

# Granskningspromemoria

GRUNDLÄGGANDE GRANSKNING – VERKSAMHETSBSÖK ANTUNA

ANEBY KOMMUNREVISION 2024

Kommunrevisionen Höglandet  
|Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre|

Diarienummer: KR 2025/2  
Datum: 2025-02-13  
Handläggare: Jens Eriksson  
Organisation: Revisionskontoret, Aneby kommunrevision

---

## Innehållsförteckning

|                                                             |   |
|-------------------------------------------------------------|---|
| 1. Sammanfattning .....                                     | 1 |
| 2. Bakgrund .....                                           | 2 |
| 3. Syfte och revisionsfrågor .....                          | 2 |
| 4. Avgränsning .....                                        | 3 |
| 5. Revisionskriterier .....                                 | 3 |
| 6. Metod .....                                              | 3 |
| 7. Resultat av granskningen .....                           | 4 |
| 7.1 Verksamhetsbesök Antuna .....                           | 4 |
| 7.1.1 Personal och fackliga representanter .....            | 4 |
| 7.1.1.1 Arbetsförhållanden och inflytande .....             | 4 |
| 7.1.1.2 Utbildning och arbetsmiljö .....                    | 4 |
| 7.1.1.3 Ledarskap och rutiner .....                         | 5 |
| 7.1.1.4 Ekonomiska restriktioner och kvalitetsbrister ..... | 5 |
| 7.1.2 Chefer .....                                          | 5 |
| 7.1.2.1 Ekonomisk styrning och verksamhetsuppföljning ..... | 5 |
| 7.1.2.2 Rapporteringssystemet och kvalitetssäkring .....    | 5 |
| 7.1.2.3 Arbetstidsförläggning .....                         | 6 |
| 7.1.2.4 Personalfrågor och kompetensutveckling .....        | 6 |
| 7.1.2.5 Riskhantering och brukarinflytande .....            | 6 |
| 7.1.2.6 Stöd och ledarskap .....                            | 7 |
| 7.2 Stiftelsen Aneby Bostäder .....                         | 7 |
| 7.2.1 Kommunikation och ansvarsfördelning .....             | 7 |
| 7.2.2 Underhåll och investeringar .....                     | 7 |
| 7.2.3 Inomhusklimat och ventilation .....                   | 7 |
| 7.2.4 Hyresfrågor och tekniskt underhåll .....              | 8 |
| 7.2.5 Övriga frågor och åtgärder .....                      | 8 |
| 7.3 Presidiet för sociala utskottet och socialchefen .....  | 8 |

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 7.3.1 Arbetsmiljö och bemanning.....            | 8  |
| 7.3.2 Kompetensutveckling och ledning .....     | 9  |
| 7.3.3 Kvalitet och delaktighet.....             | 9  |
| 7.3.4 Ekonomi och fastighetsfrågor .....        | 9  |
| 7.4 Sammanfattande bedömning och slutsats ..... | 10 |

# 1. Sammanfattning

I samband med den årliga grundläggande granskningen av sociala utskottet har revisionen detta år valt att särskilt inrikta granskningen på verksamheten vid äldreboendet Antuna. Syftet har varit att översiktligt bedöma hur styrning, kvalitet och resurser säkerställs i enlighet med kommunallagen och kommunens reglemente.

Granskningen baseras på information som samlats in vid verksamhetsbesök, där både personal, fackliga representanter och chefer vid äldreboendet Antuna deltog, samt möten med Stiftelsen Aneby Bostäder och en träff med presidiet för sociala utskottet, där även socialchefen var närvarande. Resultaten visar att det finns etablerade strukturer för uppföljning och dialog, men att utmaningar kvarstår inom flera viktiga områden. Det handlar om personalens arbetsmiljö, resursfördelning och fysiska förutsättningar.

Centrala iakttagelser inkluderar:

- **Olika uppfattningar om ledarskapet:** Det råder delade meningar mellan personal och chefer gällande chefskapets närvaro och engagemang. Personalen efterfrågar ett mer synligt och engagerat ledarskap, medan cheferna anser sig vara aktiva och tillgängliga.
- **Begränsad delaktighet:** Personalens inflytande i beslutsprocesser är begränsat, vilket påverkar engagemang och kvalitet i verksamheten. Det är avgörande att skapa en mer systematisk dialog med personalen för att stärka delaktigheten och förbättra arbetsklimatet.
- **Hög arbetsbelastning och schemalägningsutmaningar:** Personalen upplever en hög arbetsbelastning, särskilt inom demensvården, samt utmaningar i schemaläggningen som påverkar återhämtningen negativt. Den nuvarande schemaläggningen, som följer lagkrav på dygnsvila, upplevs som belastande med korta viloperioder och låg flexibilitet.
- **Bristande resurser:** Det finns brister i bemanningen, särskilt inom demensvården, där vårdbehoven upplevs överstiga de tillgängliga resurserna. Resursfördelningen behöver ses över för att säkerställa att tillgängliga resurser matchar verksamhetens behov.
- **Fysiska arbetsmiljöbrister:** Det finns betydande brister i den fysiska arbetsmiljön, såsom otillräcklig ventilation, hög temperatur under sommaren och bristfällig belysning. Det krävs ett stärkt samarbete med Stiftelsen Aneby Bostäder för att hantera underhåll och investeringar.
- **Bristande uppföljning av avvikelser:** Avvikelse rapporteringen följs inte upp systematiskt, vilket försvårar möjligheten att analysera och åtgärda återkommande problem. Ett nytt system för avvikelshantering

Kommunrevisionen Högländet

[Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre]

implementeras under 2025, men det är viktigt att detta system utvärderas och att alla avvikelser registreras och analyseras.

- **Kompetensutveckling:** Det finns ett behov av ökad kompetensutveckling, särskilt inom demensvård, förflyttningsteknik samt hantering av hot och våld. Tidigare utbildningar har ställts in på grund av budgetrestriktioner.

## 2. Bakgrund

Enligt kommunallagen (12 kap. 1 §) ska revisorerna årligen granska all verksamhet inom styrelser och nämnders ansvarsområden i enlighet med god revisionssed. Granskningen syftar till att pröva om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande samt om den interna kontrollen är tillräcklig.

Styrelser och nämnder har ett ansvar att förvalta och genomföra verksamheten i enlighet med tilldelade uppdrag, lagar och föreskrifter. Detta innefattar att bygga upp och tillämpa system och rutiner för ledning, styrning, uppföljning, kontroll och rapportering. Brister i dessa processer kan leda till att verksamheten inte bedrivs på avsett sätt och att mål och beslut inte uppnås.

Den grundläggande granskningen genomförs årligen för samtliga styrelser och nämnder och omfattar en löpande insamling av fakta och iakttagelser. Syftet är att översiktligt bedöma måluppfyllelsen och om det finns tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter.

I revisorernas revisionsplan för 2024 framgår att den grundläggande granskningen baseras på god revisionssed samt de risker som identifierats i revisorernas risk- och väsentlighetsanalys för året. Områden i den grundläggande granskningen granskas översiktligt, men ytterligare områden kan tillkomma utifrån revisorernas bedömning och önskemål.

Revisionskontoret Kommunrevisionen Höglandet har, i enlighet med god revisionssed, bistått Aneby kommunrevision i den grundläggande granskning av sociala utskottet, med särskilt fokus på verksamheten vid äldreboendet Antuna.

## 3. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma hur sociala utskottet säkerställer styrning, kvalitet och resurser vid äldreboendet Antuna. Granskningen utgör en del av den grundläggande granskning som genomförs av sociala utskottets verksamhetsområden.

- Hur väl uppfyller sociala utskottet sitt ansvar för att leda, följa och säkerställa en god styrning och kvalitet vid äldreboendet Antuna?

**Kommunrevisionen Höglandet**  
|Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre|

- Hur säkerställer sociala utskottet att resurser, arbetsmiljö och fysiska förutsättningar vid äldreboendet Antuna är tillräckliga för att uppfylla brukarnas behov och lagkrav

Granskningen avser sociala utskottet.

## 4. Avgränsning

Granskningen är av sin natur begränsad och översiktlig. Den fokuserar på verksamheten vid äldreboendet Antuna som en del av den grundläggande granskningen av sociala utskottet. Utgångspunkten för granskningen är information som erhöles vid verksamhetsbesöket vid Antuna den 14 juni 2024. Denna information har följts upp vid möten med Stiftelsen Aneby Bostäder den 9 september 2024 och presidiet för sociala utskottet den 5 december 2024.

Granskningen omfattar den information som revisionen delgivits vid dessa tillfällen och inkluderar inte förändringar eller beslut som kan ha skett därefter.

## 5. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som användas i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier kan hämtas från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer eller fullmäktige beslut. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- Kommunallag
- Reglemente för kommunstyrelsens och dess utskott
- Tillämpbara interna regelverk och policyer

## 6. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Intervjuer med personal, fackliga representanter och chefer vid Antuna äldreboende för att inhämta deras perspektiv på arbetsmiljö, ledning och resurser.
- Intervjuer med VD och ordförande för Stiftelsen Aneby Bostäder för att förstå ansvars- och rollfördelningen samt fastighetsrelaterade frågor.
- Intervjuer med presidiet för sociala utskottet och socialchefen för att belysa utskottets ledning, styrning och uppföljning av verksamheten.
- Skriftlig synpunkter från en anställd som inte deltog i intervjun.

De intervjuade personerna har getts möjlighet att kvalitetssäkra granskningspromemorian.

**Kommunrevisionen Högländet**

[Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre]

## 7. Resultat av granskningen

### 7.1 Verksamhetsbesök Antuna

#### 7.1.1 Personal och fackliga representanter

##### 7.1.1.1 Arbetsförhållanden och inflytande

Personalen upplever en otillräcklig grad av delaktighet i beslutsprocesser som direkt påverkar deras arbetsmiljö och arbetsuppgifter. Trots att det finns forum för att framföra synpunkter, såsom arbetsplatsträffar (APT), känner personalen att deras faktiska inflytande är begränsat. Det finns en tydlig önskan om att inkluderas tidigare i förändringsprocesser och om förbättrad kommunikation med ledningen.

Schemaläggningen präglas av bristfällig samordning och otillräcklig hänsyn till personalens behov. Den implementerade modellen, som syftar till att uppfylla lagkravet om 11 timmars vila mellan arbetspass, upplevs som en försämring. Personal rapporterar att de ofta arbetar långa perioder med endast en dags ledighet. Detta påverkar inte bara deras hälsa utan också kvaliteten på vården.

Den nuvarande bemanningen anses vara otillräcklig, särskilt inom demensvården där behovet av två personal både dag och kväll har lyfts fram. Systemet med "springare", där personal täcker upp mellan avdelningar, samt frekventa byten av vikarier, bidrar till ytterligare stress och minskad kontinuitet. Personalstyrkan har minskat jämfört med tidigare nivåer, vilket ytterligare förvärrar situationen.

##### 7.1.1.2 Utbildning och arbetsmiljö

Det finns ett tydligt behov av ökad utbildning, särskilt inom demensvård och förflyttningsteknik, samt hantering av hot och våld. BPSD-utbildningen, som tidigare var en viktig del av kompetensutvecklingen, har ställts in på grund av budgetrestriktioner, vilket upplevs som en betydande förlust.

Arbetsmiljön präglas av slitna lokaler och bristande underhåll. Ventilationen är otillräcklig, temperaturen varierar kraftigt, och ljusförhållandena är undermåliga. Sommarmånaderna innebär särskilda utmaningar, då värmen i lokalerna blir extrem på grund av avsaknaden av luftkonditionering (AC). Den fysiska arbetsmiljön påverkar både personalens och brukarnas hälsa negativt.

Trots förbättrat samarbete inom arbetsgruppen upplever personalen en hög grad av trötthet och utmattning. Psykosociala aspekter är också centrala, då arbetet nära döden påverkar personalens mentala hälsa. Behovet av stöd för att bearbeta existentiella frågor har lyfts fram som en viktig prioritet.

### **7.1.1.3 Ledarskap och rutiner**

De frekventa chefsbytena – nio olika chefer på kort tid – har skapat instabilitet och brist på kontinuitet. Rollen som chef upplevs som otydlig, och personalen efterfrågar ett ledarskap präglad av närvaro och engagemang. Ett "vi gör det här tillsammans"-perspektiv skulle enligt personalen skapa bättre förutsättningar för samverkan och arbetsglädje.

Rutiner för avvikelshantering och trygghetsarbete är formellt på plats men följs inte konsekvent. Detta leder till att personalen inte känner sig hörda, och att brukarnas trygghet äventyras. Kommunikation inom arbetsgruppen och med cheferna behöver förbättras. Personal upplever oklarhet kring ansvarsfördelningen mellan planerare och samordnare, vilket bidrar till ineffektivitet och frustration.

### **7.1.1.4 Ekonomiska restriktioner och kvalitetsbrister**

Budgetrestriktioner påverkar möjligheterna till utbildning, bemanning och arbetsmiljöförbättringar. Personalen beskriver en kvalitetsförsämring i vården där "det lilla extra" för brukarna uteblir. Stress och bristande resurser gör att även grundläggande behov ibland inte kan tillgodoses. Den ökande belastningen på personalen skapar en känsla av att arbeta under omöjliga förutsättningar, och det finns en oro över att fler kollegor kommer att lämna verksamheten.

## **7.1.2 Chefer**

### **7.1.2.1 Ekonomisk styrning och verksamhetsuppföljning**

Cheferna på Antuna beskriver att strukturen för ekonomisk styrning och verksamhetsuppföljning har genomgått förändringar. Numera genomförs mer omfattande uppföljningar varannan månad, där socialchef, ekonom, kvalitetsutvecklare, HR och även chefer från hemtjänsten deltar. Syftet med att involvera hemtjänsten är att identifiera samordningseffekter mellan verksamheterna, vilket cheferna anser är värdefullt. HR:s deltagande upplevs särskilt positivt eftersom de bidrar med stöd i frågor som rör frånvaro och sjukskrivning.

Cheferna på Antuna har också en mer daglig kontroll av verksamheten och följer löpande upp ekonomi och kvalitet på enhetsnivå. Ett av de primära målen är att hålla sig inom budgetramarna. För att uppnå detta har cheferna fått i uppdrag att presentera konkreta åtgärder. De anser att politikens mål är rimliga och genomförbara men påpekar att vissa åtgärder kräver längre tid för att implementeras på ett sätt som inte negativt påverkar brukarna eller verksamheten.

### **7.1.2.2 Rapporteringssystemet och kvalitetssäkring**

Det finns etablerade system för att rapportera och hantera avvikelser. Det formaliserade avvikelssystemet för verksamhetsbrister och avvikelser heter DF Respons, medan kvalitetssystemet Stratsys används för att strukturera

## **Kommunrevisionen Högländet**

|Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre|



uppföljningen av verksamhetens kvalitet. Stella, å andra sidan, hanterar rapportering och uppföljning av personalrelaterade arbetsskador och tillbud i alla verksamheter. Cheferna har en kontinuerlig dialog med socialchefen, som de beskriver som väl insatt i verksamheten.

Politikerna har besökt Antuna 2–3 gånger under det senaste året, vilket cheferna uppskattar. De upplever att det finns en tydlighet i politikens beslut och förväntningar, vilket underlättar verksamhetsstyrningen.

#### **7.1.2.3 Arbetstidsförläggning**

Arbetstidsförläggningen har varit en betydande utmaning. Vid tillträdet av nuvarande chefer var frågan inte fullt ut hanterad. Nya, lagenliga scheman implementerades i mitten av januari och följer nu gällande regler. Det nya schemat innebär att arbetspassen inte får överstiga 13 timmar och att personalen har minst 11 timmars dygnsvila mellan passen. Schemat har riskbedömts och förhandlats för att säkerställa en hållbar arbetsmiljö.

Cheferna beskriver att schemat erbjuder personalen bättre återhämtning men färre sammanhängande lediga dagar. De ser dock schemat som mer hållbart på lång sikt och konstaterar att det inte längre finns några vakanta pass i grundsschemat.

#### **7.1.2.4 Personalfrågor och kompetensutveckling**

Rekrytering är en utmaning, särskilt avseende sjuksköterskor, medan tillgången på undersköterskor är god. Hemsjukvården anställer sjuksköterskor och använder inhyrd personal för att möta behoven. Behovet av kompetensutveckling inom demens och kvalitetssystem är stort, och detta hanteras genom specialistutbildningar och medarbetarsamtal. Begränsade platser inom "Vård- och omsorgslyftet" ställer krav på prioriteringar och här finns för närvarande fyra vårdbiträden som läser på halvfart till undersköterska parallellt med arbete på halvtid. Som svar på identifierade språkproblem erbjuds vård- och omsorgssvenska i samarbete med Sommenbygdens Folkhögskola, vilket cheferna ser som en viktig satsning. Nya rutiner innebär också att cheferna personligen intervjuar alla kandidater, vilket har förbättrat kvaliteten på nyanställningar. Delegering av arbetsuppgifter utfärdas av sjuksköterskor, men cheferna avgör vilka som är lämpliga att provas. Sjukfrånvaron har minskat från 20 % till 7 %, vilket ses som en betydande förbättring.

#### **7.1.2.5 Riskhantering och brukarinflytande**

För att säkerställa kvaliteten i verksamheten genomförs riskbedömningar vid förändringar, och avvikelser rapporteras via DF Respons. Cheferna är närvarande dagligen på arbetsplatsen och genomför regelbundna arbetsplatsträffar (APT) och skyddsronder. Brukarundersökningar och välkomstsamtal vid inflyttning används för att inhämta synpunkter från brukare och anhöriga. Varje boende har en individuell genomförandeplan som uppdateras två gånger per år.

#### **Kommunrevisionen Högländet**

|Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre|

Tvärprofessionella tematräffar med fokus på brukaren hålls regelbundet och inkluderar omvårdnadspersonal, sjuksköterska, rehabpersonal och enhetschef. Husmöten hålls tre gånger per år för att skapa en bred samsyn mellan arbetsgrupperna.

#### **7.1.2.6 Stöd och ledarskap**

Cheferna beskriver ett stort engagemang från socialchefen och politikerna i det sociala utskottet. Socialchefen är regelbundet närvarande och har en aktiv roll i verksamhetsuppföljningen. HR, ekonomifunktionen och socialchefen ger ett bra stöd i det dagliga arbetet. Cheferna deltar även i ett högländsnätverk och ett regionalt nätverk som stöd vid större förändringar, såsom implementeringen av 11-timmarsregeln.

## **7.2 Stiftelsen Aneby Bostäder**

### **7.2.1 Kommunikation och ansvarsfördelning**

Kommunikationen mellan Stiftelsen Aneby Bostäders VD och Aneby kommun sker genom kommundirektören, som ansvarar för att samla in och hantera alla fastighetsrelaterade frågor. Detta upplägg är avsett att säkerställa en effektiv hantering och undvika parallella förfrågningar från olika håll. Ingen direkt dialog har förts med personalen på Antuna, det sociala utskottet eller socialchefen. Regelbundna diskussioner mellan VD och kommundirektören används för att fatta beslut om fastighetsärenden. För närvarande är Stiftelsens prioriteringar inriktade på kommunhuset och familjecentralen.

### **7.2.2 Underhåll och investeringar**

Stiftelsen har genomfört flera underhållsåtgärder och förbättringar på Antuna över tid. Alla korridorer målades om 2019, och vid varje utflyttning görs en översyn för att bedöma behovet av underhåll eller renovering, såsom byte av mattor eller tapetsering. Större renoveringar genomfördes mellan 2017 och 2018. En investeringsbudget på cirka 140 miljoner kronor har uppskattats för framtida ombyggnationer av Antuna samt ett nytt särskilt boende. För att genomföra en sådan investering krävs samarbete med kommunen. Det framgår dock att det för närvarande inte pågår några diskussioner med kommunen om specifika underhållsbehov på Antuna. Stiftelsen har en långsiktig underhållsplan som gäller för samtliga fastigheter.

### **7.2.3 Inomhusklimat och ventilation**

AC finns installerad i samlingsrummen men saknas i de enskilda rummen för brukare, vilket är vanligt i äldre byggnader som Antuna. Det finns ingen kännedom om något beslut som förbjuder användning av AC, och en oberoende ventilationskontroll (OVK) har nyligen genomförts utan anmärkningar. Värmeproblem under sommarmånaderna beror huvudsakligen på ventilationssystemet (FTX), vilket leder till att varm utomhusluft förs in i byggnaden vid höga temperaturer. Stiftelsen har inte fått information om detta

#### **Kommunrevisionen Högländet**

[Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre]

problem eller om behovet av alternativa lösningar för att förbättra inomhusklimatet för brukarna.

#### **7.2.4 Hyresfrågor och tekniskt underhåll**

Kommunen blockhyr fastigheten och hanterar hyresfrågor samt mindre underhållsarbeten. Stiftelsen ansvarar för teknisk fastighetsskötsel, medan brandskyddsarbete hanteras av kommunens säkerhetsansvarige. Tidigare saknades en dialog mellan Stiftelsen och kommunen om eventuella justeringar i hyran eller större underhållsinsatser. Efter genomförda intervjuer har det framkommit att det för närvarande pågår diskussioner kring det gällande hyresavtalet.

#### **7.2.5 Övriga frågor och åtgärder**

Stiftelsen har inte fått signaler om höga ljudnivåer eller behov av förbättringar av akustiken i gemensamma utrymmen. Inte heller har några rapporter om bristande belysning i fastigheten kommit Stiftelsen till del. Förslag om att fräscha upp uteplatser och balkonger på demensavdelningen, såsom byte av färg, har lagts fram. Aneby kommun har tidigare kallat till brukarmöten, men dessa har av någon anledning upphört. Stiftelsen har inte heller tagit del av några brukarenkäter under de senaste 1–2 åren, vilket begränsar insikten i brukarnas och personalens upplevelser av boendemiljön.

### **7.3 Presidiet för sociala utskottet och socialchefen**

#### **7.3.1 Arbetsmiljö och bemanning**

Sociala avdelningen bekräftar att det finns betydande utmaningar kring hög arbetsbelastning och personalomsättning vid Antuna. För att hantera detta har ett dialogforum etablerats mellan chefer och skyddsombud. Arbetet utgår från en handlingsplan och ska vidareutvecklas under 2025, med fokus på att implementera nya arbetssätt och öka samarbetet mellan enheterna. Bemanningsutmaningar framkommer särskilt inom demensvården, där vårdbehoven upplevs överstiga de tillgängliga resurserna. Schemaläggningen, präglad av återkommande enstaka vilodagar, påverkar personalens återhämtning negativt. Arbetsgivaren hänvisar till begränsningar som följer av 11-timmarsdygnsvilan, men personalen har delvis deltagit i schemaplaneringen. Ett projekt med helgtjänster har genomförts för att öka kontinuiteten, vilket har gett positiva resultat.

Den fysiska arbetsmiljön påverkas av hög värme under sommaren, bristande ventilation, otillräcklig belysning och höga ljudnivåer i vissa utrymmen. Fastighetsgenomgångar pågår för att identifiera och prioritera förbättringar. Investeringar i nya möbler och ett larmsystem har genomförts för att förbättra både personalens arbetsmiljö och boendemiljön.

**Kommunrevisionen Högländet**

[Aneby, Eksjö, Vadstena, Ydre]

### 7.3.2 Kompetensutveckling och ledning

Ett behov av ökad kompetensutveckling har identifierats, särskilt inom demensvård och förflyttningsteknik. Under 2024 erbjöds viss personal vårdsvenska i samarbete med Sommenbygdens folkhögskola, och ytterligare utbildningsinsatser planeras för 2025 i samverkan med hälso- och sjukvården. Regelbundna utbildningar i demensvård genomförs av en demenssjuksköterska, och utbildning i förflyttningsteknik har också erbjudits.

Chefsbyten har medfört utmaningar kring stabila rutiner och kontinuitet. Det framkommer att chefers tid ofta upptas av möten, vilket minskar deras tillgänglighet för direkt stöd till personalen. Cheferna har stöd av planerare och administratörer i bemannings- och schemalägningsfrågor. Målet är att frigöra mer tid för cheferna så att dialogen med personalen kan fokusera på verksamhetsutveckling.

### 7.3.3 Kvalitet och delaktighet

Avvikelse rapportering påverkas av hög arbetsbelastning och tidsbrist, vilket leder till att vissa avvikelser inte rapporteras. Det har också framkommit att uppföljning av rapporterade avvikelser behöver förbättras. Ett nytt system för avvikelshantering implementeras under 2025. Systemet ska ge enhetschefer möjlighet att analysera avvikelser i realtid och identifiera mönster som kan leda till hållbara åtgärder. Informationsinsatser kring avvikelser har genomförts på arbetsplatsträffar (APT).

För att öka personalens delaktighet i beslutsprocesser har dialogmöten och verksamhetsdagar genomförts, och personalen har involverats i processer genom handlingsplaner och arbetsplatsträffar.

### 7.3.4 Ekonomi och fastighetsfrågor

Sociala avdelningen beskriver att ekonomiska ramar innebär utmaningar för att säkerställa verksamhetens stabilitet och kontinuitet. Åtgärder för att minska övertid och sjuktal samt anpassa bemanningstal har genomförts. För demensboende är bemanningstalet 0,78 och för vårdboende 0,67. Den förändrade schemaläggningen som följer av 11-timmarsdygnsvilan påverkar verksamheten och kräver fortsatt omställning med nya arbetssätt.

Fastighetsrelaterade utmaningar, som hög värme under sommaren och otillräcklig belysning, hanteras genom regelbundna fastighetsgenomgångar. För att möta behov av förbättrat inomhusklimat görs inköp som del av kontinuitetsplaneringen. Kommunikationen med fastighetsägaren Anebybostäder sker via kommundirektören, och ett behov av att förtydliga dialogen har identifierats för att säkerställa att fastighetsrelaterade behov hanteras effektivt.

## 7.4 Sammanfattande bedömning och slutsats

Granskningen visar att sociala utskottet har påbörjat åtgärder för att förbättra styrningen och arbetsmiljön vid äldreboendet Antuna, i enlighet med sitt ansvar. Trots detta kvarstår flera utmaningar som kräver ytterligare insatser för att säkerställa en hållbar och kvalitativ äldreomsorg som möter brukarnas behov och verksamhetens mål.

### Styrning och ledning

Det finns utvecklade strukturer för verksamhetsuppföljning som ger cheferna möjlighet att arbeta systematiskt med ekonomi och kvalitet. Cheferna upplever stöd från socialchefen och sociala utskottet, vilket har bidragit till förbättringar. En central utmaning är dock att det råder olika uppfattningar mellan personal och chefer kring chefskapets närvaro och roll. Personalen efterfrågar ett mer närvarande och engagerat ledarskap, medan cheferna anser sig vara aktiva och tillgängliga. Det är avgörande att skapa en samsyn kring ledarskapets roll och funktion för att möjliggöra vidare utveckling. Personalens inflytande i beslutsprocesser är begränsat, vilket påverkar engagemang och kvalitet i verksamheten<sup>4</sup>. Sociala utskottet behöver säkerställa en mer systematisk dialog med personalen för att stärka delaktigheten och förbättra arbetsklimatet.

### Arbetsmiljö och resurser

Arbetsmiljön präglas av hög arbetsbelastning och utmaningar med schemaläggning, särskilt inom demensvården. Trots minskad sjukfrånvaro kvarstår behovet av långsiktiga lösningar för att skapa en hållbar arbetssituation. Scheman som följer lagkrav på dygnsvila upplevs som belastande av personalen, med korta viloperioder och låg flexibilitet. Detta påverkar personalens återhämtning och kräver en översyn för att skapa bättre balans. Det finns även brister i bemanningen, särskilt inom demensvården, där vårdbehoven upplevs överstiga de tillgängliga resurserna. Resursfördelningen behöver ses över för att säkerställa att tillgängliga resurser matchar verksamhetens behov, inklusive bemanning inom demensvården och vikariehantering.

### Fysiska förutsättningar

Fysiska brister, såsom otillräcklig ventilation, hög temperatur under sommaren och bristfällig belysning, påverkar både personal och brukare negativt. Dialog om fastighetens tekniska underhåll och hyresavtalet pågår mellan kommunen och Stiftelsen Aneby Bostäder, vilket kan skapa förutsättningar för att hantera dessa brister. Det är viktigt att betona behovet av konkreta åtgärder, inte bara dialog, och att en tydlig samverkansstruktur etableras. Stiftelsen Aneby Bostäder har inte fått information om alla problem, inklusive brister i ventilation.

## Kvalitet och uppföljning

Förutsättningar för verksamhetsuppföljning har etablerats, men avvikelserapporteringen följs inte alltid upp systematiskt. Detta försvårar möjligheten att analysera och åtgärda återkommande problem. Implementeringen av ett nytt system för avvikelshantering under 2025 förväntas förbättra kvalitetssäkringen. Det är avgörande att systemet utvärderas och att alla avvikelser registreras och analyseras, samt att rutiner för återkoppling till personalen säkerställs.

## Kompetensutveckling

Det är avgörande att säkerställa tillgång till relevant kompetensutveckling för all personal, särskilt inom demensvård, förflyttningsteknik och hantering av hot och våld. Utbildningen måste även ge effekt i verksamheten. Tidigare utbildningar, som BPSD-utbildningen, har ställts in på grund av budgetrestriktioner.

## Slutsats

Etablerade strukturer och påbörjade åtgärder har lagt en grund för att förbättra styrning och arbetsmiljö vid äldreboendet Antuna. Kvarstående utmaningar kräver fortsatta insatser för att fullt ut möta verksamhetens mål och brukarnas behov. Prioriteringar bör inkludera:

- **Förstärk personalens delaktighet och arbetsmiljö:** Det bör betonas att en regelbunden dialog med personalen är avgörande, samt att schemaläggningen behöver ses över för att förbättra balansen mellan arbete och återhämtning. En minskning av enstaka vilodagar och en ökning av möjligheten till sammanhängande ledighet är viktiga mål.
- **Intensifiera samverkan med fastighetsägaren:** Det är viktigt att understryka behovet av att samarbeta med Stiftelsen Aneby Bostäder för att prioritera och åtgärda brister i den fysiska arbetsmiljön, särskilt gällande otillräcklig ventilation, hög temperatur och bristfällig belysning. En tydlig samverkansstruktur bör etableras för att hantera dessa frågor.
- **Utveckla uppföljningen av avvikelser:** Det nya systemet för avvikelshantering bör utvärderas, och det behöver säkerställas att alla avvikelser registreras och analyseras. Rutiner för återkoppling till personalen är också viktiga. Analysen bör leda till identifiering av återkommande mönster och utveckling av förebyggande åtgärder.
- **Främja en gemensam syn på ledarskapet:** En gemensam förståelse för ledarskapets roll och ansvar behöver skapas. Det är viktigt att chefernas närvaro och engagemang i det dagliga arbetet är tydligt.

Återkommande utvärderingar av ledarskapet, med fokus på tydlighet, kommunikation och tillgänglighet, kan också vara ett verktyg.

- **Säkerställ kompetensutveckling:** Det är avgörande att säkerställa tillgång till relevant kompetensutveckling för all personal, särskilt inom demensvård, förflyttningsteknik och hantering av hot och våld. Utbildningen måste även ge effekt i verksamheten.
- **Säkerställ en anpassad resursfördelning:** Det behöver säkerställas att tillgängliga resurser matchar verksamhetens behov, inklusive bemanning inom demensvården och vikariehantering. En översyn av resursfördelningen kan prioritera nödvändiga insatser.

Eksjö 2025-02-13

Kommunrevisionen Högländet

Jens Eriksson  
Revisionschef

## Signering

Följande parter har signerat detta dokument

**Namn:** Jens Eriksson

**Datum:** 2025-02-13 13:21

**Signerat kryptografiskt SHA-256 hashvärde:**

E2C0B2B3872565E7EC0FC50984D9DB5AC0F279566DB1425F53B44CB6D03C666E