

AVDELNING ÄLDREOMSORG

Marie Tid

Utmaningar och strategier för äldreomsorgen i Täby med utblick mot 2040

INLEDNING

Samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människornas

- ekonomiska och sociala trygghet,
- jämlikhet i levnadsvillkor,
- aktiva deltagande i samhällslivet.

Socialtjänsten ska under hänsynstagande till människors ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupper egna resurser.

Verksamheten ska bygga på respekt för människors självbestämmande och integritet.

(1 kap. 1 § socialtjänstlagen (2001:453), "Portalparagrafen".)

I socialtjänstlagen läggs grunden för samhällets socialtjänst. Lagens första paragraf, portalparagrafen, är ledstjärnan, med denna som utgångspunkt ska socialtjänstens insatser utformas. Genom konstruktionen som en ramlag får kommunerna utrymme att styra och utforma socialtjänsten utifrån lokala ambitioner och förutsättningar.

På lokal nivå styrs verksamheterna av politiskt satta mål. Kommunfullmäktige i Täby har på lokal och övergripande nivå fastställt tre inriktningsmål som omfattar samtliga verksamhetsområden. Under mandatperioden 2019-2022 lyder målen som följer:

- *Det är attraktivt och tryggt att leva och verka i Täby.*
- *Täby är en ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbar kommun.*
- *Verksamhet finansierad av Täby kommun håller hög kvalitet oavsett utförare.*

Målen är övergripande och har ett relativt kort tidsperspektiv. För en verksamhet av äldreomsorgens omfattning behöver styrning och utveckling ske med ett långsiktigt perspektiv. Därför behövs en strategisk och långsiktig inriktning läggas fast, som pekar ut vägen framåt för

de kommande decennierna. Med denna inriktning som grund kan verksamheten drivas och beslut om förändringar fattas på goda grunder och med god framförhållning.

I detta dokument presenteras ett antal utmaningar som äldreomsorgen står inför. Dessa utmaningar baseras antingen på någon av de nationella trender som Sveriges Kommuner och Regioner¹ identifierat, eller på egna iakttagelser lokalt. För att möta utmaningarna har ett antal strategier formulerats. Strategierna ska hela tiden anpassas utifrån politiska mål och ambitioner samt förändringar i omvärlden. Uppföljning görs årligen i samband med processerna kring verksamhetsplanering och årsredovisning.

Lagkrav

Strategidokumentet utgår huvudsakligen ifrån den lagstiftning som gäller för äldreomsorgen, i första hand socialtjänstlagen (2001:453) SoL och hälso-och sjukvårdslagen (2017:30) HSL med tillhörande föreskrifter och kompletterande lagrum.

För delar som handlar om konkurrensutsättning och valfrihetssystem gäller lagen (2016:1145) om offentlig upphandling LOU och lag (2008:962) om valfrihetssystem LOV.

I grunden finns även den lagstiftning som gäller för all kommunal verksamhet: kommunallagen (2017:725) KL, förvaltningslagen (2017:900) FL och offentlighet -och sekretesslagen (2009:400) OSL.

Målgrupp

Strategidokumentet riktas i första hand till socialnämnden i egenskap av huvudman och beställare men också till ledningen av social omsorg och avdelning äldreomsorg, som har det operativa ansvaret för äldreomsorgen i kommunen.

Kopplingar till andra styrdokument

Strategidokumentet utgår ifrån kommunens övergripande verksamhetsplan och de inriktningsmål som fastställs av kommunfullmäktige. Befolknings- och behovsprognoser är exempel på andra övergripande dokument som har betydelse för arbetet med strategidokumentet.

Mål

Den övergripande målsättningen med strategidokumentet är att ange riktningen så att äldreomsorgen i Täby kan drivas och utvecklas med god framförhållning, höga ambitioner, rättssäkerhet, effektivitet, öppenhet för innovationer och med Täbybornas bästa i fokus.

¹ "Vägval för framtiden. Utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030".

Utmaning: En åldrande befolkning

Baseras på:

- Statistiska centralbyråns (SCB:s) befolkningsprognoser.
- Lokalt dokument: "Behovsprognos för omfattande omsorgsbehov (dnr SON 2019/21-74).

Koppling till kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- "Det är attraktivt och tryggt att leva och verka i Täby".
- "Täby är en ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbar kommun".
- "Verksamhet finansierad av Täby kommun håller hög kvalitet oavsett utförare".

Nuläge

Befolkningen i Sverige blir allt äldre, det gäller även i Täby kommun. Under detta decennium börjar de stora barnkullarna från efterkrigsåren, den så kallade rekordgenerationen², att nå 80-årsåldern. Mycket talar för att det stora flertalet kommer att ha en god hälsa och vara aktiva långt upp i åren. Faktorer som har en positiv påverkan på denna utveckling är ökad överlevnad bland sjuka personer, bättre kontroll av kroniska sjukdomar och förbättrad hälsa bland nya grupper av äldre.

Enligt socialnämndens behovsprognos för åren 2019-2028 beräknas antalet 80 år och äldre öka med drygt 2 200 personer under perioden. Antalet individer med omfattande omsorgsbehov beräknas öka med närmare 200 personer, vilket i princip motsvarar tre särskilda boenden av ordinär storlek (ett genomsnittsboende har cirka 70 lägenheter). I prognosen görs antagandet att den ökande medellivslängden innebär fler friska år och att sjukligheten skjuts upp till de två-tre sista levnadsåren. Det finns dock vissa tecken som tyder på att detta kan komma att förändras, bland annat på grund av en ökning av stressrelaterade sjukdomar, alkoholmissbruk och psykisk ohälsa bland äldre.

En faktor som har stor betydelse för äldreomsorgens uppdrag är förekomsten av demenssjukdom. Ungefär var femte person 80 år och äldre beräknas drabbas av denna kognitiva sjukdom i någon form, vilket för Tåbys del innebär drygt 1 000 personer i slutet av 2020-talet. Utvecklingen innebär ökade anspråk på omsorg och vård men också på anpassade boendeformer och stöd till anhöriga.

Det förebyggande arbetet kommer även i framtiden att ha stor betydelse. Att förebygga fallolyckor, som är en av de vanligaste orsakerna till behov av hälso-och sjukvård och omsorg, innebär stora vinster framför allt för individen men också för samhället. Det finns tydliga signaler på att psykisk ohälsa bland äldre ökar och allt fler upplever ofrivillig ensamhet. Detta område kommer att vara en viktig del i det framtida förebyggande arbetet.

² Uttrycket myntat av Kairos Future, avser generationen född mellan 1945 och 1954.

Den demografiska utvecklingen innebär även andra utmaningar. Andelen personer i arbetsför ålder kommer att minska, vilket dels innebär ökad konkurrens om arbetskraft, dels sannolikt minskade skatteintäkter. Ska socialnämnden kunna leverera samma eller högre grad av välfärd med samma eller troligen färre personella och ekonomiska resurser förutsätts nya arbetssätt och en öppenhet för alternativa och innovativa lösningar.

Strategier mot 2040

Äldreomsorgen i Täby ska genom en flexibel organisation och med öppenhet för innovationer ha beredskap för att möta de utmaningar som framtidens samhälle innebär. Därigenom kan kommuninvånare som behöver det vid var tid erbjudas en äldreomsorg av god kvalitet.

Äldreomsorgen kommer att fokusera på följande områden:

Fortsatt satsning på förebyggande arbete

Det förebyggande arbetet påbörjas redan i den övergripande samhällsplaneringen. Genom att planera för tillgängliga bostäder, bostadsområden och närmiljöer kan riskfaktorer som till exempel fallolyckor elimineras. Utformningen av dessa miljöer har också betydelse för förutsättningarna att kunna leva ett självständigt liv även för den som har vissa funktionsnedsättningar. Det som är tillgängligt för personer med funktionsnedsättning är tillgängligt för alla.

Många äldre lever ensamma och kan uppleva en tilltagande ensamhet i takt med att jämnåriga vänner och släktingar försvinner. Det finns idag tydliga belägg för att ensamhet som inte är självvald kan leda till psykisk och ibland också fysisk ohälsa. "Ensamhetsprevention" kommer därför att vara ett utvecklingsområde i det förebyggande arbetet.

Fokus på kärnuppdraget

Äldreomsorgens uppdrag är att tillhandahålla omsorg, vård och stöd till dem som inte kan få sina behov tillgodosedda på annat sätt. För att de offentliga resurserna ska användas så rationellt och effektivt som möjligt måste fokus riktas på det som är äldreomsorgens kärnuppdrag, d v s omsorg och vård av hög kvalitet. Uppgifter som ligger utanför detta uppdrag, exempelvis av mer servicekaraktär eller icke lagstadgade uppgifter, måste övervägas att avvecklas eller överföras till andra aktörer. Ett tydligare fokus på kärnuppdraget innebär också att nuvarande avgiftssystem behöver ses över.

I början av år 2020 en pandemi med ett hittills okänt virus, covid- 19. Konsekvenserna för samhällen och verksamheter världen över blev snabbt stora, inte minst för hälso-och sjukvård och äldreomsorg. Strukturer och organisationer sattes på hårda prov, vissa kommuner drabbades mer än andra. Vid ingången av hösten 2020 har läget stabiliserats, men det är fortfarande osäkert och nya utbrott, om än lokala, är troligen att vänta. Utbrottet av covid-19 har ställt många frågor på sin spets, t ex vad gäller ansvarsfördelning mellan huvudmännen, organisering, kompetens och beredskap. Regeringen har tillsatt en kommission som ska

utvärdera åtgärderna för att hantera utbrottet av covid-19. Det första området som ska granskas är äldreomsorgen, en del i det strategiska arbetet blir därför att följa kommissionens arbete.

Regeringen beslutade den 6 april 2017 att utse en särskild utredare för att göra en översyn av socialtjänstlagen och socialtjänstens uppgifter. Arbetet, som pågått i tre år, har resulterat i en utredning som kommer att lämnas över till regeringen den 26 augusti. Exempel på områden som lyfts fram är förebyggande arbete, tillgänglighet och jämställdhet. Vidare ska såväl professionens som brukarens roll stärkas. Hur äldreomsorgen kommer att påverkas är i skrivandets stund oklart, även här blir det därför en del av det strategiska arbetet att följa den fortsatta processen.

Utveckling av nya tjänstekoncept och innovativa lösningar

Även om äldreomsorgens uppdrag i hög grad styrs av lagstiftning och drivs av tradition är det nödvändigt att ha en öppenhet mot nya sätt att organisera och utföra uppdraget. Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen går snabbt, det är angeläget att hänga med i forskning och utveckling, pröva nya tjänstekoncept och nya arbetssätt. Det behöver finnas en systematik i detta så att tjänster och arbetssätt som införs verkligen ger avsedd effekt. De tjänster som äldreomsorgen erbjuder ska inriktas på att bidra till bibehållen livskvalitet genom att möjliggöra för den enskilde att fortsätta göra vardagsaktiviteter som är meningsfulla.

Innovationer och nya lösningar förutsätter inspel från och samverkan med andra aktörer, till exempel leverantörer, föreningar och samverkanspartners. Samverkan med civilsamhället kommer också att ha en allt större betydelse för äldreomsorgens utveckling.

Utmaning: Fortsatt brist på lämpliga bostäder

Baseras på:

- Sveriges Kommuner och Regioners (SKR:s) trend nr. 5: "Ökad bostadsbrist".
- Lokalt dokument: "Behovsprognos för omfattande omsorgsbehov (dnr SON 2019/21-74).

Koppling till kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- Det är attraktivt och tryggt att leva och verka i Täby.
- Täby är en ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbar kommun.

Nuläge

Bostadsbristen är för närvarande ett problem i storstadsregionerna. Orsakerna är framför allt låg byggnadstakt i kombination med snabb befolkningsökning. Nyproduktion i Sverige är dyr, de målgrupper som har störst behov av bostäder har sällan råd att köpa eller hyra inom det nya beståndet.

I Täby kommun är bostadsbeståndet blandat. En majoritet av kommuninvånarna äger sina bostäder, inslaget av hyresbostäder är förhållandevis litet. Många bor i småhus, allt fler kommer att bo i flerfamiljshus genom de nya områden som är under uppbyggnad.

Inom gruppen 80 år och äldre bor närmare nio av tio i bostäder som de själva äger. 32 procent bor i småhus och endast fem procent bor i bostadsbedömt särskilt boende.

Många äldre vill bo kvar i sin bostad, vilket är i linje med den sedan länge rådande kvarboendeprincipen. För den som bor i ett flerfamiljshus kan förutsättningarna att klara sig själv utan stöd från t ex hemtjänsten minska avsevärt om huset saknar hiss. Bristande tillgänglighet i bostaden kan i viss mån åtgärdas genom det kommunala bostadsanpassningsbidraget så länge åtgärderna inte är standardhöjande. Däremot är det inte möjligt att ge stöd till större ingrepp eller ingrepp i den yttre miljön.

Bostadsanpassning handlar dock inte bara om möjligheten för den enskilde att få sin bostad anpassad utan också om att den enskilde i tid bör anpassa sitt boende. Förutsättningarna för att byta till en mer tillgänglig bostad påverkas av flera faktorer, men framför allt av vilka alternativ det finns att flytta till. För den som bott länge i sin bostad innebär ett byte till nyproduktion oftast att månadskostnaden blir avsevärt högre. Den enskilde väljer kanske då att bo kvar även om bostadens utformning innebär vissa inskränkningar i det dagliga livet. En fortsatt brist på tillgängliga bostäder kan därför leda till fortsatt ökade behov av kommunala insatser i form av bostadsanpassning, hemtjänst m m och därmed också fortsatt ökade kostnader för kommunen.

Bostadens fysiska utformning är viktigt för kvarboendet men det gäller också utformning av närmiljö och tillgång till service. Den framtida utvecklingen talar för att människor i allt högre utsträckning med teknikens hjälp kommer att kunna sköta sina liv ifrån bostaden. Det handlar

om allt ifrån att kunna arbeta hemifrån, göra sina inköp via internet med hemleverans eller att få omsorg och vård. Detta är viktiga aspekter när nya bostadsområden planeras, exempelvis genom att kombinera ambitionen att bygga bilfritt med en ökad förekomst av hemleveranser av varor.

När omsorgsbehoven blir alltför omfattande kan det bli fråga om ett biståndsbedömt särskilt boende. Denna boendeform är en kommunal skyldighet att tillhandahålla, kan inte biståndsbeslutet verkställas inom skälig tid till på grund av brist på lägenheter kan kommunen dömas att betala en lagstadgad avgift. Brist på lägenheter i särskilt boende drabbar dock främst den enskilde, som antingen måste bo kvar hemma under otrygga förhållanden eller flytta till en annan kommun.

Vid ingången av år 2020 var det cirka 580 Täbybor som bor i särskilt boende. Baserat på nuvarande behovsprognos kommer antalet att öka med cirka 150 fram till år 2028. Kommunens preliminära planering innebär att en majoritet av de nytilkomna boendena kommer att byggas och också drivas i privat regi. Leverantörerna kan fritt välja att ansluta sig till Täbys valfrihetssystem och samtidigt ingå i andra kommuners valfrihetssystem och sälja platser till fler kommuner. Täby kommun kommer att konkurrera om platser med andra kommuner, vilket är en omständighet vars konsekvenser kommer att behöva analyseras närmare. Möjligheten att ingå så kallad avtalssamverkan³ med andra kommuner kan vara ett komplement till konkurrensutsättning och valfrihetssystem och samtidigt en möjlighet att lösa behov för specifika målgrupper.

Bristen på lämpliga bostäder drabbar inte bara äldre. Många av dem som arbetar inom vård och omsorg i Täby har inte ekonomiska förutsättningar att köpa eller hyra en bostad i kommunen utan pendlar till arbetet med långa resvägar. Att kunna erbjuda personal en bostad i närheten av sitt arbete kommer sannolikt att ha stor betydelse för framtida rekryteringssituation. Även någon form av tjänstebostäder bör därför övervägas.

Strategier mot 2040

Socialnämnden ska tillföra kunskaper om nämndens målgrupper och deras behov i kommunens övergripande planeringsarbete och på så sätt bidra till att skapa ett tillgängligt samhälle som gör det möjligt för alla kommuninvånare att leva ett självständigt liv.

Äldreomsorgen avser att fokusera på följande:

Socialtjänstens roll i samhällsplaneringen

Socialtjänsten har ett lagstadgat ansvar att med sina kunskaper om nämndens målgrupper medverka i samhällsplaneringen. Förutsättningarna för en sådan medverkan bör utvecklas. Det kan till exempel handla om hur planeringsarbetet på övergripande nivå ska organiseras,

³ 9 kap. 37 § KL.

vilka planeringsunderlag som ska utarbetas för kommunens övergripande styrning och hur dessa ska presenteras och analyseras.

En samlad bild av äldres boende nu och i framtiden

Hur äldre bor, d v s hur bostäder och boendemiljöer är utformade, har stor betydelse för möjligheten att upprätthålla självständighet och klara sin vardag. I Täby finns ett flertal områden med trevåningshus som saknar hiss. Brister i bostad och boendemiljö kan leda till behov av stöd ifrån exempelvis hemtjänsten som inte skulle uppstått om bostaden/närmiljön varit tillgänglighetsanpassad. Nya generationer kan ha andra preferenser vad gäller boendets utformning och hur man vill bo. För att kunna möta behov av boende och insatser i övrigt är det därför angeläget att kommunen skapar sig en samlad bild av hur såväl dagens som morgondagens äldre ser på sitt boende och vilka fysiska åtgärder som skulle behövas för att göra fler bostadsområden tillgängliga för personer med funktionsnedsättningar (så kallad tillgänglighetsinventering).

Behovsprognoser med konsekvensbeskrivningar

En av socialnämndens viktigaste uppgifter är att beskriva behov för olika målgrupper, både på kort och lång sikt för att säkerställa att behoven ska kunna tillgodoses. Denna typ av framskrivningar bör även innehålla analyser av hur och när behoven ska kunna tillgodoses samt konsekvenser av om planerade aktiviteter förskjuts eller inte blir av.

Utmaning: Minskat lokalt handlingsutrymme

Baseras på:

SKR:s trend nr 1: "Minskat lokalt och regionalt handlingsutrymme".

Koppling till kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- Det är attraktivt och tryggt att leva och verka i Täby.
- Verksamhet finansierad av Täby kommun håller hög kvalitet oavsett utförare.

Nuläge

Den grundläggande lagstiftningen för äldreomsorgen utgörs av två ramlagar: socialtjänstlagen och hälso-och sjukvårdslagen. Konstruktionen innebär att lagarna beskriver ramen medan kommunerna har relativt fritt att utforma innehållet. Under senare år har dock den statliga styrningen – och även kontrollen – ökat. Att besvara uppföljningsenkäter och rapportera i olika system tar allt mer av verksamhetens tid i anspråk.

Den regionala styrningen påverkar i hög grad kommunerna, framför allt handlar det om vad som sker inom Region Stockholm. Många äldre är multisjuka och har stora behov av en nära och tillgänglig hälso-och sjukvård. Tillgång till läkare inom särskilt boende och nära samverkan med primärvården är exempel på förutsättningar för en fungerande äldreomsorg som påverkas av de beslut som Regionen fattar.

I början av 2020 ställdes världen inför en pandemi med ett hittills okänt virus, covid-19. Pandemin har ställt samhället inför stora utmaningar, inte minst inom hälso-och sjukvård och äldreomsorg. I krissituationer blir tydlighet vad gäller ansvar, roller och mandat särskilt viktigt för att samverkan mellan huvudmännen ska fungera optimalt.

På lokal nivå styr kommunfullmäktige genom mål och indikatorer i verksamhetsplanen som fastställs varje år. Dessa måste ha bäring på områden som behöver styras och följas upp inom äldreomsorgen på en övergripande nivå (fokus på "vad") medan aktiviteterna och detaljstyrningen (fokus på "hur") hanteras på verksamhetsnivå. Genom att anta mål med ett långsiktigt perspektiv stakas vägen ut för hur äldreomsorgen ska utvecklas och vilka vägval som behöver göras under tiden.

Strategier mot 2040

Äldreomsorgen skapar genom systematiserad omvärldsbevakning, deltagande i nätverk etc. handlingsberedskap för konsekvenser av beslut som fattas på central, regional och lokal nivå. Genom dialog och löpande information på lokal nivå görs beslutsfattare delaktiga i utvecklingen och kan identifiera behoven av styrning.

Äldreomsorgen avser att fokusera på följande områden:

Systematisk omvärldsbevakning

För att skapa handlingsberedskap måste äldreomsorgen bedriva en systematisk omvärldsbevakning. Denna ska ingå i planeringsdokument, verksamhetsplaner etc.

Systematiska konsekvensanalyser

Även konsekvensanalyser behöver göras mer systematiskt. Varje förändringsförslag som berör äldreomsorgen bör förses med en enkel konsekvensanalys i syfte att påvisa vad som eventuellt kan komma att inträffa och vad det i så fall leder till.

Kontinuerlig återkoppling

Äldreomsorgen ska vara proaktiv, reagera och agera på förslag och förändringar som påverkar verksamheten. Kontinuerlig återkoppling på förslag ska lämnas till staten och regionen men också till socialnämnden och kommunens ledning.

Utmaning: Konkurrens om arbetskraft och kompetens

Baseras på

- SKR:s trend nr 3: "Hårdare konkurrens om kompetens".
- Täby kommuns HR-plattform.
- Täby kommuns chefpolicy.

Koppling till övergripande mål:

- "Verksamhet finansierad av Täby kommun håller hög kvalitet oavsett utförare".

Nuläge

Den demografiska utvecklingen innebär att andelen personer i arbetsför ålder kommer att minska under perioden. Det innebär i sin tur att konkurrensen om arbetskraft kommer att öka.

I egenskap av arbetsgivare måste kommunen inte bara kunna attrahera och rekrytera nya medarbetare. Minst lika viktigt är att kunna behålla och utveckla redan anställda. Som arbetsgivare måste kommunen vara lyhörd för hur medarbetare, såväl befintliga som potentiella, ser på sitt arbete och vad som är viktigt för att välja stanna kvar.

Nya generationer ställer nya krav på hur arbetet ska utformas för att vara meningsfullt. I början av 2020-talet gör den så kallade Milleniegenerationen (födda från tidigt 1980-tal till tidigt 2000-tal) sitt intåg på arbetsmarknaden. Denna generation har från tidig ålder präglats av internet, smarta mobiler och annan digital teknik. Att ständigt vara uppkopplad och ha tillgång till information är en självklarhet. Karriär är inte så viktigt, man prioriterar arbete som ger ett bra och flexibelt liv utifrån intressen och gemenskaper⁴.

Även om milleniegenerationens preferenser är viktiga att ta med i planeringen framåt så kommer dock äldreomsorgen sannolikt att i huvudsak rekrytera medarbetare ur andra målgrupper. Behovet av grundläggande utbildning kommer att vara fortsatt stort och nya former för utbildning kan behöva initieras, till exempel där utbildning och praktik kombineras.

En hög andel av socialnämnden verksamhet drivs av privata utförare som även de har behov av att kunna rekrytera kompetenta medarbetare för att kunna utföra avtalade uppdrag. Ytterst blir rekryteringssituationen avgörande för förutsättningarna att, oavsett regiform, erbjuda Täbybor tjänster med god kvalitet.

En verksamhet är aldrig bättre än dess ledare. Att rekrytera och behålla kompetenta chefer och ledare kommer även det att vara en stor utmaning för äldreomsorgen. Chefskapet innebär ett helhetsansvar för verksamheten med allt vad det innebär men också att skapa förutsättningar för medarbetare att utvecklas och göra ett bra arbete.

⁴ "Nära liv – nära vård". Kairos Future 2018. Sid. 16.

Äldreomsorgens verksamheter är ofta personalintensiva och pågår dygnet runt året om. En chef inom äldreomsorgen har, i jämförelse med andra chefskategorier, ofta ansvar för avsevärt fler medarbetare. Verksamheterna måste hela tiden vara bemannade, vilket innebär att en väsentlig del av chefens tid måste ägnas åt rekrytering och personalplanering. Administrativa sysslor tar också en stor del av chefens arbetstid i anspråk. Inom äldreomsorgens verksamheter innebär chefskapet ytterligare en dimension: ansvaret för brukare. Det centrala stöd som finns tillgängligt för chefer är dock inte dimensionerat för och anpassat till olikheterna i chefsuppgiften, vilket påverkar förutsättningarna för chefer inom äldreomsorgen att arbeta med exempelvis utvecklingsfrågor.

I en situation när kommuner och andra aktörer kommer att konkurrera även om chefer får chefsuppgiften utformning och tillgången till stödfunktioner stor betydelse för äldreomsorgens (och kommunens) förutsättningar att rekrytera och behålla goda ledare i framtiden.

Strategier mot 2040

Äldreomsorgen i Täby kännetecknas som en attraktiv arbetsgivare. Medarbetare ska ha möjlighet att utvecklas och professionaliseras i sitt yrke och erbjudas en god arbetsmiljö, såväl fysisk, social som organisatorisk. Detta gäller även chefer och ledare, som ska ha goda förutsättningar att utöva och utveckla sitt ledarskap.

Äldreomsorgen kommer att fokusera på följande områden:

Vara en attraktiv arbetsgivare för medarbetare och chefer

För att kunna locka nya medarbetare till äldreomsorgen – och behålla befintliga - måste det finnas förutsättningar att erbjuda bra villkor. Ledarskap, arbetsmiljö, arbetsvillkor och möjlighet till kompetensutveckling är faktorer som har avgörande betydelse för att Täby ska stå sig i konkurrensen med andra arbetsgivare. En offensiv marknadsföring i olika sammanhang är en nödvändig aktivitet för att nå ut till potentiella medarbetare.

Kompetens och ökad professionalisering

Avgörande för en god äldreomsorg är att det finns personal med adekvat kompetens. Det handlar inte bara om formell utbildning, där kravet idag generellt är undersköterskeutbildning, utan även om lämplighet och intresse. För att kunna rekrytera och behålla personal kan nya former för rekrytering komma att behöva utvecklas, till exempel introduktionsanställningar där inträdeskravet är personlig lämplighet snarare än formell kompetens. Den som bedöms lämpad för uppgiften ges möjlighet att få stegvis introduktion och utbildning i yrket.

Det dagliga arbetet ställer krav på att kunna göra sig förstådd och förstå i kommunikation med kollegor och brukare. Den anställde ska också kunna läsa och förstå instruktioner och annan information samt kunna dokumentera enligt gällande lagkrav. Ett grundläggande krav för att

arbeta inom äldreomsorgen är därför att anställda, oavsett anställningsform, ska ha goda kunskaper i det svenska språket.

Äldreomsorgens uppdrag omfattar många delar och berör olika yrkeskategorier. Under lång tid har inriktningen varit att så få personer som möjligt ska vara involverade i omsorgen om den enskilde vilket innebär att omsorgspersonal får utföra alla typer av sysslor, från enklare inköp till kvalificerad omsorg.

För att göra äldreomsorgen till en attraktiv arbetsplats ska inriktningen vara en ökad professionalisering. Personal med omsorgskompetens ska huvudsakligen ägna sig åt renodlat omsorgsarbete. Mer servicebetonade uppdrag, som till exempelvis inköp och städning, ska överlåtas till funktioner eller aktörer som är specialiserade på denna typ av uppdrag.

Goda förutsättningar att utöva chefs- och ledarskap

Chefer inom äldreomsorgen ska ha samma förutsättningar som chefer inom andra områden i kommunen att leda och utveckla verksamheten. Det innebär att det ska finnas tillgång till funktioner som utifrån verksamhetens förutsättningar stödjer och avlastar chefer, t ex vad gäller HR-frågor, administrativa uppgifter eller fastighetsfrågor.Handledning och kompetensutveckling ska vara naturliga inslag i chefsuppdraget.

Nya former för kompetensutveckling

I kommunens HR-plattform uttrycks att kommunen ska vara generös med kompetensutveckling "både genom möjligheten att utveckla sig i sitt arbete men också genom att få prova nya arbetsuppgifter, interna utvecklingsvägar och att lära av kollegor". Inom äldreomsorgen, som är en personalintensiv verksamhet med varierande utbildningsnivåer och krav på ständig bemanning, är det nödvändigt att hitta nya och innovativa former för lärande och kompetensutveckling. Att erbjuda studier kombinerat med praktiskt arbete och möjlighet att gå som trainee är exempel på varianter som kommer att övervägas.

Förutsättningar för att erbjuda goda anställningsvillkor

Ett viktigt konkurrensmedel är anställningsvillkor. Nya generationer ställer nya krav, här måste kommunen som arbetsgivare vara med på tåget, lyssna in vad ungdomar anser är viktigt och tänka nytt när så är möjligt.

Personalkostnader är den absolut största kostnadsposten för utförare oavsett regiform. Eftersom samtliga utförare i Täby kommun ersätts med en "peng" för utförd insats är utrymmet för särskilda satsningar begränsat. Innan beslut fattas om riktade satsningar utöver vad som ingår i det ordinarie uppdraget måste därför finansieringen vara säkerställd.

I egenskap av beställare måste kommunen också vara tydlig med vilka krav som ställs på kompetens, (utbildning, svenska m m) och kompetensutveckling och faktiskt ersätta utförare (oavsett regiform) för detta.

En god arbetsmiljö

För att kunna rekrytera och behålla medarbetare och chefer förutsätts en god arbetsmiljö. Kraven på såväl psykosocial, organisatorisk som fysisk arbetsmiljö regleras i arbetsmiljölagen (1977:1160), AML, som precis som socialtjänstlagen är ramlag som anger vissa grundläggande principer för arbetsmiljöarbetet.

Vad som definierar en god arbetsmiljö varierar från område till område. Följande sex faktorer beskrivs ha en generell betydelse för en sund och god arbetsmiljö inom offentlig sektor⁵:

- Närvarande ledarskap.
- Positiv inställning till kompetensutveckling.
- Bra kommunikation, feedback till medarbetarna och forum för alla att göra sin röst hörd.
- Möjlighet att byta arbetsuppgifter.
- Chefen prioriterar arbetsuppgifterna när det är mycket att göra.
- Ett bra systematiskt arbetsmiljöarbete.

Ovanstående aspekter är viktiga att ha med i planeringen när tjänster och uppdrag utformas, dels för att skapa en god arbetsmiljö för befintliga medarbetare, dels för att locka nya förmågor till äldreomsorgen.

⁵ De sex friskfaktorerna, som beskrivs i rapporten "Från risk till frisk", är framtagna inom forskningsprojektet "Hälsa och Framtid i offentlig förvaltning", som letts av professorerna Eva Vingård vid Arbetsmiljömedicin i Uppsala och Magnus Svartengren vid Arbetsmiljöverket.

Utmaning: Stigande förväntningar på välfärden

Baseras på:

SKR:s trend nr. 2: "Stigande förväntningar på välfärden".

Koppling till kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- Verksamhet finansierad av Täby kommun håller hög kvalitet oavsett utförare.

Nuläge

I takt med att ekonomin generellt förbättras och att information, kunskap och tillgänglighet ökar stiger förväntningarna på den offentligt finansierade välfärden. Nya generationer som är på väg in i äldreomsorgen är mer utbildade och mer benägna att ställa krav än tidigare generationer. Frågor ska besvaras snabbt och korrekt, helst under alla tider på dygnet. Vård och omsorg ska kunna ges omgående och anpassas utifrån individuella önskemål.

Ny teknik skapar nya arenor för informationsspridning. Lokala papperstidningar är snart ett minne blott, istället sprids information snabbt via sociala medier, såväl genom kommunens olika digitala forum som via lokala grupper på till exempel Facebook. Synpunkter och kommentarer får stor spridning, kommunen måste vara beredd på att hela tiden agera och förklara.

Då kommunen har möjligheter att utforma innehållet i äldreomsorgen utifrån lokala förutsättningar och ambitioner, är det särskilt viktigt att tydliggöra den lokala ambitionsnivån, vilket stöd man som kommuninvånare kan förvänta sig att få (och inte få) och hur man ska gå till väga om man inte är nöjd.

Strategier mot 2040

Upplevelsen av bristande kvalitet uppstår vanligen när relationen mellan förväntningar och faktisk upplevelse inte väger jämnt. Äldreomsorgen måste bli tydligare med vad som ingår i kärnuppdraget, vad det yttersta ansvaret innebär och vad kommuninvånarna kan förvänta sig av offentligt finansierade välfärdstjänster. Innebörden i och förutsättningarna för "valfrihet" behöver också tydliggöras för att skapa realistiska förväntningar på möjligheten att välja. För att nå ut till så många som möjligt behöver informationen spridas i olika sammanhang och i olika medier.

Äldreomsorgen kommer att fokusera på följande områden:

Marknadsföring av det kommunala uppdraget, framtidsbilder o s v

I tider när prioriteringar kommer att bli allt mer nödvändiga är det viktigt att på ett pedagogiskt och sakligt sätt beskriva vad kommuninvånare kan förvänta sig av äldreomsorgen och att inte utlova mer än vad som ryms inom det kommunala uppdraget. För att uppnå

önskad tydlighet används dessa beskrivningar av samtliga funktioner när äldreomsorgens uppdrag och framtida utmaningar presenteras och kommuniceras.

Kommunens hemsida ger allsidig information tillgänglig för alla

Allt mer information lämnas numera via kommunens hemsida. Det ställer stora krav på såväl utformning som innehåll. För den som besöker hemsidan måste det vara lätt att orientera sig, att navigera och att hitta den information som efterfrågas. Innehållet måste vara anpassat till olika målgrupper och uppgifterna på hemsidan måste alltid vara korrekta och relevanta.

Kontinuerlig dialog om uppdrag och utmaningar

Det är inte bara med allmänheten kommunen behöver kommunicera. Det kommunala uppdraget, hur tjänster är utformade, framtida utmaningar etc är också viktigt att kommunicera med leverantörer, samarbetspartners föreningar, Regionen, det kommunala pensionärsrådet med flera aktörer. Ur ett helhetsperspektiv är det också viktigt att kommunicera och informera regelbundet om uppdraget internt i kommunens egen organisation.

Utmaning: Velfärdsmarknadens förändringar

Baseras på:

- Lokala utredningar.
- Lokal statistik.

Koppling till kommunfullmäktiges inriktningsmål:

- Verksamhet finansierad av Täby kommun håller hög kvalitet oavsett utförare.
- Täby är en ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbar kommun.

Nuläge

Täby kommun har tillämpat kundval och valfrihetssystem sedan tidigt 1990-tal. Sedan lag om valfrihetssystem (LOV) infördes 2009 har såväl antalet valfrihetssystem som antalet utförare ökat stadigt. För närvarande finns tio valfrihetssystem inom socialtjänstens ansvarsområde, varav tre inom äldreomsorgen: hemtjänst, särskilt boende och dagverksamhet.

Ett valfrihetssystem består, precis som andra system, av olika delar som är beroende av varandra för att systemet ska fungera. Ett väl fungerande valfrihetssystem kännetecknas bland annat av att det finns tillräckligt antal utförare med ledig kapacitet så att den enskilde faktiskt kan göra ett aktivt val. Eftersom en av grundpelarna i ett valfrihetssystem är den enskildes möjlighet att välja och välja bort en utförare som inte fungerar, ska det också vara enkelt att byta utförare om man inte är nöjd. Den som inte väljer ska tilldelas en utförare genom ett så kallat "ickevalsalternativ".

Inom äldreomsorgen kan noteras att utvecklingskurvan sedan något år har brutits. Antalet utförare inom hemtjänsten har minskat stadigt under de senaste tio åren. År 2011 fanns det 26 godkända utförare, vid ingången av år 2020 är antalet ner i nio. Förklaringen är framför allt att små företag får allt svårare att driva verksamhet under de osäkra premisser som ett valfrihetssystem utan volymgarantier innebär. Inom valfrihetssystemet för särskilt boende kan leverantörer välja att sälja platser till andra kommuner och kan därigenom försäkra sig att ha vissa volymer. Det innebär att Täbybor inte alltid kan garanteras ett boende i Täby. I början av år 2020 bodde cirka 25 procent av de Täbybor som var beviljade särskilt boende i ett boende utanför kommunen.

Emellanåt uppmärksammas brister i en verksamhet. Oavsett vad bristen handlar om måste kommunen som beställare agera tydligt och skarpt när oegentligheter uppdagas, inte minst med tanke på den majoritet av utförare som sköter sitt uppdrag.

Strategier mot 2040

Velfärdsmarknaden i Täby kommun ska vara sund och präglas av professionalitet och affärsmässighet. Det ska råda förutsägbarhet i villkor och ersättningar. Relationen med utförare ska präglas av en ömsesidig dialog och det ska vara lätt för utförare att informera sig och komma i kontakt med kommunen/beställaren.

Valfrihetssystem där kundval inte fungerar ska utvärderas och vid behov avvecklas. Detsamma gäller utförare som inte svarar upp till vad som har avtalats. Som ytterst ansvarig för att Täbybor får den omsorg och den vård de behöver måste kommunen säkerställa att det finns utförare som har kapacitet att ta över brukare när verksamheter avvecklas eller när oförutsedda händelser inträffar.

Äldreomsorgen kommer att fokusera på följande områden:

Kontinuerlig uppföljning av välfärdsmarknaden

Ju större andel av äldreomsorgen som drivs i privat regi, desto mer påverkas kommunen (i egenskap av beställare) av marknadens förändringar. Därför är det av största vikt att noga följa utvecklingen så att signaler som kan innebära behov av förändrad styrning, ändrade villkor etc. tidigt kan identifieras. Rapportering lämnas löpande till nämnd och ledning.

En sammanhängande och process med fokus på långsiktighet

Ett valfrihetssystem kan beskrivas som ett system bestående av olika delar som är beroende av varandra. Krav och villkor ska sammanställas i ett förfrågningsunderlag som ska annonseras i en nationell databas. Ansökningar från leverantörer ska kunna tas emot och handläggas löpande, avtal ska tecknas och följas upp. Delarna bildar en helhet, att delarna hänger ihop och hanteras av funktioner med adekvat kompetens blir avgörande för systemets trovärdighet och funktionalitet.

Villkor för uppdraget måste utformas så att de håller över tid. Ändringar av villkoren ska endast göras vid större förändringar, t ex i lagstiftning eller genom politiska beslut.

Dialog och samverkan med marknadens aktörer

En fungerande välfärdsmarknad har två parter med tydliga roller och en fungerande samverkan. När verksamhet och tjänster utvecklas är det viktigt att ta till vara leverantörernas erfarenheter. Beställarens uppföljning ska snarare fokusera på kvalitetsutveckling än kontroll. Villkor och ersättningar ska vara tydliga, realistiska och transparenta.

FÖRVALTNING, UPPFÖLJNING & REVIDERING

”Utmaningar och strategier” utgör ett övergripande styrdokument för äldreomsorgen och ligger till grund för den årsvisa planeringen det operativa arbetet.

De uppdrag som lämnas till avdelning äldreomsorg bör, så långt det är möjligt, kunna kopplas till någon av de strategier som beskrivs i styrdokumentet.

I lämpliga delar lyfts planen in i social omsorgs och socialnämndens verksamhetsplan och blir på så sätt även en del i kommunens övergripande planering och uppföljning.

Revidering av styrdokumentet sker en gång per år i samband med kommunens övergripande planeringsprocess och på initiativ av avdelningschef.