsutrymmet på 3,8 miljoner kronor vilket innebar en positiv budgetavvikelse med 0,5 miljoner kronor. Inom hälso- och sjukvården användes medlen till inköp av inventarier, läkemedelsskåp och sårbehandlingslaser. Hemtjänsten köpte in hjärtstartare, elcyklar och HLR-dockor. Inom vård- och omsorgsboende användes medlen till inköp av köksutrustning, lyftar, sängar, möbler och madrasser. Av inköpen har 1,3 miljoner kronor använts till initiala investeringsbehov av möbler, sängar och lyftar på Lackarebäcks vård- och omsorgsboende. År 2026 är 1,0 miljoner kronor avsatt för ytterligare investeringar på Lackarebäcks vård- och omsorgsboende.

Personal

I december 2025 uppgick antalet anställda inom vård- och omsorgsförvaltningen till 1 601 personer, varav 1 527 var månadsavlönade. Det motsvarar en ökning med 85 anställda jämfört med december 2024, vilket främst förklaras av att Lackarebäcks vård- och omsorgsboende återgick i kommunal regi. Förvaltningen har fortsatt tillämpa en restriktiv rekrytering och har i flera fall valt att inte återbesätta vakanta tjänster. Inom verksamhetsområdet funktionsstöd minskade exempelvis antalet anställda från 732 till 694 under året.

	2024	2025
Alla anställnings- och löneformer	1 516	1 601
Månadsavlönad	1 427	1 527
Timavlönad	92	77

Tabell: Alla anställnings- och löneformer exkl. förtroendevalda, uppdragstagare och juridiska personer

Personalomsättningen inom nämndens ansvarsområde uppgick till 12,2 procent under 2025, vilket är en ökning jämfört med föregående år (11,5 procent), men fortsatt lägre än 2023 då omsättningen var 14,7 procent. Personalomsättningen bland chefer uppgick till 25 procent, motsvarande 17 personer, varav två var pensionsavgångar. Avgångarna är spridda över samtliga verksamhetsområden och den största andelen avser chefer som har övergått till tjänster i andra kommuner.

Kompetensförsörjning är ett prioriterat område inom vård- och omsorgsförvaltningen, med hänsyn till den demografiska utvecklingen och det begränsade inflödet av ny personal. Under året har en kompetensförsörjningsplan antagits, och förvaltningen har bland annat deltagit i den nationella kampanjen Go Care samt genomfört ett pilotprojekt med praktik i gruppform för att visa upp verksamheterna för elever.

Förvaltningen har även genomfört flera utbildningsinsatser. Inom Äldreomsorgslyftet har 15 medarbetare slutfört utbildning till undersköterska, och ytterligare 22 har varit under utbildning vid årets slut. Därtill har sex personer påbörjat utbildning till specialistundersköterska. Som det framkommit i årets internkontroll har andelen behörig personal inom äldreomsorgen minskat

något, vilket tillsammans med rekryteringssvårigheter i hemtjänsten understryker behovet av fortsatt arbete med att säkra tillgången till formell kompetens.

Språkutvecklingsinsatser har fortsatt genom samverkan med Campus Mölndal och Lingio. Under året har 27 medarbetare deltagit i utbildning i yrkessvenska. Arbetet är en förberedelse inför språkraven inom äldreomsorgen som träder i kraft den 1 juli 2026, och som förvaltningen under 2026 kommer att behöva analysera vidare utifrån lokala behov och förutsättningar.

För att fördjupa kunskapen om vad som påverkar medarbetares vilja att stanna kvar i förvaltningen har två nya frågor införts i 2025 års medarbetarenkät. Undersökningen genomfördes under hösten och hade en svarsfrekvens på 82 procent. Förvaltningen har en positiv utveckling i det sammanvägda indexet för Hållbart medarbetarengagemang (HME), som ökade från 77 till 79. Samtidigt identifierades arbetsmiljö och hälsa som fortsatt största utmaning. Resultatet inom området "att vara chef" har försämrats, särskilt inom äldreomsorgen och hälso- och sjukvården. Enkätsvaren kommer att analyseras vidare och ligga till grund för det systematiska arbetsmiljöarbetet samt arbetet med att utveckla och behålla personal.

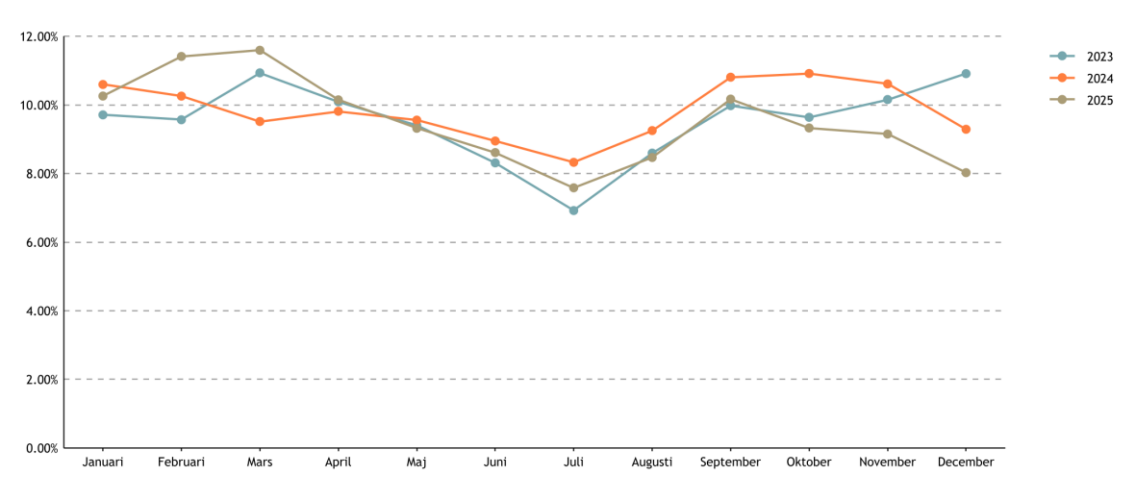
Sjukfrånvaro och arbetsskador

Den ackumulerade sjukfrånvaron uppgick till 9,5 procent för helåret 2025, en minskning från 9,8 procent 2024.

Sjukfrånvaro % Jan - December	
2023	9.5%
2024	9.8%
2025	9.5%

Tabell: Ackumulerad sjukfrånvaro, alla anställnings- och löneformer exkl. förtroendevalda, uppdragstagare och juridiska personer

Från maj och framåt låg sjukfrånvaron genomgående lägre än föregående år. Minskningen var särskilt tydlig inom äldreomsorgen, där sjukfrånvaron sjönk från 11,9 till 11,2 procent. Samtliga frånvarointervall har förbättrats jämfört med 2024.



Tabell: Sjukfrånvaro per månad, alla anställnings- och löneformer exkl. förtroendevalda, uppdragstagare och juridiska personer

Antalet anmälda arbetsskador ökade från 472 till 605, främst på grund av fler skador utan frånvaro. Arbetsskador med frånvaro minskade från 81 till 52. Den vanligast uppgivna orsaken i anmälningarna till arbetsskador är kategorin "hot, våld, chock eller rädsla". Tillbuden minskade från 747 till 676. Den vanligast uppgivna orsaken till tillbud är organisatoriska och/eller sociala faktorer.

Intern kontroll

Arbetet med intern kontroll redovisas i ett enskilt ärende.

Volym- och kvalitetsmått

Under våren 2025 tog förvaltningen fram en ny modell för volymläkningar, och i budgetförslag 2026-2028 presenterades därför nya mått och indikatorer. De volymer som redovisas nedan är dock framtagna enligt den tidigare modellen och bygger på de mått som beslutades i nämndens tidigare budgetförslag. Från 2026 kommer de nya måtten och indikatorerna att följas.

Funktionsstöd

KPI	Utfall 2024	Budget 2025	Utfall 2025
Bostäder med särskild service, antal årsplatser	241	249	239
varav platser i egen regi-bostäder med särskild service	216	220	216
varav köpta platser-bostäder med särskild service	25	29	23
Korttidsplats SoL, antal årsplatser	7	21	7
varav korttidsplats SoL i egen regi, antal årsplatser	6	8	6
varav korttidsplats SoL i extern regi, antal årsplatser	1	13	1
Daglig verksamhet, antal verkställda beslut	277	273	289
varav beslut i egen regi, daglig verksamhet	277	263	279
varav beslut i extern regi, daglig verksamhet	10	10	10
Personer med personlig assistans enl SFB, antal personer i snitt per månad	67	74	66
varav i egen organisation-personer med personlig assistans enl SFB	5	5	4
Personlig assistans enl SFB, antal timmar utförda i egen regi, snitt per månad	2 878	2 692	1 896
Personlig assistans enl LSS, antal timmar utförda totalt, snitt per månad	3 665	3 613	3 447

Äldreomsorg

KPI	Utfall 2024	Budget 2025	Utfall 2025
Vård- och omsorgsboende, egen regi, antal årsplatser LOV	256	214	266
Vård- och omsorgsboende, privat regi, antal årsplatser LOV	39	15	57
Vård- och omsorgsboende, extern regi, antal årsplatser LOU	179	183	162
Biståndsbedömt trygghetsboende, antal belagda platser per den sista i perioden	38	50	38
Korttidsplats egen regi, antal årsplatser	21	28	28
Korttidsplats extern regi, antal årsplatser	0	0	0
Utskrivningsklara, antal årsplatser	0	0	0
Köpt plats, äldreomsorg	3	3	3
Beviljade hemtjänsttimmar inklusive delegerad HSL, antal i snitt per månad	30 617	31 400	31 950

*utfallet för 'bostäder med särskild service i egen regi 2024 är justerat mot tidigare handlingar som angav antal platser i stället för årsplatser.

Särskilt fokus i denna rapport

Vård och omsorgsnämnden

Den 18 juni 2025 (732/2024) godkände kommunstyrelsen slutrapporten om *Verkställande av rekommendationer enligt genomlysning av vård- och omsorgsnämndens kommunbidragsområden och ekonomi*. Kommunstyrelsen beslutade även att nämnden skulle återrapportera återstående arbete enligt rekommendationer och handlingsplan vid helårsuppföljningen 2025. Nedan följer en beskrivning av det arbete som genomförts efter godkännandet av slutrapporten. Återstående arbete ses numera som en del av förvaltningens löpande utvecklingsarbete.

Omfördelning av kommunbidrag

Ett utvecklat analys- och prognosarbete resulterade i en omfördelning mellan nämndens kommunbidragsområden inför 2026 baserat på analyser av det ekonomiska utfallet över tid, prognoser om framtida behov av vård och omsorg bland stadens invånare samt en analys av nettokostnadsavvikelser. Omfördelningen kommer att utvärderas i samband med framtagande av budgetförslag 2027-2029.

Utvärdering av prognosmodellen

Förvaltningens modell för beräkning av behov (volym) är framtagen med samma grundstruktur som SKR:s modell. Modellen fungerar bra och kommer att följas upp och utvecklas årligen. Samtidigt har förvaltningen påbörjat implementeringen av ny statistikhantering med hjälp av PowerBi vilket kommer leda till ännu bättre statistikunderlag.

Som en central åtgärd för att förbättra ekonomistyrningen har förvaltningen infört en ny prognosrutin som tydliggör roller, ansvar och arbetssätt i den ekonomiska uppföljningen. I detta arbete har gemensamma prognosmallar tagits fram och implementerats. Mallarna säkerställer att samtliga verksamheter utgår från samma tillförlitliga grunddata, använder gemensamma definitioner och arbetar med kvalitetssäkrade beräkningsmodeller. Detta har skapat en mer enhetlig och transparent prognosprocess samt förbättrat möjligheterna till samlad analys på förvaltningsnivå. Prognoserna bygger nu på faktiska utfall, identifierade trender och dokumenterade antaganden. De strukturer och verktyg som införts under 2025 har bidragit till en högre prognossäkerhet, mer tillförlitliga beslutsunderlag samt en mer långsiktigt hållbar ekonomisk styrning.

Nämndens prognos, baserad på utfallet per oktober 2025 och inklusive kommunstyrelsens förfogandeanslag, uppgick till 0,1 miljoner kronor och justerades i prognosen per november till 0,3 miljoner kronor. För helåret 2025 redovisade nämnden därefter ett resultat om 0,1 miljoner kronor. Mot bakgrund av att nämnden är den näst största i staden, med en nettobudget om 1 286 miljoner kronor, visar detta att utvecklingsarbetet har bidragit till en väl fungerande uppföljning.

Analysera och utvärdera effekter av anpassningar

Förvaltningen har vidtagit både kortsiktiga och långsiktiga åtgärder för att skapa en hållbar ekonomi över tid. Arbetet följs upp och rapporteras till nämnden inom ramen för den löpande ekonomirapporteringen. De anpassningar som genomförts under 2025, såsom omorganisation av stabsorganisationen, personalanpassningar inom äldreomsorgen samt en restriktiv rekrytering i hela förvaltningen, har bidragit till minskade nettokostnader.

Stödfunktionernas utveckling

Efter översynen av förvaltningens centrala stödfunktioner avvecklades stabsfunktionen. I samband med detta har vissa befattningar successivt avvecklats samtidigt som nya behov har tillgodosetts, exempelvis genom en förstärkning i lokalstrategiska frågor samt arkiv- och informationssäkerhet. I och med färre centrala stödfunktioner har uppdrag omfördelats, bland annat till verksamhetsutvecklare. Ett förtydligande av roller och ansvar mellan centralt stöd och verksamhetsnära stöd kommer att implementeras under våren 2026.

Effektivare resursfördelningsmodeller

Förvaltningen har i praktiken haft fem stora varianter av resursfördelning: klassiskt anslag, stödbehovsmätning som hanterats som intern handel inom funktionsstöd, LOV-ersättning per beviljad timme inom hemtjänst och LOV-ersättning per belagt dygn inom vård- och omsorgsboende samt ersättning per belagt dygn inom entreprenader för vård- och omsorgsboende enligt lagen om offentlig upphandling.

Efter en översyn beslutade förvaltningsledningen att avveckla nuvarande resursfördelningsmodell inom funktionsstöd till förmån för en ny modell. Den nya modellen kommer att färdigställas under våren 2026 och implementeras under hösten och början av 2027. Syftet är att skapa en enklare modell som kräver mindre administrativt arbete.

Det pågår ett arbete med att se över ersättningsmodellerna för verksamheter som omfattas av lagen om valfrihetssystem (LOV). Ersättningsmodellen för vård- och omsorgsboenden kommer att presenteras för nämnden under våren 2026 och modellen för hemtjänst kommer att presenteras för nämnden under hösten. Revideringarna syftar till att säkerställa att modellerna är ändamålsenliga, transparenta, mer ekonomiskt hållbara och ger förutsättningar för god kvalitet och stabilitet i utförandet.

Utvärdera kodstruktur och redovisning

Förvaltningen har vidareutvecklat kodstruktur och redovisning i ekonomisystemet. Ett konkret steg har varit att införa projektkod för samtliga statsbidrag vilket tidigare saknats. Därutöver har en översyn av den samlade kodanvändningen genomförts i samband med detaljbudgetarbetet. Syftet har varit att säkerställa en mer konsekvent och ändamålsenlig kodanvändning som stärker spårbarheten i den ekonomiska redovisningen och förbättrar möjligheterna till uppföljning.

Stärka samordning kring lokalförsörjning

Samordningen kring lokalförsörjning har stärkts, både internt inom förvaltningen och i samverkan med andra aktörer såsom fastighetsavdelningen och Mölndals bostäder. Bland annat har mötesstrukturen och den löpande dialogen utvecklats. Parallellt pågår ett arbete tillsammans med fastighetsavdelningen med att ta fram en strategisk plan för äldres boende, vilken planeras att presenteras för kommunstyrelsen under våren 2026.

Vidare har ändamålsenligheten inom vård- och omsorgsboenden kartlagts och förändrade förutsättningar för bostad med särskild service har tydliggjorts. Dessutom har kön till bostad med särskild service setts över. Syftet har varit att identifiera möjliga sätt att verkställa fattade beslut, minska kötiderna och därmed reducera risken för vitesförelägganden. Översynen har samtidigt haft ett tydligt brukarperspektiv, med fokus på att snabbare kunna erbjuda boende som motsvarar individens behov och livssituation. Arbetet har resulterat i verkställighet i egen regi för vissa brukare, erbjudande om tidsbegränsade köpta platser för andra samt permanent köp av plats för personer med mycket särskilda diagnoser och behov, där specialinriktat boende bedömts vara den mest ändamålsenliga lösningen.

Förvaltningens arbete har inneburit viktiga förflyttningar inom området. Samtidigt är lokalförsörjning och boendeplanering komplexa frågor, och i takt med genomförda åtgärder har även nya frågeställningar identifierats. Förvaltningen bedömer därför att ytterligare utvecklingsbehov kvarstår. Dessa kommer att hanteras inom ramen för samverkan och stadens ordinarie lokalförsörjningsprocess.

Systematisk effekthemtagning

Förvaltningens framtagna struktur för projekt- och uppdragshantering har utvärderats och bedöms ha bidragit till förbättrad styrning, tydligare prioriteringar samt en mer resurseffektiv projektverksamhet. Strukturen har bland annat skapat bättre förutsättningar för förvaltningsledningen att tidigt ta ställning till om projekt ska initieras innan omfattande personella eller ekonomiska resurser tas i anspråk.

Vidare har strukturen bidragit till en stärkt helhetsbild av pågående projekt samt förbättrade möjligheter till uppföljning av fattade beslut. Strukturen kommer fortsatt att användas och utvecklas löpande i syfte att säkerställa att den är ändamålsenlig och utgör ett effektivt stöd för ledningen och styrningen av projekt- och uppdrag.

Fördjupa det processorienterade arbetssättet

Under året har betydelsen av interna beroendeförhållanden mellan verksamheter beaktats i det strategiska arbetet, bland annat i prioriteringar, resursfördelning och beslutsfattande. Ett led i detta arbete har varit att vidareutveckla förvaltningens processinriktade arbetssätt.

Under året har flera processer kartlagts i syfte att identifiera förbättringsmöjligheter och skapa mer effektiva och kvalitativa arbetssätt. Kartläggningarna har även bidragit till att förtydliga roller och ansvar, standardisera arbetssätt samt lägga grund för förbättrad styrning, uppföljning och resursanvändning. Exempel på processer som har kartlagts är internbudgetarbetet, processen för framtagande av budgetförslag samt in- och utflyttningsprocessen till vård- och omsorgsboende.

Kapacitet att hantera förändring

Under året har en gemensam kompetensförsörjningsplan antagits och förvaltningens ledarskap har utvecklats genom chefsdagar med fokus på struktur, kultur och tillitsbaserad styrning och ledning. Arbetet med stärkt analysförmåga har fortsatt och möjliggörs av bland annat ny statistikhantering. Insatserna utgör en viktig grund för att hantera förändring och kommer att vidareutvecklas löpande.

Stärka nämndens strategiska fokus och ansvarstagande

Samspelet mellan nämnd och förvaltning har stärkts genom tydligare roller, gemensamt ansvarstagande och ökad dialog kring strategiska frågor. Ett årshjul för nämndens arbete har tagits fram och nämndens systematiska kvalitetsarbete har tydliggjorts, inklusive hur styrning och uppföljning hänger samman från nämndnivå till förvaltning. Beslutsunderlagen till nämnden har vidareutvecklats samt den ekonomiska rapporteringen för att säkerställa rätt och tillräcklig information med fokus på mål, resultat, behov och kostnadsutveckling.